

## La gestion de la relation client au sein d'une institution financière bancaire.

### The management of Customer relationship within a banking financial institution

تاريخ القبول 30/06/2016

تاريخ الارسال 10/04/2016

**Godih Djamel Torqui**  
Université de Mostaganem  
godihdjamel@hotmail.fr

#### Résumé

Nul ne conteste aujourd'hui le rôle éminent que joue le système bancaire dans le financement des économies libérales. Aussi ; la gestion de la relation client est cœur des stratégies concurrentielles. Les objectifs de notre article sont de deux ordres :-

-Mettre en relief quelques réflexions sur la gestion de la relation client au niveau bancaire dans son ensemble.

-La construction de l'économie de marché en Algérie dictent aux banques de faire prévaloir la culture afférente à la gestion de la relation client grâce à la stratégie relationnelle.

Notre question centrale dans le cadre de notre problématique est la suivante :-

-En quoi la gestion de la relation client est elle l'une des clés de réussite de la banque ? Notre hypothèse principale se résume ainsi : L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages en Algérie. Le management de la relation client dans le domaine bancaire constitue une voie de compétitivité que les banques algériennes sont amenées à explorer pour créer un avantage concurrentiel par rapport aux banques étrangères installées en Algérie.

**Mots-clés** : management relationnelle- Stratégie- Banque- Economie de marché- Clients.

#### Abstract

Managing customer relations in a financial institution bank To

day, no one disputes that the banking system places an eminent role in financing the liberal economies. Also; the customer relationship management is at the heart of competitive strategies. The objectives of this paper are twofold:

-To high light some reflections on the customer relationship management at the banking level, as a whole.  
 -The Construction market in Algeria's economy dictates banks to avail culture relating to the customer relationship management through relational strategy. Our central question in the context of our problematic is as follows:

- How is the customer relationship management one of the bank's key success? Our main hypothesis is as follows: The opening of the banking landscape begins to change the behavior of companies in Algeria. The management of the customer relationship in banking is a way of competitiveness that Algerian banks must explore to create a competitive advantage over foreign banks in Algeria

**.Key words**: Relations ship management – Relation ship strategy – Bank – Market économy –Customers

## INTRODUCTION

Le paysage de l'industrie financière en Occident est en perpétuelle évolution, déréglementations ou nouvelles technologies augmentent le nombre de concurrents potentiels. Parallèlement à cette arrivée de nouveaux concurrents, les banques traditionnelles se concentrent. Le marché semble saturé, le taux de bancarisation est à son maximum et le client n'hésite pas à changer de banque s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes. La prise en compte du client à donc évolué. D'une vision produit, on est passé à une vision client. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus, le client est aujourd'hui considéré globalement, et la part de clients devient aussi importante que la part de marché. Dans ce cadre, le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis plusieurs

années, la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Mais tous les clients doivent ils être fidélisés et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande. La gestion de la relation client permet de répondre à ces questions.

En fait, le management de la relation constitue une voie de compétitivité que les banques publiques algériennes doivent prendre en considération eu égard à l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, notamment avec l'apparition de nouvelles banques étrangères : telles que la BNP, la Société générale, les banques des Pays du Golfe etc.

Aussi, la gestion stratégique des relations doit être efficace au niveau bancaire. Dans ce cadre, les stratégies de fidélisation, la mise en œuvre d'un marketing relationnel, la construction de partenariat suppose la maîtrise des processus organisationnels orientés clients par les banques publiques algériennes. Depuis quelques années, les banques étrangères installées en Algérie s'organisent pour optimiser leurs relations avec la clientèle au travers de leurs stratégies d'approche globales. Cette capacité à proposer et à concevoir une relation globale repose largement sur le chargé de clientèle, mais tout autant sur la qualité et l'efficacité dans le domaine de l'organisation. Aussi, le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution en Occident, déréglementations, ou nouvelles technologies, augmentent le nombre de concurrents potentiels. Ainsi, d'une vision « produit », on est passé à une vision client dans les pays développés. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus. Le client est aujourd'hui considéré en Occident et la part de clients devient aussi importante que la part de marché. Aussi, la stratégie relationnelle notamment le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services notamment les banques. L'institution bancaire en Occident prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. En Algérie, l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages

algériens. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante.

### **Problématique**

Le management de la relation client dans le domaine bancaire constitue une voie de compétitivité que les banques sont amenées à explorer en Algérie.

### **Une question centrale est au cœur de notre problématique.**

En quoi la gestion de la relation client est elle l'une des clés de réussite de la banque ?

### **Notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices :**

-Comment s'opère la gestion de la relation client au niveau bancaire ?

-Quels sont les enjeux et les conséquences organisationnels de la gestion de la relation client dans une institution financière bancaire ? Quelles sont les attentes des clients vis-à-vis de leurs banques ? Quels sont les moyens que doivent entreprendre les banques algériennes pour accomplir cette mission ? Autant de questions qui sous tendent la problématique afférent à la gestion de la relation client dans la banque. Pour résoudre cette problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses.

### **Hypothèses**

### **L'hypothèse principale de notre thème est la suivante :-**

En Algérie l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages. Le management de la relation client dans le domaine bancaire constitue une voie de compétitivité que les banques algériennes sont amenées à explorer pour créer un avantage concurrentiel.

Notre hypothèse principal est subdivisée également en plusieurs sous hypothèses directrices

-La gestion de la relation au niveau bancaire s'appuie sur un élargissement de plusieurs concepts

-La gestion de la relation client (GRC) a connu un engouement certain dans les banques Occidentales. La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences ; donc de l'outil commercial faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

- La gestion stratégique des relations dont l'un des points importants et le marketing relationnel demeure indispensable pour faire face aux banques étrangères qui prennent des parts de marché de plus en plus importantes. Aussi, et dans ce cadre, la banque algérienne doit mettre en évidence une stratégie relationnelle dont la gestion de la relation client demeure le point déterminant.

- L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages algériens. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante et ce ; en mettant en place une véritable stratégie relationnelle.

### Méthodologie

En vue de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait à la gestion de la relation client dans la banque. De même que nous avons également opté pour une méthode synthétique qui nous a permis de résumer les différentes approches développées par des auteurs en rapport avec le thème de notre article. Nous développerons également dans ce cadre nos analyses personnelles sur la gestion de la relation client dans la banque en général et en Algérie en particulier au niveau de la BADR d'Oran. La recherche bibliographique va nous permettre

dans le cadre de notre article d'alimenter notre problématique et notre hypothèse. Notre coupure épistémologique nous permettra de formuler des solutions et des recommandations quant à la gestion de la relation client dans la banque algérienne en général et au niveau de la BADR. Nous tenterons ainsi dans le cadre de cet article de développer certains apports personnels quant à la concrétisation effective de la gestion de la relation et pour un autre type de relations banque-entreprise en Algérie, tout en contribuant modestement à l'amélioration des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans le domaine de la stratégie relationnelle bancaire.

### Présentation du champ d'investigation

La technique d'investigation sur le terrain, elle s'est réalisée au niveau de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) agence principale d'Oran. En effet, pour analyser, si la stratégie relationnelle est adoptée à la BADR d'Oran ; autrement dit, si la gestion de la relation client constitue une véritable culture au sein de cette institution, nous avons établi un questionnaire. L'enquête avait pour but de mesurer les attitudes et les attentes des clients. Notre but est de déterminer le comportement des clients bancarisés dans l'agence principale d'Oran. Par client bancarisé, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution. Cette approche du terrain au niveau de la BADR avait comme objectif méthodologique : la vérification de notre hypothèse, afin que nous puissions répondre à nos interrogations et apporter des éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations.

### Les objectifs de notre contribution à travers notre modeste article

-Le premier objectif est de mettre en lumière quelques réflexions sur la gestion de la relation client au niveau bancaire dans son ensemble.

-Le deuxième objectif est de démontrer que la construction de l'économie de marché en Algérie dictent aux banques de faire prévaloir la culture afférente à la gestion de la relation client et ce, à travers une stratégie relationnelle qui revêt une importance d'autant plus grande qu'elle met en présence deux acteurs incontournables

dans le domaine économique notamment l'entreprise et l'institution financière bancaire.

Le message central de notre article est le suivant :

Sans stratégie relationnelle, les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie ne seront pas harmonieuses et peuvent constituer une entrave à la croissance. Aussi, et pour résoudre la problématique citée ci-dessus et vérifier nos différentes hypothèses, notre article est structuré en trois axes fondamentaux intitulés respectivement :-

-La gestion de la relation client au niveau de l'institution financière bancaire : le cadre conceptuel

-Une étude empirique sur la gestion de la relation client : cas de la BADR (agence principale d'Oran)

-Recommandations en matière de gestion relationnelle pour un autre types de relations banque-entreprise en Algérie.

### **I) La gestion de la relation client au niveau de l'institution financière bancaire : le cadre conceptuel**

Nous tenterons d'analyser la situation du marketing relationnel dans le secteur bancaire d'une part, d'autre part nous aborderons les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque

#### **1 : Le marketing relationnel dans le secteur bancaire.**

La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de Berry en 1983. Il définit le marketing relationnel comme le fait d'attirer, de maintenir et renforcer la relation client Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange<sup>1</sup>. L'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale. Dans une dimension temporelle, l'échange

<sup>1</sup> Garets Véronique (2005) : Management de la banque. Edition Pearson, Paris, PP : 133-134

relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Sa durée donne une nouvelle perspective à l'échange. Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles, la dimension stratégique de l'échange est donc peu étendue. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants, et changer de fournisseur a un coût élevé.

## 2 : Le secteur bancaire tourné vers le marketing relationnel

L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires.

### 2.1 : Le développement des technologies de l'information (TIC)

Le développement des TIC a favorisé le développement de la relation dans les services. Elles ont permis une meilleure connaissance des comportements d'achat des clients, une personnalisation des services, une meilleure coordination entre les services proposés au client et un enrichissement des services proposés. Les TIC ont également contribué au développement de la communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise. En même temps que d'une certaine manière les TIC renforcent le caractère relationnel de la relation entre la banque et ses clients, les résultats d'une étude réalisée au Canada auprès des jeunes montre que le niveau d'utilisation des technologies bancaires en libre- service (Guichets automatiques et Internet) n'affecte pas la perception du niveau relationnel d'une institution financière, ni l'intérêt du client à s'engager dans une relation à long terme avec une institution<sup>2</sup>.

### 2.2 : Le service rend la relation interpersonnelle fondamentale

La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de service facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a

<sup>2</sup> Lefébure R, Venturi G : Gestion de la relation client. Edition Eyrolles, 2004, p 12



longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services commercialisés. Depuis plusieurs années, la qualité de la relation interprofessionnelle est envisagée, conduisant les établissements bancaires vers le développement d'un marketing relationnel<sup>3</sup>.

### 3 : Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque

La gestion de la relation client (GRC) appelé également CRM (Customer Relationship Management) a connu un engouement certain dans toutes les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Le secteur bancaire a montré ce même intérêt.

#### 3.1 Les composantes de la relation client

On distingue habituellement trois catégories de CRM : le CRM analytique, le CRM opérationnel et le CRM collaboratif

3.1.1 : Le CRM analytique : vise à améliorer la connaissance et compréhension du client. Il permet également de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux.

Le CRM analytique comprend : la connaissance de la clientèle et les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité ; la mesure de la valeur client.

3.1.2 : Le CRM opérationnel : le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services.

3.1.3 : Le CRM collaboratif : si les entreprises du secteur du CRM sont d'accord sur les composantes du CRM analytique et opérationnel, on trouve des approches plus variées quant au CRM collaboratif. Dans une démarche de synthèse ; on peut estimer que Le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinés à

<sup>3</sup> Badoc M : Rénover le marketing bancaire. Banque stratégie ; 2004, pp :2-5

faciliter les communications dans l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise ; logistique, finance, production, distribution.

#### 4 : L'offre des banques et l'émergence de nouveaux produits

L'offre des produits des banques, en direction des entreprises, évolue incontestablement plus que leur image.

##### 4.1 : L'émergence de nouveaux produits

Le développement de l'intermédiation des banques "par le marché" et l'effacement volontaire des autorités de tutelle en matière de définition de produits ont ouvert un champ d'innovation très important.

##### 4.2 : Segmentation du marché

Le marché des entreprises n'est pas un tout homogène. Il recouvre, en effet, de fortes disparités tenant à la taille et d'entreprises qui le composent, aux effectifs qu'elles emploient, aux secteurs économiques auxquelles elles appartiennent, à leur localisation géographique, ainsi qu'à la configuration de leur actionnariat. Les banques se doivent de le segmenter<sup>4</sup>

##### 4.3 : mode d'exploitation

Exploiter le marché des entreprises, c'est d'abord pour une banque définir un angle d'attaque. La dimension organisationnelle regroupe la banque de siège, la banque à réseau, la communication. Qu'il s'agisse de la formalisation de l'offre ou de la logistique commerciale qui l'accompagne, l'intensité de la concurrence que se livrent les établissements apparaît, comme l'un des traits caractéristiques du marché des entreprises. Il est à noter, également,

que la concurrence s'explique aussi par un déséquilibre entre l'offre et la demande et par l'arrivée de nouveaux protagonistes sur le marché. De ce fait, les grandes entreprises ont délaissé pour une part les financements bancaires pour se retourner vers les marchés financiers.

<sup>4</sup> Sion M(2003) : Gérer la trésorerie et la relation bancaire. Editions Dunod ; Paris, pp 14-15 ;

Cet élément a conduit les établissements bancaires à faire davantage preuve d'agressivité sur le plan commercial pour maintenir un volume d'encours satisfaisant et un courant d'affaires de nature à absorber les frais, qui en l'absence de mesures particulières croissent inexorablement<sup>5</sup>. La banque pour compléter son dispositif marketing se doit d'adopter une politique de communication. La publicité bancaire, à l'origine institutionnelle, est désormais également axée sur des produits ou des marchés, dont celui des entreprises. La plupart des entreprises soignent leur image auprès de leur environnement, les banques utilisent leur rapport annuel comme vecteurs classiques de communication vis-à-vis de leurs clients, elles se sont en outre dotées de brochure qui présente leurs réalisations dans les domaines les plus variés, et leur servent surtout de support d'introduction à l'occasion des démarches effectuées par leurs commerciaux.

#### 5 : Comment l'entreprise doit-elle gérer sa relation au quotidien ?

Bien gérer la relation suppose que l'on ai su d'abord bien gérer l'entrée en relation. La première impression que se feront mutuellement le banquier et l'entreprise marquera pour longtemps leurs rapports futurs. Dans cette phase critique, l'entreprise dispose d'un avantage énorme : elle peut choisir son banquier et le moment du premier contact<sup>6</sup> (6). Bien choisir son banquier ne suffit pas. Il faudra ensuite apprendre à gérer cette relation dans la durée, et notamment bien maîtriser quelques techniques simples de communication financière.

#### 5.1 : Comment choisir sa banque ?

Le banquier n'est pas un fournisseur parmi d'autres. On ne peut donc pas le choisir au hasard, en fonction seulement de commodités pratiques : proximité de guichet, possibilités de parking, horaires d'ouverture... Si ces préoccupations sont légitimes pour les clients privés, à qui toutes les banques offrent des services sensiblement

<sup>5</sup> Choinel A(2002) : Le système bancaire et financier. Revue banque éditeur ; Paris ; P 76.

<sup>6</sup> Lahille JP (2002) : Bien gérer vos relations avec vos banquiers. Editions D'organisation, p 251-252

comparables, elles doivent rester secondaires pour l'entreprise. Pour une entreprise en phase de création, ou pour une entreprise déjà installée, le choix de la banque (ou de la nouvelle banque), se fera généralement à partir de trois grands critères : Le secteur d'activité de l'entreprise ; Sa taille actuelle et /ou potentielle et les services offerts par (ou attendus de ...) la banque.

### 5.2 : Comment gérer le premier contact ?

Comme dans la vie, la première impression que se font mutuellement les deux partenaires marquera longtemps leur relation. Le premier contact doit donc être bien géré, qu'il s'agisse d'une entreprise en création avec son futur banquier ou d'une entreprise à maturité qui

souhaite changer de banque ou ouvrir le cercle de ses partenaires. Dans tous les cas, il convient d'observer quelques règles simples :-

-D'abord, ce contact doit être préparé : on ne va pas voir un banquier comme on va voir un médecin pour lui demander un diagnostic. Dans ce cadre, c'est l'entreprise qui doit avoir fait au préalable un bon diagnostic de ses forces et éventuellement de ses faiblesses, Pouvoir l'exposer ensuite au banquier sous la forme la plus avantageuse pour elle, Et surtout pour être capable de répondre sans hésitations aux observations ou interrogations Il doit être pris le plus tôt possible avant l'apparition d'un éventuel besoin de crédit<sup>7</sup> .

-L'entreprise installée devra solliciter ce premier contact à l'époque la plus favorable de son

exploitation, c'est-à-dire celle où le besoin de trésorerie est le plus faible (dans l'année ou dans le mois), car il n'est jamais bon de demander un crédit au banquier à l'occasion d'une entrée en relations.

- Pour une affaire en création, ce contact- doit intervenir le plus en amont possible du besoin, mais cependant à un stade suffisamment avancé du projet pour que le banquier en ait une vue d'ensemble .Après avoir mis en exergue d'une manière générale le cadre conceptuel ayant trait à la gestion de la relation client. Nous

<sup>7</sup> Lamarque E(2005) : Gestion bancaire. Pearson Edition ; Paris ; PP 56-58.

tenterons de mettre en relief ci-dessous une étude empirique succincte concernant la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) agence d'Oran.

## **II) Une étude empirique : Cas de la BADR (Agence principale d'Oran)**

Nous avons dans le cadre pratique afférent aux stratégies relationnelles pris comme exemple le domaine bancaire ou nous avons exercé durant plusieurs années. En effet, la stratégie relationnelle connaît un engouement certain dans les entreprises de services, la banque prend conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? La gestion de la relation client permet de répondre à cette question. Quelles sont les attentes des clients vis-à-vis de leurs banques ? Quels sont les moyens que doivent entreprendre les entreprises bancaires pour accomplir cette mission ? Afin de répondre à cette problématique, nous avons entrepris une enquête au sein de l'agence principale de la BADR d'Oran et ce à travers un questionnaire établi à l'attention des entreprises domiciliées dans cette institution. Nous nous sommes intéressés à ce comportement stratégique car le management de la relation client constitue à l'heure actuelle une voie de compétitivité que les banques ont été amenées à explorer. En Algérie, l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante. Notre problématique a été la suivante : Le

management de la relation client dans le domaine bancaire constitue une voie de compétitivité que les banques sont amenées à explorer : Est-ce que la BADR s'intéresse à la stratégie relationnelle ? Est-ce que la BADR arrive à satisfaire et à fidéliser sa clientèle ?

Cette problématique ayant trait à la BADR, nous ramène à la problématique centrale de notre article.

- En quoi la gestion de la relation client est elle l'une des clés de réussite de la banque ?

Nous avons établi en ce sens un questionnaire. Pour réaliser le questionnaire en question, nous avons entamé ce qui suit :-

-Une évaluation des variables du marketing stratégique. Elle concerne les informations relatives à la perception du client sur les « quatre P » ;

- La population à étudier : Ce questionnaire, a été réalisé uniquement à l'agence principale de la BADR, car cette agence concentre à elle seule l'ensemble des activités et regroupe en son sein un nombre important d'entreprises

- L'échantillon : Par client bancarisé, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution.

Le questionnaire comporte douze questions : questions fermées multi dichotomiques et questions semi-ouvertes. Nous avons par la suite entamé l'étude et l'analyse des résultats, des recommandations ont été formulées en ce sens.

### 1 : Démarche suivie.

Ayant exercé dans le domaine bancaire durant plusieurs années notamment à la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) d'Oran. Avec l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, la concurrence commence à prendre de l'ampleur.

Aussi, nous constatons en Algérie que l'industrie financière est en perpétuelle évolution, parallèlement à cette arrivée de nouveaux concurrents, le client n'hésite pas à changer de banque s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes. La prise en compte du client a donc évolué. D'une vision « produit », on est passé à une vision client notamment dans les banques étrangères installées en Algérie. Aussi, le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de service ; la banque prend conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Pour analyser, si la stratégie

relationnelle est adoptée à la BADR d'Oran, autrement dit, si la gestion de la relation client constitue une véritable culture au sein de cette institution à Oran, nous avons établi un questionnaire.

## 2: Questionnaire afférent aux attitudes et attentes des clients au niveau de la BADR D'ORAN.

L'enquête a pour but de mesurer les attitudes et les attentes des clients. Notre but est de déterminer le comportement des clients bancarisés dans l'agence principale de la BADR d'Oran. Par client bancarisé, et comme nous l'avons souligné, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution. Le questionnaire a été établi de la manière suivante (l'enquête a duré de mars 2015 jusqu'au mois d'avril 2015)

### 1) Comment estimez-vous l'accueil au sein de l'agence principale d'Oran. ?

Satisfaisant                      laisse à désirer                      mauvais

### 2) Que pensez-vous du réseau des agences BADR. ?

Efficace                      Peu efficace                      pas du tout efficace

### 3) Que pensez-vous de la tarification de la BADR ?

Acceptable                      pas chère                      Identique aux autres institutions

### 4) Quelles sont les motivations qui amènent votre entreprise à solliciter la BADR. ?

Consultation du compte                      solliciter un crédit                      Opération de commerce international.                      Autres

### 5) Quel est l'avis de votre entreprise quant à la qualité de service au sein de la BADR ?

Satisfaisant                      peu satisfaisant                      Mauvais

### 6) Votre entreprise possède t-elle d'autres comptes auprès des banques de la place ?

Oui                      Non

7) Comment estimez-vous la relation qu'entretient l' institution (BADR) avec votre entreprise par rapport aux autres banques ?

Meilleur Pas de différence Mauvaise

8) Quelle est l'attitude de votre entreprise quant à la concurrence bancaire, notamment avec l'installation de banques étrangères ?

Favorable Défavorable Pas d'opinion

9) Le traitement des dossiers de crédit à la BADR d'Oran est-il appréciable ?

Satisfaisant Laisse à désirer Mauvais

10) Est -ce que la BADR accompagne votre entreprise dans vos différents projets ?

Oui Très peu Non

11) Comment votre entreprise estime t- elle la communication au sein de la BADR ?

\_Bonne Laisse à désirer Mauvaise

12) Quelles sont les suggestions de votre entreprise quant à la gestion de la relation client ? (en quelques lignes)

**3 : Résultat et analyse du questionnaire.**

L'enquête a été réalisée à l'agence principale de la BADR d'Oran. Nous avons ciblé une cinquantaine d'entreprise avec des régimes juridiques différents (SARL, SPA, SNC, EURL...). Aussi, ce questionnaire a été fourni au représentant de chaque entreprise qui possédait un compte à la BADR (gérant, membre du conseil d'administration, signataire ...)

A la question n°1 comment estimez-vous l'accueil : les résultats montrent que 60% des entreprises interrogées sont satisfaites de l'accueil. Dans ce cadre, nous considérons que la BADR doit faire un effort constant dans ce domaine pour développer cette stratégie relationnelle.

A la question n°2 concernant le réseau de la BADR, plus de 70% des entreprises estiment qu'il est satisfaisant. Les gestionnaires doivent



développer encore davantage le réseau en question eu égard à la concurrence bancaire qui prend de l'ampleur.

A la question n°3 concernant la tarification des produits bancaires de la BADR, plus de 90% estiment que la tarification est la même dans les banques publiques.

A la question n° 4 concernant les motivations de l'entreprise, le questionnaire ne donne pas une réponse précise. Cependant, on note une progression des entreprises quant à la sollicitation du service crédit et du commerce international

A la question n° 5 concernant la qualité de service dans l'agence BADR. 70% des entreprises ont répondu : satisfaisante. Le relationnel est en bonne voie dans cette institution, cependant, à l'avenir la BADR doit « investir » dans ce domaine.

A la question n°6 : Avez-vous un autre compte dans d'autres banques de la place. Nous avons noté que 80% des entreprises ont répondu oui. Ceci dénote que les entreprises utilisent pour leurs opérations d'autres institutions bancaires. La BADR doit faire des efforts tous azimuts dans le domaine de la stratégie relationnelle pour fidéliser la clientèle potentielle, les entreprises risquent de désertier les guichets de l'institution, ou transférer leur mouvement d'affaires dans d'autres banques, au cas où un relâchement du relationnel est à constater. Nous préconisons en ce sens, un système de veille relationnel au niveau de la BADR.

A la question n° 7 ayant trait à la relation qu'entretient l'entreprise avec la banque. Nous avons noté que 80% jugent cette relation satisfaisante, ce qui est de bons augures ; toutefois, la veille relationnelle doit être de mise.

A la question n°8 afférente à la concurrence bancaire, 80% des entreprises estiment qu'elle est nécessaire. Le relationnel doit être le leitmotiv de la BADR afin de ne pas perdre les clients.

A la question n°9 concernant le traitement des dossiers de crédit. Nous avons constaté à travers les réponses :-

-50% des entreprises jugent que le traitement laisse à désirer

-50% des entreprises jugent par contre que le traitement est satisfaisant. Ces réponses doivent inciter les responsables de la BADR à redoubler d'effort pour éviter toute forme de bureaucratie d'une part

et que la formation dans le domaine des crédits bancaires doit être soutenue avec toute la rigueur nécessaire

- A la question n° 10 concernant l'accompagnement dans les projets que les Entreprises entreprennent. Nous avons noté à travers les réponses, que 60% des entreprises ne sont pas satisfaites de la BADR dans ce domaine. Un effort incessant de la part de la BADR doit être entrepris dans ce cadre. Nous estimons que l'accompagnement constitue le Tallon d'Achille d'une institution bancaire. Un effort doit être accompli dans le domaine de la formation d'une part et d'autre part par la création d'une structure spécialisée dans ce domaine.

A la question n°11 concernant la communication au sein de l'agence, la majorité des entreprises ont répondu positivement.

A la question n°12 ayant trait aux suggestions pour une relation client. Les réponses ont été très diverses. Nous pouvons les résumer de la manière suivante :

Développement du marketing, Rapidité d'exécution, Octroi de crédit, Accueil Informatisation, Accompagnement.....

Cependant, quelques réponses ont attiré notre attention : il s'agit entre autres :-

De la nécessité de la création d'une structure conseil à la clientèle au niveau de la BADR ; De l'évaluation de projet ; Du financement des projets à long terme ; L'excellence organisationnelle ; création de nouveaux produits bancaires comme en Occident.

Le succès de l'approche relationnelle s'explique par la pertinence d'une stratégie qui repose sur la fidélisation de la clientèle bancaire. En fait, le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client. Notre étude empirique nous a permis de cerner les différentes tendances de la clientèle. Les clients sont devenus exigeants concernant la qualité de service. Les banques doivent mettre l'accent sur la rapidité d'exécution de leurs opérations. Les attentes des clients vis-à-vis de la banque demeurent claires. Elles constituent la satisfaction des besoins au maximum dans un délai court. Le personnel en contact doit être attentif, car il représente le

pilier essentiel de la prestation de services. Aussi, nos recommandations sont les suivantes :-

Fidélisation des clients ; Formation accrue dans tous les domaines bancaires ; Développement du marketing relationnel ; Création de nouvelles structures en adéquation avec les besoins de la clientèle ; Informatisation pour répondre à la demande ; Une excellence organisationnelle qui demeure le fondement de la compétitivité bancaire ; Une bonne gestion des connaissances pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; Développement de la relation BADR-Entreprise ; Recherche d'un partenariat gagnant-gagnant avec l'entreprise. Certes, l'analyse du questionnaire nous a permis de constater que l'agence BADR d'Oran développe une stratégie relationnelle eu égard aux différentes réponses enregistrées. Cependant, à l'avenir les choses peuvent changer ; aussi un système de veille doit être prescrit dans ce domaine. L'objectif d'une banque est de fixer dans la durée la clientèle en proposant de vendre, au bon moment, avec une communication de qualité, les bons produits et les services périphériques personnalisés, qui répondent aux goûts ,aux besoins et aux aspirations des clients et qui soient nécessairement rentables pour la banque .Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, le personnel bancaire doit être extrêmement motivé. Les techniques de motivation sont légion en Occident. Aussi, et dans ce cadre, la direction des ressources humaines de la BADR doit jouer son rôle complètement.

### **III) Quelques recommandations en matière de gestion de la relation client**

#### **1 :L'excellence organisationnelle et relationnelle : Fondement de la compétitivité des banques.**

Il est certain que pour se hisser au niveau souhaité, il convient de travailler dans les directions suivantes sans perdre de vue la relation banque-entreprise et ce grâce à une stratégie relationnelle réfléchie.

#### **1.1 : Les actions à entreprendre dans le court terme**

Plusieurs actions sont à entreprendre pour dynamiser La gestion de la relation client dans les banques en Algérie.

- Une politique plus dynamique en matière de collecte de ressources pour les financements ;

- L'amélioration de la qualité et de la célérité dans le traitement des opérations ;

- Communication, modernisation des moyens de paiement et du patrimoine ;

-La formation du personnel et le développement du service conseil bancaire à la clientèle.

-Le conseil à la clientèle. Nous pensons, en fait, qu'il constitue à notre sens une innovation dans le domaine bancaire, car un des rôles essentiels de l'institution financière est de conseiller ses clients et être à leur entière disposition. Malheureusement, ce rôle a été délaissé dans nos banques. Nous considérons donc que la stratégie contribue à l'édification d'une relation étroite entre la banque et l'entreprise en Algérie, relation indispensable pour l'émergence d'une croissance durable. Une économie moderne, puissante ; performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant ; performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose<sup>8</sup>. Nous sommes en retard sur la monétique et de nombreuses autres opérations bancaires. Des progrès ont été réalisés mais beaucoup reste à faire<sup>9</sup>.

## CONCLUSION

La rédaction de cet article a été bâtie sur un processus de réflexion reposant sur deux démarches : Une démarche positive et une démarche normative.

<sup>8</sup> Mihoubi S (1998) : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. OPU, Alger, p 35.

<sup>9</sup> Lamiri A(2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger, 2013, p 252

1) La première dite positive : Elle a pour objectif l'analyse du processus afférent à la gestion de la relation client dans la banque dans une économie de marché. Il s'agissait pour nous donc de situer un message central qui est le suivant : Sans stratégie relationnelle, les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie ne seront pas harmonieuses et peuvent constituer une entrave à la croissance. D'où la nécessité pour La banque algérienne de prendre en compte ce nouveau défi qui consiste à adopter des stratégies notamment relationnelles. Toutefois, face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique, la banque algérienne doit adoptée, celle qui est la plus adaptée au segment de marché ou d'activité considérée.

2) La démarche normative : Cette démarche a pour objet la recherche de solutions adaptées aux spécificités du contexte algérien. On a tenté d'approfondir l'analyse dans une perspective de recherches de solutions adaptées aux besoins de l'économie algérienne, car nous considérons que la gestion de la relation client est au cœur des stratégies concurrentielles. D'autre part, nous avons tenté de formuler des recommandations permettant le développement de la stratégie relationnelle dans les banques algériennes. Afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique, les banques algériennes doivent entreprendre beaucoup d'actions dont des stratégies relationnelles efficaces. Les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle en est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de sa clientèle pour satisfaire l'ensemble de ces besoins. A l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux, la banque apparait comme le moteur de ce phénomène et doit, avant tout les autres acteurs, savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie mouvementée. Pour faire face à ce défi, les banques algériennes doivent mettre en place des stratégies, notamment la gestion de la relation client qui est au cœur des stratégies concurrentielles. Pour Sékitomo, Président de NEC (Nippon electronic compagne) « La réussite ou l'échec d'une organisation dépend en premier lieu des membres qui la composent. L'entreprise n'est pas uniquement un ensemble de moyens techniques et financiers considérés comme seuls critères de force ou de faiblesses, de réussite ou d'échec. L'entreprise est aussi composée d'hommes et de femmes

qui, orchestrés par des dirigeants de qualité, motivés sur le plan matériel et moral, donneraient de grandes satisfactions en matière de performance. Livrés à eux mêmes, manquant de considération, dirigés par des personnes ne sachant pas créer en eux-mêmes, les ressorts nécessaires, ils fourniront de très faibles prestations et conduiront l'entreprise vers des situations délicates »<sup>10</sup>.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Berry L (1995) : Relation Ship Marketing of services- Growing interest ; Emergency Perspectives ; Journal of the academy of marketing sciences, Vol 23 ; N 4.

Belisle D, Ricard L (2002) : L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque. Actes du congrès international de l'AFM (Lille France) Vol 1 .

Bernet R(2004) : Principe et technique bancaire. Editions Dunod ; Paris

Bodie Z et Merton R (2011) : Finance. Editions nouveaux horizons ; Paris.

Coumarous J, De Leusse P (2004) : Les informations clients : Un actif stratégique et tactique. Banque Stratégie, N 216.

Choinel A(2002) : Le système bancaire et financier. Revue Banque éditeur ; Paris.

Garets V (2005) : Management de la banque. Edition Pearson Education ; Paris.

Hamdi K(2002) : Diagnostic et redressement d'entreprise. Edition les Manuels d'étudiants, Alger.

Lahille JP (2002) : Bien gérer vos relations avec vos banquiers. Edition d'organisation : Alger.

Lamarque E (2005) : Gestion bancaire. Pearson Edition ; Paris.

Lamiri A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne. Editions Chihab,; Alger.

Mihoubi S (1998) : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques, OPU, Alger.

<sup>10</sup> Hamdi K (2002) : Diagnostic et redressement d'entreprise. Edition les manuels d'étudiants, Alger, p 86.