

L'Attrition et la Gestion Relation Client dans les Banques publiques : Cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.**Attrition and Customer Relationship Management in Public Banks : Case of the Bank of Agriculture and Rural Development.**

BENALI Nisrine

Doctorante à l'Université Mohamed Ben Ahmed d'Oran2-Algerie-

Received:28/03/2018

Accepted: 22/12/20183

Published:23/12/2018

Résumé

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel le comportement du consommateur bancaire algérien a beaucoup évolué. Celui-ci plus courtisé n'hésite pas à faire jouer la concurrence qui le rend de plus en plus volatile. C'est pourquoi, Cette étude tente de spécifier à travers un questionnaire auto-administré les principales raisons incitant le rejet de la relation existante avec une banque publique et qui déclenchent la recherche d'une alternative auprès des concurrents. Les résultats démontrent que les banques publiques n'engagent aucune stratégie relationnelle pour préserver leur capital client. C'est pourquoi 81% des clients quittent leur banque pour meilleur offre chez les concurrents ; 67% pour la lenteur des procédures et 65% pour insuffisance de qualité de service. Les clients optent pour la multi-bancarisation car 81% d'entre eux sont domiciliés auprès d'au moins deux banques. La banque publique est touchée d'une attrition par insatisfaction et d'une attrition structurelle. A cet effet, une stratégie à la fois curative (de rétablissement de qualité de service), défensive (de repositionnement stratégique) mais aussi préventive (relationnelle de fidélisation...) doit être engagée pour essayer de contrecarrer l'attrition.

Mots clés : Attrition, gestion de la relation client (CRM), concurrence, consommateur bancaire, banques publiques.

Abstract

In an increasingly competitive context, the behavior of the Algerian banking consumer has evolved a lot. This last, more courted, doesn't hesitate to compete, which makes him more and more volatile. Thus, using a self-administrated questionnaire, this study tries to specify the main reasons of rejecting relationship with a public bank. The results show that public banks do not engage in relational strategies to preserve their customer capital. That is why 81% of customers leave their bank for better offer among competitors; 67% for slow procedures and 65% for lack of quality of service. Customers opt for multi-banking because 81% of them are domiciled with at least two banks. The public bank is suffering an attrition by dissatisfaction and structural attrition. For this purpose, a strategy, at a time curative (to restore the service quality), defensive (strategic repositioning) but also preventive (relational loyalty ...) must be committed to try to counter attrition.

Keys-words: Attrition, Customer Relationship Management (CRM), banking consumer, competition, public banks.

Introduction

Depuis la promulgation de la loi 90/10 relatif à la monnaie et au crédit, le marché bancaire algérien ne cesse d'évoluer et se caractérise actuellement par de nouvelles configurations qui influencent largement le comportement du consommateur bancaire. Retenir un client informé, capable de comparer, devenu imprévisible, est un réel défi pour les banques particulièrement publiques. Celui-ci plus courtisé nésite pas à faire jouer la concurrence qui le rend de plus en plus volatile. Aucune banque n'échappe actuellement à cette problématique. Les clients se penchent vers la multi-bancarisation et sont également prédisposés à changer de banque en cas d'insatisfaction et/ou en cas d'une offre plus avantageuse chez un concurrent [Lamarque. É, (2008, P97) ; Keaveney S, (1995, P71)]. On parle alors d'attrition client : c'est-à-dire la perte d'un client, en opposition à sa rétention ou à sa fidélisation. Les études démontrent également que

l'accroissement de 5% dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte 5 à 10 fois plus chère d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel [Binks et Ennew,1996]i. C'est donc autour d'un tel raisonnement que l'intérêt porté à la question de l'attrition bancaire en Algérie trouve toute son importance : « **quelles sont les principales raisons pour lesquelles les clients quittent les banques publiques ?** ». Dans ce sens, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Les banques publiques n'engagent aucune stratégie relationnelle afin de préserver leur capital client.

H2 :L'offre des services de ces banques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre, et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle.

H3 : Le personnel en contact est peu qualifié et opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste.

H4 : Des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition.

Afin de constituer des éléments de réponse à notre problématique et vérifier nos hypothèses nous avons structuré notre travail en deux axes décloisonnés. Le premier conceptuel, vise à comprendre le phénomène d'attrition, en mettant en avant, sa définition, ses principales raisons et ses différents aspects. Il présente également la définition du CRM, ainsi que ses objectifs. Le deuxième empirique présente, la méthodologie de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats mais aussi les principaux résultats et les constatations retenus de l'étude.

1. Comprendre le phénomène d'attrition

1.1. Définition de l'attrition

L'attrition est un phénomène de défection des clients. Elle correspond à la perte d'un client qui peut se dérouler de deux manières distinctesⁱⁱ :

- *D'une manière brutale* par la résiliation du contrat .C'est une *perte totale* qui résulte généralement d'un sérieux problème vécu et non résolu ou d'une offre plus attractive chez les concurrents. Cette attrition est largement observée dans les domaines de la téléphonie, de l'assurance et de l'hôtellerie de luxe.
- *D'une manière discrète ou partielle* qui se concrétise par un processus lent d'érosion de la relation né des problèmes répétitifs ou des exigences non satisfaites à certains moments. L'attrition partielle est largement constatée dans les domaines de la banque (multi-bancarisation), et de la téléphonie mobile.

L'attrition appelée également « churn » est souvent estimée par un pourcentage qui mesure le taux d'érosion du portefeuille client. Ce taux « churn rate » représente le ratio entre le nombre de clients perdus et le nombre total de clients, mesuré sur une période donnée.

1.2. Les raisons et les principaux aspects de l'attrition bancaire

L'étude de grande envergure menée par Keaveney .S (1995) dans divers activités de service, lui a permis de déceler les différentes raisons pour lesquelles les clients peuvent changer de fournisseur , celle-ci les a cernées en trois grandes catégories de raison (Lovelok. C et al., 2008, p45) à savoir:

- Les raisons liées aux problèmes de service et de rétablissement du service : La défection dans ce cas est liée à une mauvaise qualité de service et/ou à un problème de rétablissement du service dû à une négligence dans le traitement des réclamations.
- Les raisons liées à la valeur de la proposition : Réellement, le client a couramment tendance à évaluer et à comparer la valeur de la proposition de son fournisseur aux autres. Ainsi, si celui-ci constate qu'il peut obtenir une valeur supérieure (un service moins cher, des horaires plus adaptés, un réseau DAB étendu, offre diversifiée ou personnalisée, proximité...) chez un autre concurrent, il peut très rapidement changer de prestataire.
- Autres raisons : ces raisons sont liées à des situations non contrôlables telles que : conflit d'intérêt, déménagement du client, faillite du client.... Etc.

Les raisons de défection de la clientèle font émerger quatre types d'attrition (cf. Figure 1) à savoir : l'attrition par insatisfaction, l'attrition structurelle, l'attrition conjoncturelle et l'attrition anecdotique (Waserman .S, 2001.p45).

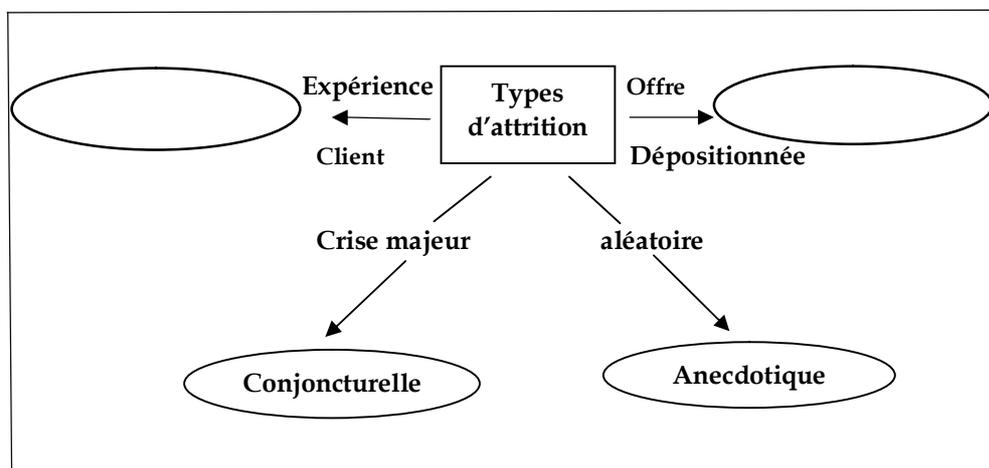
a. L'attrition par insatisfaction

Ce type d'attrition est lié au mécontentement du client. Certes plusieurs raisons peuvent expliquer ce mécontentement, mais l'expérience en matière de service montre que celui-ci reste généralement lié à la rencontre de service. A ce stade nous pouvons dire qu'un client est insatisfait soit parce qu'il a vécu une expérience négative avec son fournisseur, soit parce qu'il a réellement des besoins et des attentes que le service conçu ne peut les satisfaire.

b. L'attrition structurelle

L'attrition structurelle est la résultante d'un dépositionnement de l'offre de la banque par rapport à ceux des concurrents. Elle est donc liée à la déficience de l'offre de la banque en question ou à l'émergence d'un concurrent. Les clients qui quittent cette banque ne sont pas forcément mécontents du service mais sont plutôt attirés par une offre plus attrayante.

Figure 1 : Les différents aspects de l'attrition bancaire.



Source : Conçu par l'auteurⁱⁱⁱ

c. L'attrition conjoncturelle

L'attrition conjoncturelle est la résultante d'un événement perturbant la stabilité de l'organisation à un moment donné. Les exemples peuvent être variés : un scandale touchant

sa réputation ou son image, une détérioration avérée de la qualité de ses services due à une défaillance imprévisible mais temporaire de son système technique....etc. Les clients, ayant donc quitté leur banque pour de tels faits, ne sont pas forcément insatisfaits du service mais éprouvent généralement un sentiment de réticence ou de panique.

d. L'attrition anecdotique

L'attrition anecdotique émane de situations spécifiques dites incontrôlables. De nombreux cas marquent le vécu : un client qui déménage, un autre qui choisit une autre banque parce qu'il connaît personnellement son dirigeant, la faillite ou le décès d'un client....etc.

2. La gestion de la relation client

Gérer la relation dans une perspective de retenir le client et d'augmenter les revenus tout en réduisant les coûts a toujours été la priorité du CRM (Customer Relationship Management). Celui-ci né de la prise de conscience de l'importance du client, valorise les notions de satisfaction et de fidélisation par rapport à un service personnalisé.

2.1. Définition du CRM

Les recherches en gestion de la relation client ont accumulé - selon différentes visions- plusieurs définitions. Celles-ci peuvent être regroupées globalement sous trois approches : technologique, relationnelle et organisationnelle.

D'une vision étendue, l'institut d'études Gartner Group (2004) a tiré profit des trois approches pour définir le CRM comme « stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client (Byblice .C, 2010,P6).

Pour Venturi. G « le CRM consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact » (SAUZAY.D, 2001, p 67). Selon Lefébure.R et Venturi. G, (2005) le CRM « est une démarche qui doit permettre d'identifier,

d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfices ». Le CRM apparaît donc à travers ces définitions comme une stratégie qui nécessite le recours massif aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

2.2. Objectifs du CRM

Le CRM exploite les technologies de l'information et de la communication pour créer d'une part de la valeur au client et d'autre part de la rentabilité à l'entreprise. Il vise donc les objectifs suivants :

- Réduire les coûts. Les nouvelles technologies utilisées par le CRM permettent de réduire le temps de traitement des opérations complexes, répétitives, fastidieuses et coûteuses. Elles permettent également d'orienter le client vers le canal le plus approprié et le moins coûteux.
- Augmenter les ventes et les marges par une meilleure connaissance du client, de ses besoins et de sa valeur.
- Améliorer la qualité de l'information. L'exploitation fine et le traitement rapide des informations provenant des sources internes comme externes facilite la mise en place d'une stratégie de service de qualité et sur mesure.
- Réduire l'attrition de la clientèle. Les systèmes CRM gèrent l'information et permettent donc de détecter les clients vulnérables qui sont sur le point de changer de prestataire. Ceci dit qu'ils permettent de détecter les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte d'un client pour lui attribuer un traitement anti-attrition rapide et bien adapté.

3. Méthodologie et objectifs de recherche

3.1. L'échantillonnage

En prenant la précaution de collecter des informations fiables pour notre étude de cas, nous avons porté notre choix sur le segment "entreprises"^{iv} du secteur privée (qui regroupe grandes entreprises, PME/PMI, commerçants, artisans, fonctions libérales) qui répond principalement à ces critères :

Les clients ayant **clôturé** leurs comptes ; les clients ayant **gelé** leurs comptes^v ; les clients ayant **réduit** leurs opérations bancaires auprès de l'agence bancaire d'exploitation BADR de Sidi Bel Abbès.

3.2. La méthode de l'échantillonnage

Pour notre enquête, nous avons choisi la méthode non probabiliste plus précisément celle des quotas, qui repose sur le choix raisonné d'individus de la population. Un quota est un groupe d'individus à interroger correspondant à un critère que l'on a retenu. Les individus de la population parente sont choisis non pas au hasard mais en respectant des règles concernant certaines caractéristiques de base. Sachant que les résultats de cette méthode sont beaucoup moins généralisables à la population parente que ceux de l'échantillonnage probabiliste ; celle-ci est en revanche moins coûteuse que les sondages aléatoires, plus rapide et bien adaptée aux enquêtes dont le sujet est difficile. Nous avons jugé que cette méthode d'échantillonnage est la plus adéquate et la plus efficace pour notre étude de terrain. Nous avons choisi un échantillon de 100 clients d'un total de 981 clients du segment suscité du portefeuille client de cette agence bancaire.

3.3. Mode d'administration du questionnaire

Notre enquête menée en octobre 2017, a été réalisée à travers un questionnaire auto-administré. Le questionnaire a été distribué au guichet de l'agence en question (aux clients qui fréquentent encore les guichets de la BADR) mais aussi par des déplacements vers les clients qui fréquentent rarement ou pas du tout les guichets de cette banque (clients ayant réduit leurs opérations bancaires et ceux ayant clôturé leurs comptes auprès de la BADR).

3.4. Les objectifs visés

L'objectif principal de l'enquête est de mobiliser les informations nécessaires à la vérification de nos hypothèses. Nous convoitons par cette enquête de spécifier les raisons d'attrition qui touchent la clientèle des banques publiques. L'exploitation des résultats obtenus permettra de :

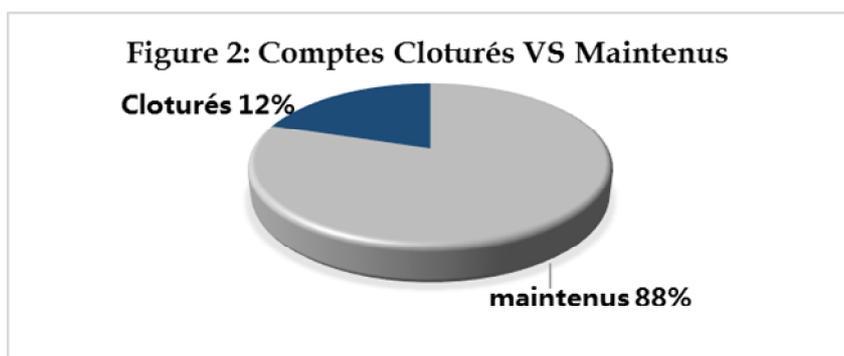
- tracer quelques actions stratégiques pour pouvoir reconquérir les clients qui ont quitté la BADR et de retenir voire fidéliser ceux qui envisagent de le faire ;
- repérer les défaillances managériales organisationnelles et relationnelles qui caractérisent les banques publiques afin de leur apporter des solutions stratégiques efficaces.

4. Analyse et interprétation des résultats

4.1. La perte de la relation

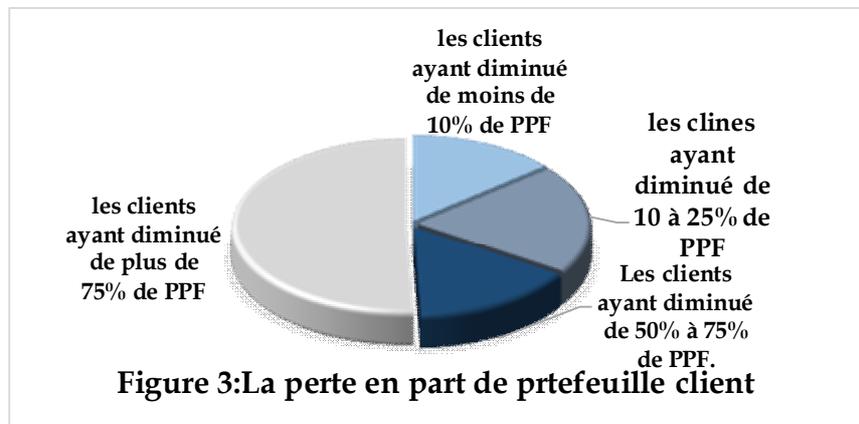
Les résultats démontrent (cf. figure 2) que la nature de l'attrition est beaucoup plus *discrète* que *brutale* et que les clients optent pour la multi- bancarisation. Ce phénomène observé concerne beaucoup plus le segment « entreprises »^{vi}. Ceci est lié au fait qu'une entreprise, ou une personne exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale a des engagements et des relations financières qui ne leur permettent pas de clôturer immédiatement un compte.

Les 12% des clients qui ont opté pour la clôture de leurs comptes reflètent un rejet irrévocable de leur relation avec la BADR. Ils constituent une *perte totale* pour cette banque dont la reconquête reste difficile et extrêmement coûteuse.



Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête

Les 88 % des clients qui maintiennent leurs comptes représentent une *perte proportionnelle*. Cette perte correspond à la baisse de leur proportion d'activités ou d'affaires investies chez la BADR.

a. La perte en part de portefeuille^{vii} client.

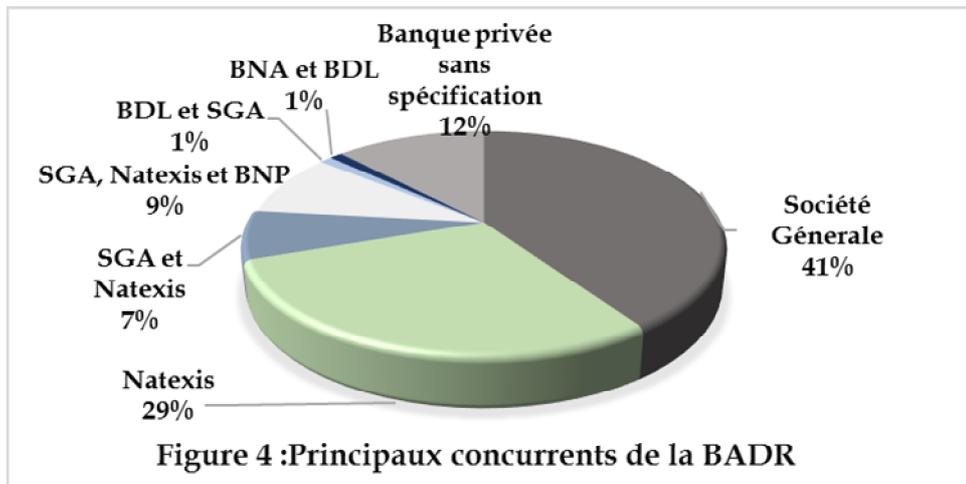
PPF : Part en portefeuille.

Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête.

Les résultats prouvent que la banque a beaucoup perdu en part de portefeuille. Car parmi les 88% des clients qui maintiennent leurs comptes auprès de la BADR : 45.45% d'entre eux ont diminué leurs opérations traitées auprès de cette banque pour plus de 75% et 13.64% d'entre eux l'ont fait pour 50 à 75%. En totalité plus de 59% des clients déclarent avoir diminué plus de 50 % de leurs parts de portefeuille investies chez la BADR.

b. Les banques captivantes

La question « par quelle autre banque avez-vous changé la BADR ? » nous a permis de ressortir les principaux concurrents de cette banque (cf. figure 4).



Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête

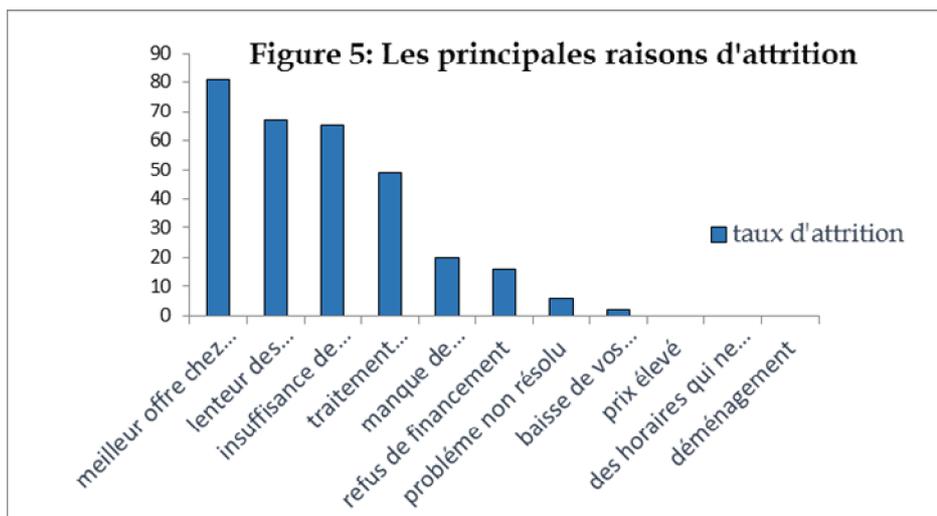
La Société Générale ainsi que la Natexis ressortent comme premières banques concurrentes. Celles-ci ont captivé plus de 77% des clients de la BADR. La multi-bancarisation est la deuxième constatation que nous pouvons confirmer de ces résultats : 19% des clients sont domiciliés auprès d'au moins trois banques et 81% sont domiciliés auprès d'au moins deux banques. Les recherches dans ce sens, stipulent qu'un nombre élevé de banques permet aux entreprises médiocres d'échapper à la surveillance trop étroite d'une banque principale ; de même, le fait de bénéficier de plusieurs banques semble être la stratégie de recherche de soutien financier plus aisé des entreprises en difficultés ou instables financièrement (REFAIT.C 2003, P288). C'est pourquoi, il y a lieu de considérer l'attrition partielle par la recherche de variété comme comportement qui cache une certaine face d'opportunisme de certains clients cherchant à bénéficier des avantages de financement que leur offre un marché concurrentiel.

c. Les intentions de la clientèle

Les résultats relatifs aux intentions de la clientèle à vouloir quitter la BADR démontrent que presque 49% des clients veulent maintenir leurs relations avec la BADR contre plus de 41% qui ne sont pas vraiment certains et 10% qui veulent quitter. Ces chiffres annoncent que le taux

d'attrition est susceptible d'augmenter massivement si la banque ne prend pas l'initiative de développer une stratégie anti-attrition.

4.2. Les principales raisons d'attrition



Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête

a. Les raisons les plus répondues :

Meilleur offre chez la concurrence est la première raison citée par (81%) des répondants. Théoriquement la concurrence joue un rôle important sur le comportement du client. Le consommateur bancaire algérien découvre la concurrence, compare les offres pour qu'il puisse bénéficier du plus avantageux. Nous pouvons également constater que le consommateur bancaire algérien se concentre actuellement beaucoup plus sur la qualité de service que sur les prix ; puisque les prix des produits/services des banques privées dépassent fortement ceux des banques publiques. Autrement dit il préfère payer plus pour obtenir une offre satisfaisante.

La lenteur des procédures avec (67%) émerge comme deuxième raison qui influence fortement le comportement de fuite vers d'autres concurrents. Elle est généralement la résultante d'un traitement bureaucratique et d'une absence de stratégie orienté client.

L'insuffisance de la qualité est la troisième raison discernée avec (65%). celle-ci est réellement liée à d'autres facteurs d'insatisfaction de la clientèle comme : la lenteur des procédures, le traitement bureaucratique, manque de la qualification du personnel, problème non résolu....

Le traitement bureaucratique apparaît également comme l'une des raisons majeures d'attrition puisque plus de 49% des clients le déclare comme raison d'attrition. Ceci va à l'encontre d'une organisation évoluant dans un contexte concurrentiel.

Le manque de qualification du personnel est une autre raison d'attrition citée par 20% des clients. De nombreuses études en matière de service ont démontré que la qualification du personnel en contact a un impact considérable sur la perception de la qualité de service, sur la satisfaction et la fidélité des clients [Ferrell (1996) ; Farell, et al (2001) ; C.Lovlok, et al (2008) ; Papasolomou (2002)]. Sur le terrain cette qualification n'est pas mesurée sur la base de maîtrise de quelques techniques mais sur beaucoup d'autres facteurs tels que le comportement, le professionnalisme et la capacité à gérer non seulement de manière personnalisée une clientèle hétérogène, exigeante, mais aussi des situations d'échec, de conflit et de stress (C.Lovelok et al, 2008, p350). Le taux de 20% reste contradictoire avec les perspectives et les objectifs d'une banque qui s'est lancée depuis 2004 dans une formation intensive de son personnel en contact.

Le refus de financement avec 16% des réponses constitue une raison d'attrition non négligeable qui pousse incontestablement le client à chercher un financement auprès des concurrents. Ce refus est la résultante d'une orientation stratégique de recentrage sur le financement des activités agricoles. Cette stratégie répond en effet à des objectifs tracés par les pouvoirs publics dans le cadre du financement massive attribué en priorité à l'agriculture et au développement des milieux ruraux.

b. Les raisons les moins répondues :

Les problèmes non résolus avec 6% reflètent une proportion d'une clientèle insatisfaite pour laquelle les réclamations n'ont pas été traitées ni résolues. *La baisse des résultats* avec un taux de

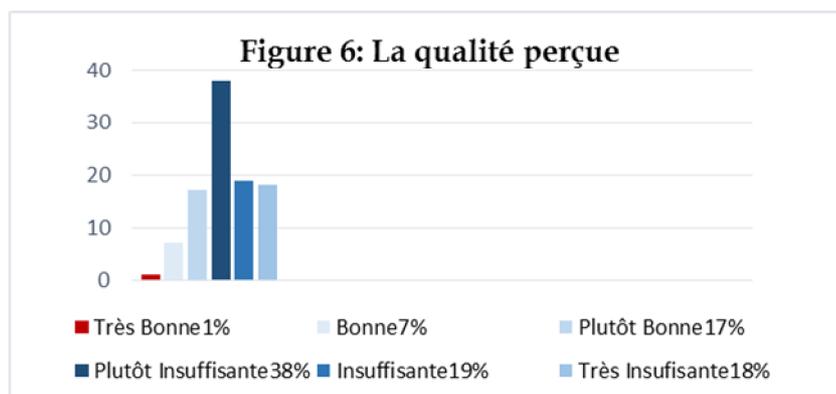
2% est un facteur qui confirme que 98% des clients ont diminué la proportion de leur traitement auprès de la BADR non pas pour des raisons liées à leurs activités mais pour des raisons liées aux insuffisances qui caractérisent l'offre de cette banque.

c. Les raisons non répondues :

Les raisons non répondues sont : *prix des prestations élevé, horaires incompatibles* avec les attentes de la clientèle et *déménagement*. Elles doivent être logiquement écartées lors de l'élaboration d'une stratégie de reconquête ou de gestion d'attrition puisque leur influence sur le comportement de changement apparaît comme nulle

4.3. La satisfaction par rapport à la qualité perçue

L'insuffisance de la qualité des services BADR est apparue comme l'une des principales raisons d'attrition, c'est pourquoi nous tentons de confirmer cette constatation et d'apporter plus de détail sur la question de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité de service perçue (cf. figure6). Les résultats démontrent, que 25% des clients ont une appréciation positive de la qualité des services offerts par la BADR contre 75% qui ont une appréciation négative. Ceci dit que 75% des clients sont insatisfaits de la qualité de service.

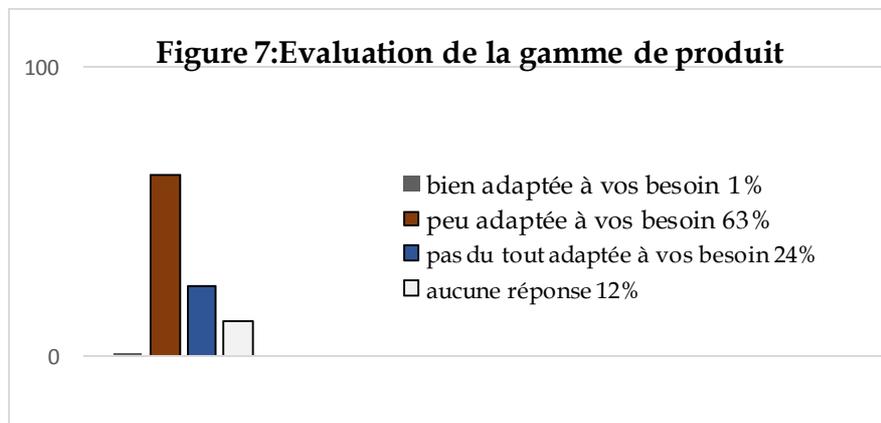


Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête.

Si l'on se réfère aux travaux de Thomas O. Jones et W. Earl Sasser (1995)^{viii} qui mettent en relation le degré de satisfaction et la fidélité client ; nous pouvons donc considérer que :

- 75% des clients sont dans la **zone de défection**. Cette zone regroupe les clients dont le niveau de satisfaction est très bas, c'est-à-dire les otages^{ix} et les terroristes^x. C'est deux groupes sont prêts à changer de banque si les coûts de changement et le nombre d'alternatives le permettent. En répondant un bouche à oreille négative à l'égard de leur banque, ces clients constituent un danger important affectant la réputation et l'image de celle-ci. Les otages et les terroristes doivent être suivis par une approche curative de satisfaction. La banque doit donc investir dans la qualité de ses services pour augmenter leur satisfaction et les convertir en mercenaires. L'approche doit être encouragée tant que la valeur du client est supérieure au coût de rétention et que la probabilité de les convertir en mercenaires est grande.
- 24% des clients de cet échantillon sont dans la **zone d'indifférence** qui regroupe les mercenaires, c'est-à-dire l'ensemble des clients satisfaits mais instables. Ils constituent la cible des concurrents et doivent donc être retenus par une politique de fidélisation et de consolidation des liens.
- 1% des clients seulement de cet échantillon sont dans la **zone d'attachement**. Se sont donc des apôtres, c'est à dire des clients à la fois très satisfaits et fidèles. Les apôtres défendent leur banque, ils la recommandent spontanément à d'autres prospects et ignorent les concurrents. Selon notre cas ce pourcentage reflète la catégorie de clients qui ont diminué leurs opérations bancaire traitées auprès de la BADR pour des difficultés rencontrés dans leurs activités et pour la baisse de leurs résultats.

4.4. L'évaluation de la gamme de produit



Source : établi par l'auteur sur la base des statistiques de l'enquête

Si 87% des clients jugent la gamme de produit de la BADR peu ou pas du tout adaptée à leurs besoins et 81% déclarent avoir changé cette banque « pour meilleur offre chez la concurrence » ; nous pouvons alors conclure que la BADR souffre d'un dé-positionnement de son offre par rapport à ceux des concurrents. En parallèle plus de 71% des clients recommandent à leur banque d'élargir sa gamme d'offre par les services suivants : le recouvrement des engagements en cas d'insuffisance de provision pour les clients solvables, la facilité de caisse et le découvert, le leasing, les avances sur factures, le conseil et les services par internet.

4.5. La personnalisation du contact

L'enquête démontre que 81% des clients traitent auprès de différents chargés de clientèle contre 19% seulement qui traitent auprès d'un seul chargé de clientèle bien déterminé. Ces chiffres ; reflètent l'échec organisationnel de l'agence à répondre aux objectifs fixés par la nouvelle organisation commerciale des agences (OCA)^{xi}, lancée par la BADR en 2009. Rappelons que cette nouvelle organisation complète celle de la banque assise^{xii} et doit permettre normalement une plus grande personnalisation du service à travers la segmentation du portefeuille clientèle de l'agence et sa répartition entre les chargés de clientèle.

4.6. Les initiatives de communication sur l'offre

Les résultats de notre enquête affirment que 30% des clients se présentent informés des offres de la banque contre 70% des clients qui se présentent non informés. Ceci dit que la banque aborde peu d'importance à la communication qui est non seulement pilier du marketing bancaire mais aussi fondement de toute stratégie transactionnelle ou relationnelle.

5. Les principaux résultats et les constations retenus de l'étude.

Les clients déclarent avoir quitté intégralement ou partiellement leur banque pour les raisons suivantes :

- meilleur offre chez la concurrence pour (81%) ;
- lenteur des procédures (67%) ;
- insuffisance de qualité de service (65%) ;
- traitement bureaucratique (49%) ;
- manque de la qualification du personnel (20%) ;
- refus de financement (16%).
- problème non résolu (6%).

À travers ces résultats nos hypothèses semblent être confirmées.

H1/ *Les banques publiques n'engagent aucune stratégie relationnelle pour préserver leur capital client.* Réellement, la BADR ne dispose d'aucune base de données à caractère relationnel. La seule source d'information mise à la disposition du personnel en contact est un fichier clientèle orienté produit, identifiant le client par un numéro de compte. L'analyse de la gestion de relation client nous a permis de relever plusieurs défaillances relationnelles en matière de gestion des réclamations, de traitement personnalisé et de communication au sein des agences ; celles-ci augmentent l'insatisfaction et fragilisent massivement les liens entre la banque et ses clients ce qui renforce la perte de la clientèle.

H2/*L'offre des services des banques publiques est qualifiée comme trop restreinte, d'une qualité médiocre, et ne s'accommode plus avec les besoins et les attentes de la clientèle.* Les résultats de

L'enquête affirme que 87% des clients jugent la gamme de produit de la BADR peu ou pas du tout adaptée à leurs besoins et que 65% d'entre eux sont insatisfaits de la qualité de ses services. En parallèle 71% des clients proposent à la banque d'élargir sa gamme de produit.

H3/Le personnel en contact opte pour une stratégie bureaucratique plutôt que laxiste. Celui-ci démunie de toute prise d'initiative, suit une réglementation stricte et un contrôle hiérarchique ferme. Il refuse de comprendre les situations particulières puisqu'il suit les directives d'une organisation bureaucratique pour laquelle le respect des règlements et des instructions internes prime sur la satisfaction du client.

H3/La qualification du personnel est également remise en cause par un certain nombre de clients. Le taux de 20% reste contradictoire avec les perspectives et les objectifs d'une banque qui a largement investi dans la formation de son personnel en contact.

H4/Des offres attrayantes chez les concurrents constituent l'une des principales causes d'attrition. C'est pourquoi 81% des clients déclarent avoir changé la BADR « pour meilleur offre chez la concurrence ».

La banque est touchée d'une attrition par insatisfaction mais aussi d'une attrition structurelle. A cet effet une stratégie à la fois curative (de rétablissement de qualité de service), défensive (de repositionnement stratégique) mais aussi préventive (de fidélisation et de consolidation des liens) doit être engagée pour essayer de contrecarrer l'attrition.

Conclusion

L'exemple de la BADR traduit le cas d'une organisation financière publique qui cherche à s'adapter à un nouveau contexte économique. La banque a introduit le service personnalisé, une notion purement relationnelle qui crée une certaine confusion organisationnelle, puisque la banque suit toujours une stratégie bureaucratique. Ainsi l'état des lieux et l'analyse de la stratégie managériale de la banque témoignent de certaines défaillances qui caractérisent toutes les banques publiques :

- La qualité de service reste une vision limitée au niveau de front –office. La qualité n'est pas perçue comme culture, un projet sans fin qui doit être continuellement amélioré et à lequel tout le personnel de l'organisation doit contribuer.
- Le mode de gestion des banques publiques qui ne s'adapte plus avec les exigences d'une stratégie relationnelle : Un pouvoir centralisé, des règles strictes, une sécurité de l'emploi Le tout crée des rigidités, des lenteurs de traitement et une distraction des notions de qualité de service et de satisfaction de la clientèle.
- La ligne hiérarchique est concentrée sur les opérations financières de la banque et reste donc dans le cadre des chiffres et du contrôle de la réglementation. Le managérial reste limité puisque les notions de qualité de service, de satisfaction et de rétention de la clientèle ne sont pas prises en compte.
- L'ancienneté prime sur la compétence, la créativité, le savoir-faire,... et guide les promotions et les augmentations de salaire.
- L'information au sein de l'organisation bancaire circule beaucoup plus de manière descendante (réglementation, contrôle, décision) et anarchique (ainsi les notes de services et les circulaires trainent, parviennent en retard ; elles sont négligées stockées et parfois égarées sans que le personnel concerné ne soit au courant). En parallèle, la circulation ascendante des informations n'est acceptée que pour : Les dossiers de crédits, les statistiques et les bilans annuels.

La banque publique crée ainsi des conditions favorables à la prolifération d'un cycle vicieux de qualité médiocre, d'insatisfaction et d'infidélité de la clientèle. Le résultat pour la banque est l'apparition d'un service de faible qualité, un turnover important des clients et une rentabilité instable parfois négative.

Cependant, il y a lieu de rappeler que les autorités publiques ont largement investi ces dernières années pour la modernisation du secteur financier particulièrement bancaire .Certes de grand pas ont été franchis par l'introduction de nouveaux systèmes de gestion de moyens

de paiement et par le réaménagement des agences bancaires ; mais reste tout de même de grands efforts à faire dans le domaine managérial particulièrement organisationnel et relationnel. IL y a lieu d'élargir la gamme des produits et services, encore en décalage avec les besoins de la clientèle, augmenter la qualité des produits existants et multiplier les canaux de communication et de distribution. La modernisation des banques publiques ne peut être atteinte à travers un bricolage superficiel au niveau des agences. Les problèmes doivent être traités à fond à travers de véritables réflexions et applications stratégiques combinant toutes les fonctions de la banque (Production, R&D, marketing, ventes ; administration, finances et gestion des ressources humaines).

De cette étude il faut retenir que le consommateur bancaire algérien fuit les banques publiques pour la recherche de meilleures offres que ce soit en qualité ou en gamme de produits et de services. Il cherche la rapidité dans le traitement de ses affaires financières et de la souplesse. Le consommateur bancaire algérien découvre la concurrence et suit la multi bancarisation. Reste à savoir si celui-ci cache une face d'opportunisme à travers la recherche de plusieurs sources de financement.

Enfin, il convient de nuancer la portée de nos conclusions en gardant à l'esprit le fait que ce travail a été effectué sur un échantillon réduit et ce uniquement pour les clients de la BADR. L'extension de l'analyse sur un échantillon plus étendu de banques publiques permettra de confirmer mais aussi de consolider nos résultats.

Références bibliographiques

- Ben Letaifa.S et Perrien.J « Marketing bancaire : comment maximiser le Share- of- wallet ? » École des sciences de gestion USG UQÀM ; cahier de recherche, fév. 2006.
- Byblice .C, (2010) Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, thèse de doctorat, Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management, Université D'Auvergne Clermont1 ; <https://tel.archives-ouvertes.fr>.
- Kamyab Samii A, Stratégies de services : E-business et supply Chain, éd DUNOD, 2001.
- Lamarque. E, Management de la banque, Edition Pearson ,2ème Edition ,2008.
- Lefébure.R ; Venturi. G ; Gestion de la relation client ; éd Eyrolles, 2005,

- Lovelock. C, Wirtz.J, Lapert.D, Munos.A, Marketing des services, Pearson education, 6ème Edition, 2008.
- Miraton.L, Introduction à la gestion de la relation client, p10. Http : //www.nétalys.com.
- Refait.C, « La multibancarité des entreprises : Choix du nombre des banques et choix du nombre de banques principales », Revue Économique N°3.
- Reichheld F, l'effet loyauté, édition Dunod, 1996.
- Sauzay.D, " Dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés" .Marketing magazine N° 57, p 67-80. Fév. 2001.
- Wasserman.S, l'Organisation Relation Client, DUNOD ,2001.
- Zollinger. M, Lamarque. E, marketing et stratégie de la banque, Edition Dunod, 1999.
- Circulaire interne Badr N°06/2003, du 22/05/2003.Circulaire interne Badr N°48/2009, du17/02/2009.
- Circulaire interne Badr N°53/2009, du 26/04/2009.
- www.softcomputing.com > Référentiel CRM.
- www.ledicodumarketing.fr/definitions/taux-d-attrition.
- www.lexpress.fr > Actualité économique.

Renvois

ⁱ Cité par Soumaya Ben Letaifa et Jean perrien Op.cit. 2006 ; P1.

ⁱⁱ www.ledicodumarketing.fr/definitions/taux-d-attrition

ⁱⁱⁱ Conçu sur la base du tableau de Wasserman .S, Op Cit, 2001.p46.

^{iv} Une clientèle presque érudite qui peut nous fournir des informations crédibles

^v C'est-à-dire qui maintiennent des comptes sans mouvements.

^{vi} Les particuliers au contraire clôturent leurs comptes définitivement lorsqu'ils optent pour une autre banque.

Pour cette catégorie de clientèle, maintenir plus d'un compte bancaire est coûteux mais aussi sans nécessité.

^{vii} La part de portefeuille dite« Share-of-wallet, est la proportion d'actifs ou d'affaires investie par un client chez un fournisseur donné(en pourcentage de la totalité d'affaires ou d'actifs investis par le client dans une industrie donné), durant une période déterminée. Ben Letaifa.S et Perrien.J ; op.cit. .P2.

^{viii} Voir C.Lovelok et al, Op Cit 2008, p417.

^{ix} C'est le groupe des clients insatisfaits de leur banque mais forcés de lui rester fidèles.

^x Ce sont des clients très insatisfaits ou insatisfaits, prêts à quitter leur banque.

^{xi} L'OCA est une nouvelle organisation qui repose sur une fragmentation du front- office en deux compartiments « particuliers » et « entreprises » pour assurer une plus grande personnalisation du contact à travers la répartition du portefeuille-client entre les chargés de clientèle. Ceci dit que chaque client aura son propre chargé de clientèle avec qui il traitera quotidiennement

^{xii} Le concept de banque assise désigne une organisation qui fragmente l'agence bancaire en deux pôles celui du front-office qui regroupe le personnel en contact et celui du back-office qui regroupe le personnel d'exécution derrière cène