

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique
en « Entrepreneuriat et management de projets »

**La gestion de la relation client selon la
norme ISO 10001 version 2018 :
Cas de l'agence BEA-121, Tizi-Ouzou.**

Élaboré par : LATEB Anaïs

Encadré par :

Professeur FERROUKHI Amine.

Co –encadré par:

Dr BELIMANE Wissam.

Année universitaire : 2024/2025

Résumé

La gestion de la relation client (GRC) constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises, souhaitant se différencier et accroître leur compétitivité. L'objectif de ce travail est l'évaluation du processus de GRC au sein de la BEA selon la norme ISO 10001V2018.

A travers une étude qualitative exploratoire effectuée au niveau de la banque extérieure d'Algérie (BEA-121 de Tizi Ouzou), nous avons identifié quelques axes d'amélioration de la satisfaction. La BEA est une banque publique dotée de suffisamment de ressources humaines et matérielles, pour pouvoir élaborer un code de GRC axé sur la qualité.

Mots clés: ISO10001V2018, Gestion de la relation client, Satisfaction client, BEA, qualité.

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is a major strategic tool for companies wishing to distinguish themselves from the competition and increase their competitiveness. The aim of this study is to evaluate the CRM process at BEA in accordance with the ISO 10001V2018 standard.

Through an exploratory qualitative study carried out at the Bank Exterior Algeria (BEA-121 of Tizi Ouzou), we have identified a number of areas for enhancing customer satisfaction. The BEA is a public bank with sufficient human and material resources; it can develop a Customer Relationship Management code based on quality.

Key words: ISO10001V2018, Customer Relationship Management, Customer satisfaction, BEA, quality.

ملخص

تُعد إدارة علاقات الزبائن (CRM) وسيلة استراتيجية رئيسية للشركات التي ترغب في تمييز نفسها وزيادة قدرتها التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم عملية إدارة علاقات الزبائن في بنك الجزائر الخارجي وفقًا لمعيار الأيزو 10001V2018. خلال دراسة نوعية استكشافية تم إجراؤها في البنك الخارجي الجزائري (BEA-121 في تيزي وزو)، حددنا عددًا من النقاط التي يمكن من خلالها تحسين رضا الزبائن. إن بنك الجزائر الخارجي هو بنك عام يتمتع بموارد بشرية ومادية كافية تمكنه من وضع مدونة إدارة علاقات الزبائن القائمة على الجودة.

كلمات مفتاحية: ISO10001V2018, GRC، رضا المستهلكين، BEA، جودة.

Remerciements

Je remercie Dieu Tout-Puissant de m'avoir accordé la force et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes encadrants, le Professeur FERROUKHI Amine et Mme BELIMANE Wissam, maitre de conférences pour leur patience, leur disponibilité et leurs précieux conseils. Leur aide a été déterminante dans la réalisation de ce projet.

Je remercie également l'ensemble des enseignants et intervenants de l'école Nationale Supérieurs de Management qui ont contribué à ma formation.

Mes remerciements vont aussi à la Banque Extérieure d'Algérie pour leur collaboration précieuse.

Enfin, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à ma famille, en particulier à ma maman, mon papa et ma sœur, pour leur soutien indéfectible, leur patience et leur encouragement tout au long de mon parcours. Leur présence et leur confiance ont été un véritable moteur qui m'a permis de surmonter les difficultés et d'atteindre mes objectifs.

Liste des tableaux

Tableau II.1 Caractéristiques des interviewés.....	35
Tableau II.3 Les questions de la Check-list.....	38
Tableau II.4 Grille de notation.....	40
Tableau III.1 Résultats de l'application par chapitre de la norme 10001V2018.....	48
Tableau III.2 Evaluation de la check-list.....	49

Liste des figures

Figure I.1 Dimensions de la qualité	10
Figure I.2 Spécificités des services	23
Figure I.3 les étapes clés de la GRC	31
Figure II.1 Organigramme de l'agence BEA-121 de Tizi-Ouzou.....	42
Figure III.1 Taux d'application des lignes directrices de la norme iso 10001V2018.....	50
Figure III.2 Résultats liés au chapitre 1 (Principes directeurs).....	51
Figure III.3 Résultats liés au chapitre 2 (Cadre du code).....	52
Figure III.4 Résultats liés au chapitre 3 (Planification, conception et développement) ...	52
Figure III.5 Résultats liés aux chapitres 4 et 5 (Mise en œuvre, entretien et amélioration).....	53

Table des matières

Résumés	i
Remerciements	ii
Liste des tableaux.....	iii
Liste des figures	iv
Table des matieres.....	v
Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre théorique	
Section 1 : la revue de littérature.....	5
Section 2 Cadre conceptuel	11
1. La qualité.....	11
1.1 Perception de la qualité des services selon les attentes	12
1.2. Déterminants organisationnels de la qualité des services.....	14
1.3. Critères de qualité de service	14
1.4. Normes qualité et satisfaction client	15
2. Satisfaction client.....	18
2.1. Définitions de la satisfaction	18
2.2. Caractéristiques principales de la satisfaction.....	19
• La satisfaction subjective.....	19
2.3. Dimensions de la satisfaction	20
2.4. Attentes des clients et satisfaction	20
2.5. Mesure de la satisfaction client.....	21
2.6. Les enquêtes de satisfaction.....	22
3. Le marketing des services	22
3.1. Notion du service.....	22
3.2. Spécificités d'un service	23
3.3. Relation entre satisfaction des clients et le personnel	25
3.4. Le système de servuction.....	25
4. Fidélisation et fidélité	28
4.1. La fidélité	28
4.2. La fidélisation levier d'accroissement du chiffre d'affaires	28
4.3. La fidélité absolue et relative	29
4.5. Composantes attitudinales de la fidélité.....	29
4.6. Fidélité passive et active.....	29
4.7. Relation entre satisfaction et fidélité.....	30

5. La Gestion de la relation Client (GRC)	30
Méthode et outils.....	31
5.1. Evolution de la GRC.	31
5.2. Les étapes clés de la GRC	32
5.3. L'intérêt de la GRC dans la banque.....	33
Chapitre II Cadre méthodologique et organisationnel	
Section 1 : Cadre méthodologique	36
1. Approche de la recherche.....	36
2. Méthodes de collecte des données	36
2.1 Les entretiens.....	37
2.2 L'observation	38
2.3 Analyse documentaire	39
3. Outils de collecte de données.....	39
3.1 Guide d'entretien	39
3.2 Check-list	40
3.3 Les échelles d'évaluation.....	43
Section 2 : cadre organisationnel.....	44
1. La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	44
2. Produits et services proposés	45
3. Présentation de l'agence d'accueil BEA-121 de Tizi-Ouzou	45
Chapitre III	
Résultats et discussion.....	49
Section 1 Présentation des résultats	50
1. Réponses aux questions du guide d'entretien	50
2. Résultats obtenus de la check-list	51
Section 2 synthèse et discussion.....	57
1. Analyse des entretiens.....	57
2. Interprétation des résultats de la check-list	59
Références bibliographiques	63

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la gestion de la relation client (GRC) s'impose comme un enjeu stratégique majeur, pour les entreprises et les fournisseurs de services souhaitant améliorer la qualité de leurs services et produits. Cette démarche vise non seulement à optimiser les processus internes, mais surtout à renforcer la satisfaction client, qui reste le facteur clé de la durabilité des relations commerciales. Dans le secteur bancaire, se référer à des normes de qualité telles que la norme ISO 10001 revêt une importance cruciale pour assurer un haut niveau de service. Cela favorise la satisfaction des clients, qui sont naturellement plus enclins à faire confiance à un prestataire démontrant un engagement clair envers l'excellence et la transparence.

La Gestion de la Relation Client (GRC) constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises souhaitant se différencier et accroître leur compétitivité. Son rôle est particulièrement déterminant dans des secteurs comme le bancaire, où la qualité de la relation client a un impact direct sur la fidélisation et la rentabilité. Pourtant, malgré les avancées technologiques, de nombreuses organisations peinent encore à exploiter pleinement les opportunités offertes par la GRC. Dans un environnement marqué par l'évolution constante des systèmes de communication, l'amélioration de la relation client s'impose plus que jamais comme un enjeu crucial pour les banques.

Problématique

Dans le cadre de cette étude, la problématique traitée est : Comment évaluer le processus de la gestion de la relation client selon les lignes directrices de la norme 10001V2018 ?

Pour approfondir cette problématique, plusieurs sous-questions sont posées :

- ✓ Quels sont les outils et techniques de GRC les plus utilisés dans les banques pour fidéliser leurs clients ?
- ✓ Quelle place occupent les systèmes d'information GRC dans la gestion quotidienne de la relation client ?
- ✓ Est-il possible d'élaborer un processus d'amélioration et de gestion de la relation client selon les lignes directrices de la norme 10001V2018 au sein d'une banque publique (BEA)?

Objectifs

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi la banque extérieure d'Algérie, qui est, une banque publique dont les activités sont à la fois du domaine national et international.

Nous espérons à travers notre recherche à contribuer à l'amélioration de la gestion de la relation client au sein de cet organisme.

Notre étude a principalement visé à évaluer le processus de gestion de la relation client à la lumière des lignes directrices de la norme ISO 10001, ainsi qu'à comprendre les outils et méthodes de GRC au sein des banques

Méthodologie

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une méthodologie fondée sur une approche qualitative, en adéquation avec la nature à la fois descriptive et analytique de notre recherche. Les données ont été recueillies à travers l'observation du service en charge de la relation clientèle au sein de la Banque Extérieure d'Algérie, des entretiens semi-directifs, ainsi qu'une analyse de documents internes à l'établissement.

Structure du mémoire

Le présent manuscrit est structuré en trois chapitres. Le premier est consacré à la revue de la littérature et au cadre conceptuel. Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique, les outils de collecte des données utilisés, ainsi que le contexte organisationnel de la recherche. Le troisième chapitre est dédié à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus. Enfin, le manuscrit se conclut par une synthèse des principaux enseignements et par des recommandations.

Chapitre I : Cadre théorique

Ce présent chapitre comprend une revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel qui sous-tend notre présent travail. La revue de littérature est subdivisée en deux sections principales : La première est consacrée à une revue de littérature sur la gestion de la relation client essentiellement dans le secteur bancaire ; la seconde section est dédiée à la mesure de la satisfaction selon les normes ISO. La seconde partie, cadre conceptuel, aborde différentes définitions et concepts liés à notre thématique.

Section 1 : la revue de littérature

Dans cette section, nous présenterons divers travaux académiques qui ont été réalisés sur la problématique de la relation client, en focalisant notre revue sur la gestion de la satisfaction des clients dans le but d'améliorer la relation avec les clients et de hausser la satisfaction globale.

Khan & Karapetrovic, (2015) ont examiné la faisabilité de la mise en œuvre d'une promesse de satisfaction client conformément à la norme ISO 10001:2007 dans le secteur hospitalier. Les auteurs ont adopté une approche qualitative, incluant des entretiens et des réunions avec les personnels hospitaliers. L'étude a montré que la norme ISO 10001 était à la fois facile à appliquer, compréhensible et bénéfique. Cette recherche a permis de recueillir des informations sur les promesses potentielles et leur mise en œuvre. Les résultats obtenus ont montré également que l'approche ISO était clairement structurée, s'appuyant sur des indicateurs précis pour évaluer l'efficacité de la promesse de satisfaction client. Cette démarche a mis en exergue l'importance d'une communication claire et d'une gestion proactive des retours des patients, tout en établissant un cadre pour le suivi et l'amélioration continue des services de santé.

Une étude réalisée par Madjid (2013) a apporté une contribution importante en adoptant une approche globale, basée sur la théorie du marketing relationnel, pour analyser les déterminants de la fidélité client, en intégrant les dimensions individuelles de satisfaction, confiance et fidélité. L'étude a montré que la satisfaction a un impact positif et significatif sur la confiance et la fidélité des clients, tandis que la confiance agit comme une variable de médiation partielle entre satisfaction et fidélité. En outre, l'étude a exploré l'effet du «bouche-à-oreille» sur la confiance et l'intention des clients, offrant des pistes pour des recherches futures. Les auteurs ont souligné l'importance de renforcer la confiance des clients par des mesures concrètes telles que la transparence sur les frais administratifs, la prévention de la

fraude par un contrôle rigoureux des employés, et l'organisation de réunions régulières pour établir une relation de proximité avec les clients (Madjid, 2013).

Il y a un lien positif entre la qualité des services bancaires en ligne, le contentement et la fidélité. La satisfaction agit comme un intermédiaire dans cette relation. Pour renforcer leur compétitivité, les établissements bancaires se doivent d'investir dans des services de qualité (Imane, 2021).

Différentes approches ont été utilisées pour expliquer la relation entre la non-confirmation des attentes et la satisfaction client. Certaines s'appuyaient sur le paradigme satisfaction-service, qui explique que le service est un produit intellectuel sans transfert de propriété et que la satisfaction est une évaluation psychologique post-achat. Des théories psychologiques telles que l'assimilation, les contrastes, la négativité généralisée et l'assimilation-contraste ont été abordées. Les modèles de mesure SERVQUAL, SERVPERF, ISCA et KANO ont également été abordés (Nzyengui, 2022).

Il y a une relation certaine entre la qualité des services fournis par les banques et le contentement des clients. Les dimensions telles que la fiabilité, la réactivité et l'empathie, influencent positivement la satisfaction clients (Mansouri & Hassani, 2021). Les autres aspects tels que l'esthétique des installations et/ou du matériel, ainsi que la sûreté des transactions, sont moins intéressants pour le client ; Il est alors préférable de mettre l'accent sur une stratégie axée sur le client, afin de prospérer dans un marché en constante évolution (Mansouri & Hassani, 2021). Notons que l'étude effectuée par Mansouri & hassani n'a pas mentionné la taille de l'échantillon ni le type de clients questionnés. Contrairement aux résultats de cette étude d'autres auteurs ont estimé que la fiabilité, la réactivité, l'empathie et les éléments tangibles n'ont pas d'impact positif sur la satisfaction des clients. (Suyono et al. 2022).

D'après Gbongli (2022), la qualité de service, perçue à travers ses dimensions relationnel et fiabilité, influence positivement l'engagement des clients envers les banques en influençant positivement leur confiance. Pour cela, les managers des institutions bancaires doivent assurer des formations continues à leurs employés afin qu'ils soient plus accueillants et puissent mieux utiliser les techniques de négociation et de vente. Toutefois l'auteur a soulevé la difficulté de constituer un échantillon représentatif en tenant compte des variables sociodémographiques.

La démarche qualité est parmi les leviers principaux de développement de la performance de l'entreprise ; son application a pour objectif d'améliorer la satisfaction des clients et l'optimisation des processus de fonctionnement interne de l'entreprise. La mise en œuvre du principe de l'orientation client impacte positivement les indicateurs de la performance tels que, la fidélité des clients, la part du marché et l'amélioration des conditions du travail. (Salah-Eddine & Akioud, 2022). Parmi les limites soulevées par cette étude, on retrouve le faible nombre de questions, ainsi la fiabilité des réponses recueillies qui peuvent être en contradiction avec la réalité.

L'étude menée par El Makhzani (2022) a examiné l'impact de la perception de la qualité du service bancaire sur les intentions comportementales des clients dans le secteur bancaire de détail au Maroc. Elle met en lumière la nécessité pour les banques de réévaluer et d'innover en améliorant la qualité de leurs services pour répondre aux besoins changeants des clients. Les résultats montrent que la satisfaction et la qualité du service ont un impact positif sur la fidélité des clients, soulignant que l'offre d'une excellente qualité de service est cruciale pour la survie et la prospérité des banques dans un environnement hautement concurrentiel. Cette recherche, basée sur une méthodologie documentaire, encourage les banques à adapter leurs stratégies pour répondre aux réclamations croissantes des clients et maintenir leur compétitivité. Cette étude devrait être complétée par une étude empirique.

L'employé doit être réactif, à l'écoute du client en ayant une bonne compétence en communication (Boukrika & Zabat, 2022). Les auteurs ont ciblées trois agences bancaires privées uniquement.

La satisfaction des clients dans le secteur bancaire algérien est influencée par l'efficacité, la fiabilité, la réactivité, la sécurité et la confidentialité. La fiabilité est la dimension de la qualité qui a l'impact plus fort. De plus, la qualité des services *E-Banking* peut aider les banques à se distinguer dans un marché en constante évolution (Nait Ibrahim, 2022). L'auteur a estimé que son étude pouvait être améliorée en agrandissant la taille de l'échantillon cible et en augmentant le nombre de variables.

Les consommateurs des services de la banque islamique, dans les pays du Golfe, sont satisfaits du niveau global des services offerts. Cette confiance est fondée sur la conviction du client que la gouvernance de la charia est correctement mise en œuvre par les banques islamiques. Cependant, les auteurs ont estimé que les résultats de cette étude qui concerne exclusivement les pays du moyen orient, ne peuvent pas refléter complètement les secteurs bancaires islamiques des autres pays (Al Thuwaini et al., 2022).

L'impact de la qualité du service sur la satisfaction client est bien documenté dans la littérature, mais les résultats sont atténués en raison des relations complexes entre ces variables. Les études montrent que certaines dimensions de la qualité du service, comme la fiabilité et la réactivité, influencent positivement la satisfaction, tandis que d'autres peuvent avoir des effets négatifs. La pandémie de COVID-19 a accéléré les changements dans les services bancaires, mais son impact sur la satisfaction client reste mal compris (Nautwima & Asa, 2022).

Il existe une relation favorable entre la qualité perçue du service bancaire, le contentement et l'implication des clients au Cameroun. Les résultats ont montrés que la qualité perçue du service, en termes de ses aspects tangibles, de sa fiabilité et de son empathie, a un impact positif sur la satisfaction des clients. Cette satisfaction renforce ensuite considérablement leur engagement. Pour accroître la satisfaction, les établissements bancaires devraient mettre l'accent sur l'attrait visuel des agences, la fiabilité de leurs services et l'épanouissement d'un personnel empathique. Cette stratégie aide les banques à séduire et fidéliser des clients impliqués, susceptibles de devenir des porte-parole pour l'établissement. Des catégories de clients plus variées pourraient être intégrées dans les recherches ultérieures afin d'approfondir ces liens (Fohouo & Ndjioze, 2023).

La participation du client dans le processus de création de service est essentielle pour les banques car cela influence directement la qualité perçue du service et la satisfaction client. En conséquence, les banques fondent leur politique marketing sur l'engagement client et la qualité de la relation client, adoptant une approche relationnelle qui se déploie à travers une stratégie multi canal. Cette approche permet aux clients de participer activement à la création de leur expérience bancaire, favorisant une meilleure adaptation aux besoins changeants et renforçant la fidélité à long terme. Des études récentes, comme celle menée par Bouri, & al. (2023), soulignent l'importance de cette approche pour améliorer la qualité des services et renforcer l'engagement client dans le secteur bancaire.

L'utilisation de technologies avancées, comme l'intelligence artificielle, peut aider les banques à améliorer l'expérience client, cela en proposant des services en ligne (Bendahmane, 2023).

L'étude récente menée par Dr. Singh et al., (2023) a conclu à l'importance de la qualité du service pour assurer la fidélité des clients et le succès à long terme d'une entreprise. Les résultats de leur étude ont montrés qu'investir dans la qualité du service est crucial pour satisfaire ou dépasser les attentes des clients, renforçant ainsi la relation existante et ouvrant la voie à la fidélisation. De plus, l'étude a examiné les implications de l'image et de la

réputation de l'entreprise sur la fidélité des clients, en les reliant à la qualité du service. Ces éléments sont essentiels pour assurer la durabilité et le succès d'une entreprise.

La recherche menée par Belqasemi & belqasemi, (2024).a porté sur les déterminants de la fidélisation de la clientèle au sein des banques commerciales du Maroc. Les résultats obtenus ont montrés que les principaux déterminants de la fidélité du client sont la confiance, la qualité perçue, les coûts de changement de banques et l'image reflétée par cette dernière

Cardoso & Cardoso (2024) ont effectué une étude sur la réputation des banques du Portugal et son impact sur la satisfaction clients au lendemain de la crise financière. D'après les auteurs, la réputation et la performance financière de la banque ont été identifiées comme des facteurs critiques dans le choix de la banque par les clients. La présente étude est sujette à plusieurs limites notables.

Les échantillons des études basées sur une approche quantitative ne sont pas représentatifs de l'ensemble des clients des agences bancaires ciblées. En effet, sont rare les clients qui se prêtent aux jeux des questions/réponses. Aussi les données recueillies ne sont parfois pas fiables et inexploitable. (Belqasemi & Belqasemi, (2024) ; Cardoso, A. & Cardoso, M., (2024) ; Bendahmane, (2023) et Bouri, S. et al., (2023)).

La satisfaction est un état émotionnel résultant de l'évaluation cumulative de la relation avec l'entreprise. Elle est considérée comme un élément clé de la qualité de la relation client-entreprise. L'étude réalisée par Zaidane (2024) souligne que dans le contexte d'e-banking, la gestion de la relation client est enrichie par l'intégration des technologies de l'information et de la communication. L'e-banking permet aux institutions financières de collecter des données client à travers les transactions, facilitant une personnalisation accrue et une valorisation de la relation client. La fidélisation des clients, un objectif clé des programmes de gestion de la relation client, est abordée à travers la rétention et la conservation à long terme des clients, s'appuyant sur la double conviction que garder un client coûte moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Afin de rester compétitives, les entreprises doivent adopter des stratégies marketing qui intègrent la confiance, la satisfaction et l'engagement, en s'appuyant sur des programmes de gestion de la relation client. L'auteur a réalisé cette étude en adoptant une approche méthodologique basée sur une revue de littérature.

Il existe une corrélation positive significative entre la qualité du service en ligne, la satisfaction et la fidélité pour les banques au Pakistan et en Inde. L'étude a indiqué que les banques devraient accorder plus d'importance aux services bancaires en ligne afin de fidéliser leurs clients (Patel et al., 2024).

Une étude de cas menée en Malaisie a révélé que de la clientèle d'une banque dans la vallée de Klang, en Malaisie que commodité influence considérablement la satisfaction des clients. (Moksin & Povakalam 2024)

Habituellement, la qualité du service est un déterminant important de la satisfaction des clients, toutefois une étude de cas effectuée en Bangladesh a révélé des frais de service a un impact important sur la satisfaction des clients (Uddin & Akhter, 2012). D'après ces auteurs l'étude réalisée présente deux limites qui sont le non disponibilité d'un grand ensemble de données suffisamment importante ainsi que le cas d'étude qui ne concerne que les banques commerciales.

Dans le contexte actuel de progrès technologique continu, les banques doivent moderniser et digitaliser leurs services pour au moins maintenir leurs positions. Une étude menée au Maroc a montré que l'adoption des solutions numériques bancaires améliore la satisfaction et la confiance des clients, facteurs clés pour la fidélisation. A cet effet, des obstacles potentiels, tels que les problèmes de sécurité et de confidentialité, devraient également être surmontés (Machkour & Abriane, 2024).

Les institutions financières ont bien souvent sous-estimé l'importance des émotions des consommateurs. L'élaboration d'une stratégie de fidélisation et de satisfaction doit prendre en compte l'expérience-client et ses antécédents. La mise en place de services de soutien par le biais de lignes téléphoniques ou directement en ligne devient un incontournable pour les institutions financières désirant procurer une expérience acceptable à leurs clients, tout comme des procédures mettant en avant les notions de sécurité des transactions et des données sur Internet. L'examen des recherches citées précédemment montre qu'elles se distinguent les unes des autres par : la méthode employée (qualitative/ quantitative), la taille de l'échantillon (représentatif ou non), le contexte, base de données (primaire/ secondaires), population ciblées. A notre connaissance, aucune étude n'a abordé la gestion de la relation client dans le secteur bancaire conformément à la norme ISO 10001.

Section 2 Cadre conceptuel

Dans cette partie, nous allons aborder les notions de qualité, de satisfaction et de fidélité, en analysant leur importance pour les entreprises. Nous verrons comment la qualité influence la satisfaction des clients, et comment cette satisfaction peut conduire à leur fidélité. Ces éléments sont essentiels pour comprendre les dynamiques qui permettent de construire des relations durables avec la clientèle.

1. La qualité

La qualité a plusieurs définitions, selon la norme ISO, la qualité : « est l'ensemble des propriétés caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicite ».

Selon Julien (2012), la qualité « est un bouquet d'attribut composé directement ou indirectement par le fournisseur sur une dimension prestation souvent hauteur d'un produit une dimension rationnelle il est adapté aux attentes explicite ou implicite des clients et personnalisé pour des clients ou des segments ciblés ».

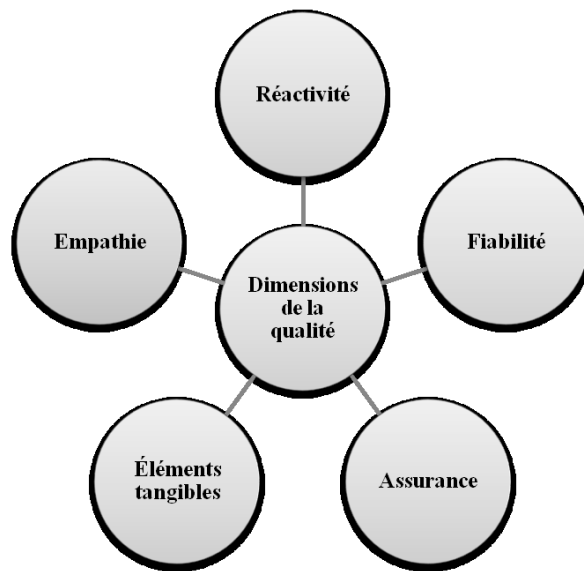
On peut dire que la qualité peut-être définie en fonction de ses caractéristiques pour satisfaire les attentes des clients face à un service ou un produit.

On distingue cinq dimensions de la qualité de service (Baynast, Lendrevie & Lévy, 2021) :

- **La fiabilité des services :** qui est une dimension clé de la qualité qui caractérise l'aptitude d'un produit ou d'un système à accomplir une fonction requise. La fiabilité des services est leur capacité à être précis et cohérent. Cela implique que sa réalisation soit régulière, respecte les délais et les attentes des clients.
- **Les éléments tangibles:** qui correspondent aux installations, physiques, l'équipement personnel et au moyen de communication d'une entreprise bien que l'apparence n'est pas l'aspect le plus important mais elle fait la différence sur comment les clients perçoivent l'entreprise.
- **L'empathie :** qui est une qualité humaine naturelle, qui consiste à se mettre à la place de l'autre sans le juger et du respect total. L'empathie repose sur la capacité d'écoute et d'attention envers les attentes des clients. Il existe trois formes d'empathie : émotionnelle, cognitive et la préoccupation empathique.
- **La réactivité :** c'est la capacité d'une entreprise à répondre rapidement et efficacement au problème et demande des clients. Elle nécessite une communication efficace, pour garantir la satisfaction des clients en répondant à leurs attentes, La réactivité est essentielle pour améliorer l'expérience client les fidéliser et créer une relation client durable.

- **L'Assurance** : reflète l'expertise des employés et leurs capacités à inspirer confiance aux clients, cette dimension évalue les salariés sur leurs aptitudes à créer un climat de confiance et de sécurité, ainsi que leur capacité à répondre aux questions des clients. C'est fournir au client ce qu'ils attendent. Les clients cherchent à se rassurer par des explications compréhensibles

Figure I.1 Dimensions de la qualité



Source élaboré par nous-mêmes

En plus des dimensions citées, la qualité de service possède une autre dimension qui se traduit par sa constance (durabilité) et cohérence au fil des temps ; et assurer que les clients reçoivent un niveau de qualité constant même sur le long terme.

1.1 Perception de la qualité des services selon les attentes

La perception de la qualité des services est fortement influencée par les attentes des clients ; en effet, la qualité dépend de plusieurs dimensions telles que la fiabilité, la serviabilité (Boyer & Nefzi, 2009).

1.1.1. Modèle de Earl Sasser, Paul Olson & Darly Wyckoff (1978).

Ce modèle évalue la qualité d'un service en considérant le service de base et les services périphériques, à l'aide de sept catégories d'attributs. Le modèle suggère que les consommateurs comparent leurs attentes concernant les attributs souhaités d'un service avec leur perception des attributs réels du service fourni.

Les sept catégories d'attributs désirés, selon le modèle de Sasser, Olson et Wyckoff: sécurité du client, facilité d'accès au service, cohérence ou la fiabilité et la normalisation du service, attitude du personnel, variété des services offerts, Ambiance et le timing

Pour évaluer la qualité du service, le client peut:

- Tenir compte d'un seul attribut qu'il juge déterminant dans l'évaluation de la qualité du service.
- Retenir un seul attribut comme élément déterminant de la perception de la qualité, où les autres attributs impliquent un niveau minimum de performance.
- Établir un barème tenant compte de l'ensemble des attributs.

1.1.2. Modèle de Christian Grönroos (1982)

Ce modèle identifie trois dimensions de la qualité perçue:

- Qualité technique: Relative aux résultats de la rencontre de service et au contenu de l'offre ; elle peut être mesurée objectivement par le consommateur.
- Qualité fonctionnelle: Concerne le processus de livraison du service, notamment la manière dont le service est rendu (courtoisie, rapidité, professionnalisme). Cette dimension, qui touche aux aspects psychologiques et comportementaux, est évaluée subjectivement. Grönroos a conclu que la qualité fonctionnelle était plus importante pour la qualité du service perçue par les consommateurs.
- Image de l'entreprise: L'image de l'entreprise de service telle que perçue par le client, dérivée de la qualité technique et fonctionnelle du service.

1.1.3. Modèle de Eiglier & Langeard (1987)

La qualité d'un service comporte une dimension objective et une dimension subjective. La qualité objective se rapporte au support physique du service, tandis que la qualité subjective découle de la satisfaction du client. Pour ces chercheurs, la qualité subjective est la dimension déterminante de la qualité du service.

Les critères d'évaluation de la qualité, selon Eiglier & Langeard, reposent sur trois dimensions distinctes:

- L'output du service élémentaire, soit sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes des clients
- Les éléments de la servuction, qui sont les dimensions associées au support physique et au personnel en contact
- Le processus lui-même, comprenant les variables associées aux interactions entre le prestataire et son client.

1.1.4. Modèle de Zeithmal et al., (1988)

Les auteurs ont développé un modèle pour comprendre comment les clients évaluent la qualité des services. Ce modèle met en avant le concept de “zone de tolérance” qui relie le service désiré et celui prêt à être accepté. Le service indésiré est influencé par deux facteurs, ceux propre aux clients (besoin personnel) et celui lié à l'entreprise (bouche à oreille). Leur modèle appelé “*servqual*” compare les attentes clients à leur perception réelle du service. D’après ces auteurs, le service est influencé par plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, les attentes des clients jouent un rôle crucial ; celles-ci peuvent varier selon les situations (comme en cas d'urgence). Le client évalue également, son propre rôle dans le processus de service s'il a bien exprimé son besoin.

1.2. Déterminants organisationnels de la qualité des services

D’après Parasuraman, Zeithaml & Berry, il y a cinq écarts déterminants principaux des attentes, proposés dans le cadre de leur modèle « SERVQUAL » développé à partir de 1985 : bouche à oreille positif ou négatif sur l’offre, les besoins que le client cherche à satisfaire, l’expérience passée de l’offre, la communication de l’entreprise sur le client. Les auteurs, (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2021., p.961) ont identifié cinq écarts possibles :

- **Qualité de l’écoute**: écart entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise comprend.
- **Qualité de conception**: écart entre les attentes des clients et comment l'entreprise conçoit l'offre.
- **Qualité de réalisation**: écart entre la réalisation de l'offre et la façon dont elle est proposée
- **Qualité de communication**: écart entre la façon dont l’offre est proposée et la façon dont elle est communiquée.
- **Satisfaction** : écart entre les attentes et l'offre perçue.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes et endogènes et résulte de la comparaison entre les attentes et l'expérience. Les chercheurs soulignent l'importance de ne pas faire de promesses inutiles, car cela accroît le risque de décevoir.

1.3. Critères de qualité de service

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988) ont établi une liste de dix critères de qualité de service que sont : Tangibilité du service ; fiabilité ; rapidité ; compétence ; courtoisie ; crédibilité et l'honnêteté de l’entreprise de service ; sécurité ; accessibilité des services ; qualité de la communication et connaissance des clients par l’entreprise de services

1.4. Normes qualité et satisfaction client

1.4.1. Définition de la norme

La norme est un document élaboré par consensus et qui fournit des règles, des directives pour assurer l'ordre optimal dans un contexte donné. Elle sert de référence pour les différents acteurs du marché. La norme est généralement d'application volontaire et sert de référence pour les différents partenaires de la vie économique. Toutefois, elle peut devenir obligatoire si elle est dictée par un texte réglementaire établi par une institution habilitée

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est responsable de l'élaboration des normes dans différents domaines pour faciliter la coopération internationale et promouvoir le développement durable et économique (Site officiel ISO).

La norme est conçue pour être utilisée par différents types d'organismes. Elle prévoit en revanche que les organismes doivent définir eux-mêmes leurs objectifs et chercher constamment à améliorer leurs processus pour les atteindre. (ISO, 2015).

1.4.2. Introduction à la norme ISO 10001

La norme ISO 10001 version 2018 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices pour la création, la gestion, l'évaluation et l'amélioration d'un code de conduite relatif à la satisfaction du client. Elle a été élaborée pour aider les organismes à définir leurs engagements envers leurs clients à travers la formulation de promesses claires et précises sur la qualité de leurs produits, services, ou leur comportement. En implantant un tel code, l'organisme met en place un outil stratégique pour renforcer la confiance, améliorer la communication et assurer une gestion efficace des attentes et des réclamations.

L'objectif principal de cette norme est d'établir un cadre pour faire connaître, respecter, suivre et améliorer ces promesses, tout en garantissant la cohérence avec d'autres normes majeures telles que l'ISO 9001 (systèmes de management de la qualité) ou l'ISO 9004 (performance durable).

1.4.3. Objectifs fondamentaux de la norme

L'ISO 10001V2018 vise à aider les organismes à : Structurer leur engagement : Formaliser leurs promesses de service pour que celles-ci soient cohérentes, réalistes et comprises de tous.
Renforcer la transparence et la communication : Rendre ces engagements accessibles, compréhensibles et visibles pour toutes les parties intéressées.

Faciliter la gestion des attentes : Clarifier ce qui est promis et ce qui ne l'est pas, pour éviter les malentendus.

Mettre en place une démarche d'amélioration continue : Revoir et ajuster régulièrement le code en fonction des retours clients et des évolutions du contexte.

Favoriser la culture de satisfaction et de confiance : Encourager une approche orientée client dans l'ensemble de l'organisme.

Ces objectifs s'inscrivent dans une volonté d'aligner la stratégie de l'organisme avec la satisfaction du client à long terme, tout en respectant l'éthique de transparence.

1.4.4. Champ d'application

L'ISO 10001V2018 est applicable à tous types d'organismes, qu'ils soient dans le secteur privé ou public, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Elle concerne spécifiquement :

Les codes de conduite liés aux produits et services : Promesses en termes de qualité, délai, service après-vente, confidentialité ou autre engagement envers le client.

Les promesses faites dans le cadre d'un comportement éthique ou professionnel : Par exemple, engagement à traiter les clients avec respect ou à respecter la confidentialité.

Les supports du code : Ce dernier peut prendre diverses formes, comme des documents papier, des supports numériques, des pages Web ou des sessions de formation.

Il est important de noter que cette norme ne traite pas des politiques internes liées aux ressources humaines, ni des codes de conduite destinés aux fournisseurs ou aux partenaires, sauf si ces derniers participent à la relation avec les clients.

1.4.5. Principes clés de la norme

Toute démarche conforme à la norme doit respecter plusieurs principes fondamentaux pour assurer l'efficacité et la crédibilité du code :

a) Promesses claires et précises

Les engagements doivent être formulés en termes concrets, compréhensibles et atteignables. Par exemple, "livrer dans un délai de 48 heures" ou "traiter toute réclamation dans un délai de 5 jours ouvrés".

b) Accessibilité et transparence

Le code doit être facilement accessible à tout moment par toutes les parties concernées, notamment par les clients. L'utilisation de supports numériques (sites web, emails) ou papier permet d'assurer cette accessibilité.

c) Engagement visible

L'organisme doit démontrer son sérieux dans la mise en œuvre du code, à travers des communications régulières, des formations au personnel, ou des campagnes d'information pour que l'ensemble du personnel comprenne leur rôle dans cette démarche.

d) Réactivité et traitement efficace

Il doit exister des mécanismes efficaces pour traiter rapidement et équitablement toute demande, réclamation ou question formulée par un client. La transparence dans la gestion de ces interactions est essentielle.

e) Processus d'amélioration

Le code doit être révisé périodiquement, notamment pour corriger les incohérences, intégrer de nouvelles attentes ou répondre à des retours clients. Cette démarche garantit une amélioration continue.

- **Processus pour élaborer, déployer et maintenir le code**

La réalisation d'un code conforme à la norme passe par plusieurs étapes cruciales :

Définir la stratégie et les objectifs

Identifier les attentes du client et leurs priorités : Utiliser des enquêtes, des interviews ou des groupes de discussion pour recueillir ce que les clients attendent réellement.

Fixer des indicateurs de performance : Taux de satisfaction, délai de traitement, nombre de réclamations, etc., pour suivre la performance du code.

Analyse et évaluation des attentes

Recueillir par divers moyens : enquêtes de satisfaction, retour des personnels, analyse des réclamations, feedbacks clients.

Analyser les écarts : Comparer ce que l'organisation promet et ce qu'elle réalise effectivement.

Considérer les exigences réglementaires : Respecter les obligations légales et réglementaires pertinentes.

Rédaction du code

Le contenu doit préciser les promesses principales (ex. délai de livraison, traitement des réclamations, confidentialité).

Inclure des dispositions spécifiques pour traiter les incidents ou réclamations, comme la procédure à suivre ou les compensations possibles.

Souligner l'engagement de l'organisme à respecter ces promesses, afin de renforcer la crédibilité du code.

Communication et déploiement

Former le personnel pour qu'il comprenne les valeurs et obligations du code.

Diffuser le code largement auprès des clients et partenaires.

Utiliser des supports variés : sites web, brochures, formations, réunions.

Mise en œuvre opérationnelle

Intégrer le respect du code dans les processus quotidiens.

Responsabiliser chaque niveau hiérarchique et chaque employé.

Assurer un suivi constant via des audits ou des revues internes.

- **Suivi, analyse et mesure**

Utiliser des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité du code.

Organiser des enquêtes régulières sur la satisfaction client.

Recueillir via les réclamations, commentaires ou enquêtes pour identifier les points faibles.

- **Revue et amélioration**

Analyser les performances et retours.

Ajuster le contenu du code en fonction des évolutions ou des insatisfactions.

Mettre à jour régulièrement pour s'assurer de leur pertinence et leur efficacité.

1.4.6. Relations avec d'autres normes et référentiels

La norme ISO 10001V2018 n'est pas une norme isolée, elle agit en synergie avec d'autres normes importantes pour assurer une démarche cohérente :

ISO 9001 : Fournit les exigences pour un système de management de la qualité. La mise en œuvre d'un code de conduite s'inscrit dans cette démarche, orientée vers la satisfaction client et l'amélioration continue.

ISO 9004 : Réalise une approche pour la performance durable, en insistant sur la satisfaction client comme levier de performance à long terme.

ISO 10002 : Guide la gestion efficace des réclamations, étape essentielle pour répondre aux promesses de traitement des problèmes.

ISO 10003 : Fournit des lignes pour la résolution amiable des conflits liés à la satisfaction client.

2. Satisfaction client

2.1. Définitions de la satisfaction

Au plan étymologique, le mot satisfaction vient du latin «satis », qui signifie «assez», et «facere», «faire». Le terme «satisfaction» signifierait donc «en faire assez», au sens positif du terme. Au sens commun, la satisfaction est un «sentiment de bien-être; plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable» (Petit Robert, 2008).

La satisfaction est un jugement ou une évaluation qui repose à la fois sur les attentes et la qualité perçue. Lorsque l'expérience correspond ou dépasse les attentes, elle génère un sentiment de satisfaction, tandis qu'une expérience inférieure aux attentes entraîne de l'insatisfaction. Satisfaire le client est essentiel car cela favorise sa fidélisation et encourage sa rétention.

Kotler et al., (2015) définissent la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

Selon Evrard (1993) a défini la satisfaction comme "un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation". Cette définition met en avant l'idée que la satisfaction est un sentiment subjectif qui résulte de l'expérience vécue par le consommateur lors de l'achat ou de la consommation d'un produit ou service.

D'après Evrard, les points clés liés au concept de la satisfaction client sont :

- État Psychologique : La satisfaction est un état d'esprit qui peut être positif, neutre ou négatif, selon que l'expérience dépasse, correspond ou déçoit les attentes du client.
- Mesurable : Bien que subjective, la satisfaction peut être mesurée à travers des enquêtes et des études pour comprendre les perceptions des clients.
- Consécutif à une expérience : La satisfaction se forme après une interaction avec un produit ou un service, ce qui implique que l'expérience est cruciale pour déterminer le niveau de satisfaction.

Selon Lendrevie Lévy et Lindon (2009), la satisfaction en marketing est "le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation".

Selon Kotler, Keller et Manceau (2015), "la satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux".

2.2. Caractéristiques principales de la satisfaction

Les caractéristiques de la satisfaction sont au nombre de trois.

- **La satisfaction subjective**

Cela signifie que la satisfaction dépend de la perception personnelle de chaque client. Ce n'est pas une donnée objective mesurable par des indicateurs techniques ou des enquêtes externes. Ce qui compte vraiment, c'est ce que le client ressent et pense, même si cette perception peut être partielle ou influencée par différents facteurs (Ray, & Sabadie, 2016).

- **La satisfaction relative**

Elle dépend de la comparaison entre ce que le client attendait et ce qu'il a réellement reçu. Comme les attentes varient d'un client à l'autre, la satisfaction ne sera pas la même pour tous. C'est pourquoi il est important pour une entreprise de bien comprendre les attentes de ses clients (Ray, & Sabadie, 2016).

- **La satisfaction évolue dans le temps**

Les attentes et les ressentis des clients changent avec le temps et l'expérience. Par exemple, un client peut être très satisfait juste après l'achat, mais moins satisfait après plusieurs mois d'utilisation. Il faut donc mesurer la satisfaction au bon moment selon l'objectif recherché (Ray & Sabadie, 2016. p 119).

2.3. Dimensions de la satisfaction

D'après Ray, & Sabadie, (2016), il existe quatre dimensions de la satisfaction :

- **Cognitive** : c'est le jugement rationnel du client sur les caractéristiques d'un produit ou d'un service.
- **Emotionnelle** : ce sont les émotions, sentiments ressenties par le client pendant l'interaction avec l'entreprise.
- **Affective** : représente l'attachement du client face à une marque.
- **Comportementale** : c'est l'analyse des comportements du client à long terme.

2.4. Attentes des clients et satisfaction

Les attentes diffèrent d'un client à un autre; on crée la satisfaction en dépassant les attentes des clients en leur proposant des services divers et nouveaux. On peut distinguer trois niveaux d'attente (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021):

- **Les attentes minimales**

Elles correspondent aux exigences de base que le produit ou service doit impérativement satisfaire. Leur réalisation ne génère pas de sentiment particulier de satisfaction, car elles sont considérées comme allant de soi. En revanche, si ces attentes minimales ne sont pas respectées, cela provoque une insatisfaction notable chez le client.

- **Les attentes espérées**

Ce sont les attentes normales que le client souhaite voir satisfaites. Lorsque le produit ou service répond à ces attentes, il crée un sentiment de satisfaction positive, car il correspond aux attentes conscientes et anticipées du client.

- **Les attentes inespérées**

Elles représentent des éléments ou des performances supplémentaires que le client ne s'attendait pas à recevoir. Leur réalisation produit un effet de surprise très positif, générant un surcroît de satisfaction qui peut renforcer fortement la fidélité et l'attachement à la marque.

2.5. Mesure de la satisfaction client

Dans les pays occidentaux modernes, où l'offre est abondante et les consommateurs sont face à plusieurs choix, les entreprises veillent à offrir aux clients des produits et services de qualité. Afin d'éviter leur insatisfaction. Pour garantir cette qualité, les entreprises doivent mettre en place des méthodes de contrôle efficaces. Dans le secteur des services, les clients mystères peuvent être utilisés pour évaluer la qualité des services; c'est un enquêteur anonyme qui joue le rôle d'un client de l'entreprise et qui contrôle la façon dont il est reçu. La visite des clients mystère permet de contrôler les normes de service plus que la satisfaction (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021. p.963).

- **Les indicateurs de satisfaction**

Il y a plusieurs indicateurs qui permettent d'apprécier la satisfaction client (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021. p.965).

- **Les avis clients**

Ces avis permettent aux entreprises et aux clients, d'avoir des informations sur un produit ou un service; sur les raisons de satisfaction et d'insatisfaction mais surtout elle est utile pour rassurer les prospects.

- **Les réclamations**

Un niveau élevé de réclamation peut indiquer des problèmes de qualité. Une augmentation du nombre de réclamations peut signaler une détérioration de la qualité. Le suivi des réclamations peut avoir des limites telles que certains clients sont non-déclarants. Pour cela il est crucial de combiner et d'utiliser plusieurs indicateurs pour obtenir une vision plus précise.

- **Le taux de défection client**

Également appelé taux d'attrition, mesure le pourcentage de clients qui cessent de faire affaire avec une entreprise sur une période donnée. Un taux élevé est généralement un indicateur d'insatisfaction client, signalant des difficultés potentielles dans la relation client-entreprise. Il est essentiel de mener des enquêtes auprès des clients pour identifier les raisons sous-jacentes à cette défection, afin de prendre des mesures correctives et améliorer la fidélisation client.

2.6. Les enquêtes de satisfaction

Une enquête de satisfaction est un outil marketing destiné à mesurer le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis d'un produit, d'un service ou de l'expérience globale proposée par une entreprise. Elle consiste à recueillir les avis, opinions et ressentis des clients afin d'évaluer la qualité perçue et d'identifier les points forts ainsi que les axes d'amélioration (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021. p. 970). Elles sont utilisées afin:

- **Identifier les déterminants de la satisfaction:** Réaliser des études qualitatives via des entretiens pour explorer les attentes des clients.
- **Hiérarchiser les critères:** Utiliser des études quantitatives, pour mesurer l'importance de chaque critère et segmenter les clients selon leurs attentes.
- **Mettre en place un baromètre de satisfaction:** Effectuer une enquête sur un échantillon représentatif, pour suivre l'évolution de la satisfaction globale et spécifique.
- **Se comparer aux concurrents:** Inclure dans l'enquête des questions, sur la satisfaction vis-à-vis des produits concurrents ou élargir l'étude au client des concurrents.

3. Le marketing des services

3.1. Notion du service

Selon Grönroos (1990), « un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et/ou des biens et ressources physiques, et/ou des systèmes de fournisseurs, et qui est proposés comme solution aux problèmes du consommateur ».

Frontières entre bien et service

Un « bien » est tangible, tant dis qu'un « service » ne l'est pas. Le terme « produit » désigne de façon indifférente un bien, un service ou un mélange des deux (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2021).

Les produits bancaires ont une spécificité qui les caractérisant et qui réside dans leur vieillissements lent, ils sont caractérisés par trois phases (lancement, maturité, déclin) au lieu des quatre phases habituelles des produits de consommation courante (développement et lancement, croissance, maturité et déclin) (Zolinger & Lamarque, 2008).

3.2. Spécificités d'un service

Les services sont des prestations immatérielles qui peuvent être fournies avec ou sans infrastructure matérielle. Ils se distinguent des biens, qui sont tangibles et stockables. Certains services sont entièrement immatériels, c'est-à-dire qu'ils ne nécessitent pas d'infrastructure physique importante pour être fournis. En revanche, d'autres services nécessitent une infrastructure matérielle importante pour fonctionner efficacement ; c'est le cas des banques.

Le service est caractérisé par 5 spécificités (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2021)

- **Intangibilité**

C'est-à-dire l'immatérialité des services et la distinction entre service et bien le service ne peuvent pas être touché ou senti.

La communication est plus difficile, Il est plus aisé de montrer un bien, que de communiquer sur un service qui est intangible. On visualise facilement une voiture. On montre plus difficilement sa ponctualité et la courtoisie du personnel navigant. Il faut l'expliquer. Le client est à la recherche d'informations qui soient à même de le rassurer, peut aussi se tourner vers le bouche-à-oreille, les témoignages et avis clients sur Internet et les réseaux sociaux, ou encore vers les comparateurs. Une partie souvent déterminante de la communication du produit qui échappe au contrôle des entreprises de services. La justification du prix : un service est souvent plus difficile que pour un bien matériel. On a plus de difficulté à apprécier le prix de revient d'un service que d'un bien. On comprend mieux la différence de prix entre plusieurs modèles d'automobiles qu'entre plusieurs contrats d'assurance.

- **L'innovation de service est plus difficile à protéger que celle d'un bien :**
L'innovation est tout aussi déterminante pour la réussite d'une entreprise de services que pour un producteur de biens mais il est plus difficile de défendre un service contre des copies de la concurrence. Puisqu'on ne peut pas breveter un service, on protège une innovation par la marque et par la qualité d'exécution car elle passe par la compétence d'hommes et de femmes, leur exigence, l'expérience de l'entreprise et sa culture fondée sur des valeurs orientées vers le client.

Si l'intangibilité des services est à la source de difficultés particulières, elle peut, en revanche, ouvrir des opportunités considérables, comme l'utilisation d'Internet comme canal de réalisation du service.

- **Impossibilité de stockage**

Sans client, une entreprise de service ne produit rien. La production et la consommation des services est indissociable, ce qui signifie que les services sont fournis et utilisés en même temps simultanés. Les services sont produits et consommés simultanément ce qui empêche leur stockage.

- **Participation des clients la production du service**

La participation active des clients est essentielle, que ce soit par des informations ou des interactions directes.

- Porosité organisationnelle: les barrières entre l'environnement externe et interne sont floues, tout contact avec le client est partie intégrante du service.
- impact organisationnel: les interactions avec les clients influencent directement les modes d'organisation interne.

La participation des clients dans le service transforme ces derniers en coproducteur ce qui nécessite une gestion rigoureuse afin de maintenir une expérience cohérente et de qualité.

- **Contact direct entre les clients et le personnel de service**

Le personnel de contact joue un rôle crucial dans la qualité du service perçu. Par exemple, malgré l'existence des distributeurs automatiques de billets, les clients préfèrent interagir avec le personnel pour recueillir des informations et pour recevoir des conseils.

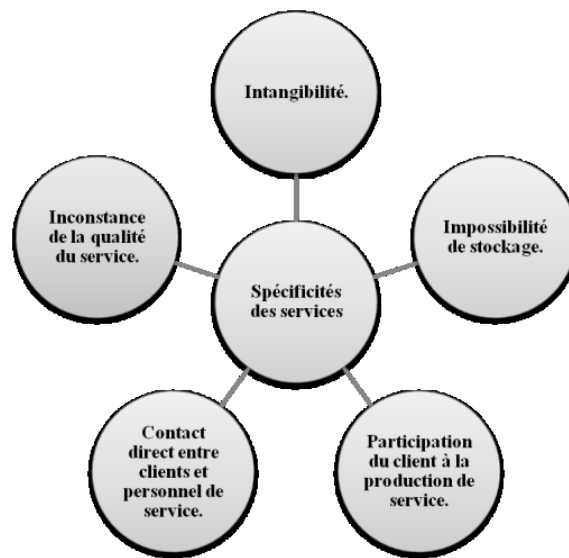
La tangibilité des services renforce l'importance des relations directes entre clients/personnels. Chaque collaborateur joue un rôle dans la perception du service et peut offrir des services de qualité.

- **Inconstance de la qualité du service**

L'inconstance de la qualité du service est un phénomène courant dans le secteur des services, ou la qualité et la nature d'un service peuvent varier selon plusieurs causes:

- ✓ producteur de service selon l'organisation qui fournit,
- ✓ client les attentes peuvent influencer la perception du service,
- ✓ le moment c'est la période,
- ✓ le personnel de service: comportement de collaborateurs peuvent affecter la qualité du service.

Figure I.2 Spécificités des services



Source élaboré par nous-mêmes.

3.3. Relation entre satisfaction des clients et le personnel

De nombreuses recherches montrent une forte corrélation entre la satisfaction des clients et celle des salariés. Le concept de “symétrie des attentes” proposé par (Ditandy & Meyronin, 2007) souligne l'importance d'accorder autant d'attention au bien-être du personnel qu'à celui du client. Cette approche permet d'améliorer l'engagement des salariés, donc une meilleure qualité de service et une expérience optimisée.

3.4. Le système de servuction

Un service est un résultat de processus de production (servuction). La servuction, concept marketing, décrit le processus de création d'un service. Elle a été développée par Eiglier et Langeard (1987) en combinant les termes « service » et « production ». La servuction distingue l'interaction entre clients, entre ces derniers et le front office, entre le personnel de contact et l'environnement matériel et entre le front et back office (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).

- **L'interaction entre le client le personnel en contact (le premier contact)**

Le client : Dans le système de servuction, le client est un élément essentiel et sa présence est indispensable. La participation du client est définie comme l'ensemble des activités mentales et physiques du client, mobilisant des ressources de ce dernier.

La participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes:

- ✓ La participation physique, où le client se substitue au personnel pour exécuter des tâches simples, comme remplir un formulaire.
- ✓ La participation intellectuelle,
- ✓ La participation affective.

Les points d'application de la participation du consommateur sont:

- ✓ La spécification du service, où le client exprime ses besoins.
- ✓ La contribution à la réalisation du service.
- ✓ Le contrôle, où le client donne son avis sur l'état des éléments et ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service.

L'implication des clients et leur participation active à différents aspects de l'activité d'une entreprise, tels que le développement de produits, le marketing et le service à la clientèle. L'objectif principal de l'implication du client est d'accroître sa satisfaction et sa fidélité en favorisant un sentiment de partenariat et d'appropriation entre le client et l'entreprise (Boyer, & Nefzi, 2009).

Le personnel en contact dans le système de servuction désigne les employés de l'entreprise de service qui interagissent directement avec les clients. Leurs rôles sont essentiels car ils personnifient l'entreprise aux yeux des clients et sont la ressource la plus importante dans la prestation du service. Ce personnel doit assumer simultanément deux fonctions :

- ✓ Un rôle opérationnel, où il réalise les tâches nécessaires à la production et à la prestation du service, comparable au travail d'un ouvrier en usine.
- ✓ Un rôle relationnel, qui consiste à s'adresser et communiquer avec les clients pour créer une interaction positive.

La qualité du service perçue par le client dépend fortement de la prestation du personnel en contact. Selon Chandon et al., (1997), les clients évaluent cette rencontre selon trois dimensions essentielles : la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement du personnel. Par ailleurs, la perception qu'a le personnel de la qualité de la rencontre est très proche de celle des clients, ce qui souligne l'importance de leur ressenti dans la gestion de la qualité du service Boyer, & Nefzi, (2009).

- **Le service**

Constitue l'objectif central du système de servuction. Il est défini comme l'expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction avec le personnel de l'entreprise ou avec un support matériel et technique. Ce service global résulte donc de l'interaction entre trois éléments clés : le client, le personnel en contact et le support physique. Le service se compose généralement de deux types de services élémentaires :

Le service de base, qui correspond à la raison principale pour laquelle le client fait appel à l'entreprise. Il répond au besoin fondamental du client. Les services périphériques sont des services additionnels autour du service de base. Ils apportent une valeur ajoutée et permettent de différencier l'entreprise de ses concurrents. Ainsi, la prestation de service est une combinaison dynamique entre ces éléments, où la qualité de l'interaction entre client, personnel et support physique est déterminante pour la réussite du service (Boyer, & Nefzi, 2009).

- **Interaction entre personnel et l'environnement matériel**

Le support physique dans le système de servuction désigne l'ensemble des éléments matériels nécessaires à la production du service. Il comprend l'environnement immédiat du contact avec la clientèle, c'est-à-dire l'espace matériel où se déroule la servuction, ainsi que les équipements et outils utilisés par le personnel en contact pour réaliser la prestation. Ce support physique constitue la partie tangible du service, visible et palpable par le client (Baynast, A. de, Lendrevie, J., & Lévy, J. 2021).

Au-delà de sa fonction purement utilitaire, le support physique joue un rôle important par son esthétique, sa décoration et son agencement, qui contribuent à créer une atmosphère et une ambiance favorables lors de la production du service. Ainsi, il influence la perception globale du service et participe à l'expérience client en renforçant le sentiment d'appartenance et la qualité de l'interaction entre le client et l'entreprise.

- **L'organisation interne**

L'efficacité d'une entreprise de prestation de service dépend en grande partie de son système d'organisation. Elle repose sur une structure invisible au client, mais essentielle, englobant la stratégie d'entreprise, de management, d'organisation. Elle se divise en deux niveaux opérationnels: le back office, chargé des tâches administratives et le front office, où se déroulent les interactions directes avec le client (Baynast, A. de, Lendrevie, J., & Lévy, J. 2021).

- **Interaction entre clients**

Ces interactions constituent un élément clé de la stratégie marketing et de gestion des services, en créant des communautés de clients actives. Les entreprises peuvent influencer positivement leur comportement. Ces interactions doivent être bien gérées pour éviter les effets négatifs (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).

4. Fidélisation et fidélité

Selon Kotler (2012), le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être de six à sept fois supérieure à celui nécessaire pour fidéliser un client existant. Ainsi, la clientèle fidèle représente un véritable capital immatériel, souvent désigné sous le terme de « capital client », qui constitue un atout précieux pour l'entreprise.

4.1. La fidélité

« La fidélité client est le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés » (Barbaray, 2016).

Selon Ray, D., & Sabadie, W. (2016) « La fidélité est donc un comportement qui s'exprime au cours du temps et par lequel un individu sélectionne un fournisseur malgré une ou plusieurs alternatives »

4.2. La fidélisation levier d'accroissement du chiffre d'affaires

La fidélisation représente une stratégie efficace pour augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise. En conservant sa clientèle existante, l'entreprise réduit les coûts associés à l'acquisition de nouveaux clients. D'autre part, les clients fidèles ont tendance à acheter plus souvent et en plus grande quantité, ce qui entraîne une augmentation logique des ventes. Ils peuvent également promouvoir l'entreprise auprès de leurs connaissances, ce qui attire de nouveaux clients sans frais additionnels. En conséquence, la fidélisation de ses clients offre à l'entreprise une opportunité de croissance stable et profitable de ses revenus (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2021).

- **La part de client** : constitue les dépenses que consacrent les clients pour une marque.
- **La fidélité dans le temps des clients**: réduire l'attrition est une stratégie cruciale pour les entreprises, Car elle permet de maintenir une base de client fidèle ce qui contribue à augmenter le chiffre d'affaire

– **On définit le taux de fidélité par :** c'est le pourcentage des clients fidèles par rapport au total des clients sur une période donnée.

4.3. La fidélité absolue et relative

La fidélité absolue : signifie que le client est exclusivement fidèle à une marque. La fidélité peut être **relative** lorsqu'elle est flexible (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021 p.974).

4.4. La fidélité objective et subjective

✓ **La fidélité objective :** se réfère à des comportements effectifs. Les responsables marketing se concentrent principalement sur cette forme de fidélité, car elle reflète les actions directes des clients

✓ **La fidélité subjective :** implique les attitudes mentales et l'attachement explore les sentiments et les intentions qui sous-entendent ces actions (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021. p. 976).

4.5. Composantes attitudinales de la fidélité.

- Composante cognitive : Il s'agit de la préférence fondée sur des croyances ou des opinions positives envers une marque ou un produit, elle est basée sur des connaissances et expériences antérieures. C'est une évaluation rationnelle qui guide le consommateur dans son choix (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).
- Composante affective : Cette dimension correspond à l'attachement émotionnel ou au sentiment positif éprouvé envers la marque. Elle reflète le plaisir ou la sympathie que le consommateur ressent, renforçant son lien avec la marque (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).
- Composante conative : Elle désigne l'intention comportementale d'acheter ou de continuer à acheter la marque. C'est la volonté ou la motivation à agir en faveur de la marque, traduisant un engagement futur (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).

4.6. Fidélité passive et active

La fidélité passive est le résultat de facteurs personnels ou externes qui rendent difficile pour les clients de changer une marque, elle peut résulter de l'inertie, de la paresse, mais aussi résulter du risque perçu de craindre de faire le mauvais choix. Dans le cas de la fidélité forcée, le client est fidèle parce qu'il n'a pas le choix.

La fidélité active résulte d'un attachement, d'une préférence de nature rationnelle ou affective. Elle est plus durable (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021. p. 978-981).

4.7. Relation entre satisfaction et fidélité

La satisfaction ne conduit pas forcément à la fidélité. En effet, un client peut être satisfait d'un produit ou d'un service à un moment donné mais cela ne garantit pas qu'il le soit pour autant à long terme. La satisfaction est souvent momentanée tandis que la fidélité suggère un engagement durable et une relation continue.

5. La Gestion de la relation Client (GRC)

Le GRC est l'ensemble de techniques permettant de gérer et d'enrichir à long terme, les relations avec les clients actuels, les anciens et les prospects.

La GRC est une stratégie clé en management, visant à optimiser les interactions avec les clients tout au long de leur cycle de vie. Il s'appuie sur des outils technologiques, des processus et des données pour améliorer la satisfaction client, renforcer la fidélisation et stimuler la croissance des ventes. Grâce à des systèmes intégrés, le GRC centralise les informations sur les clients (historique d'achats, préférences, interactions) et facilite la collaboration entre les équipes (ventes, marketing, service client) (Dellers, A., 2015).

Les principales formes de la gestion de la relation client.

En général, il existe trois formes de la GRC : la GRC analytique, la GRC opérationnelle, la GRC collaborative (Charef, 2015)

La GRC analytique, vise à améliorer la connaissance et compréhension du client. Egalement appelée « Business Intelligence », la GRC analytique analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décisions.

La GRC opérationnelle, est centrée sur la gestion quotidienne de la relation avec le client à travers l'ensemble de points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou internet, outils de force de vente). Ainsi, la GRC opérationnelle coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients.

La GRC collaborative, se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise.

La gestion des relations clients se sont des méthodes et outils qui visent à accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise, afin de développer une relation durable avec les clients identifiés. D'après la définition la GRC est (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021).

Méthode et outils : Établir et développer des liens solides avec les clients représente un enjeu considérable. Une stratégie de Gestion de la Relation Client (GRC) correctement construite est essentielle pour améliorer ces relations et renforcer la fidélité de sa clientèle. Le succès de cette stratégie dépend de l'implication des dirigeants et de la collaboration de plusieurs services tels que le marketing, la communication. Pour éviter les résistances rencontrées, il est crucial de former les acteurs concernés afin de les sensibiliser et d'aligner tous ces acteurs autour des objectifs de la GRC.

Parmi les instruments de stratégie du GRC on retrouve:

- ✓ La définition d'objectifs SMART,
- ✓ La centralisation des données dans une base structurée, pour faciliter leurs accès;
- ✓ L'analyse des comportements,
- ✓ La personnalisation de l'expérience.

Accroître le chiffre d'affaires.

La Gestion de la Relation Client (GRC) contribue significativement à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une entreprise en améliorant la connaissance des besoins spécifiques de chaque client et en personnalisant les offres. Cette personnalisation favorise la satisfaction et la fidélité qui sont deux facteurs essentiels pour générer des ventes répétées et accroître la valeur moyenne des clients. Par ailleurs, la GRC facilite l'identification rapide des opportunités de vente, comme les ventes croisées ou additionnelles, tout en optimisant la communication et le suivi client grâce à des outils dédiés. En automatisant certaines tâches et en rendant les échanges plus efficaces, la GRC permet aussi de réduire les coûts commerciaux. Ainsi, elle crée un cercle vertueux où une relation client de qualité stimule la confiance, renforce la fidélité et maximise les revenus sur le long terme.

Une relation cohérente

Afin que les entreprises offrent une expérience client fluide, il est essentiel qu'elles concentrent leurs efforts sur les points de contact, car les clients interagissent avec plusieurs canaux différents. Chaque interaction doit être suivie et mémorable. Son importance réside dans le fait que: **l'expérience est monocanale** les entreprises conservent les précédentes interactions; **satisfaction client**, une gestion efficace des points de contact améliore la satisfaction client.

5.1. Evolution de la GRC.

- Ère préindustrielle : Les relations commerciales étaient basées sur la proximité et la personnalisation, avec des interactions directes entre commerçants et clients.

- Années 1950-60 : L'ère de la production de masse a vu émerger le push marketing, où l'offre était standardisée pour répondre à une demande croissante.
 - Années 1970 : Introduction de la segmentation de marché et optimisation des coûts pour élargir les marchés potentiels.
 - Années 1980 : Accent sur la qualité des produits et le développement des services clients, avec une approche encore centrée sur les produits.
 - Années 1990 : Transition vers une orientation client grâce à l'essor du marketing direct et des bases de données clients.
 - Années 2000 : Avènement du one-to-one marketing rendu possible par Internet, avec un consommateur plus autonome dans ses choix et interactions.
- Cette évolution illustre le passage d'une logique produit à une logique centrée sur le client, soutenue par les avancées technologiques (Delers, 2015).

5.2. Les étapes clés de la GRC

Selon (Baynast, A. de, Lendrevie, J., & Lévy, J. 2021), il y a 5 étapes pour la GRC :

- **Collecter et qualifier les données**

La première étape consiste à rassembler toutes les informations utiles sur vos clients et prospects. Ces données peuvent provenir directement des clients (via échanges, formulaires, ou questionnaires) ou être collectées lors de leurs interactions avec votre entreprise, voire achetées auprès de partenaires. Il est essentiel de vérifier la fiabilité et la complétude de ces données, puis de mettre en place un système clair pour les collecter régulièrement, tout en motivant vos équipes et vos clients à partager ces informations en leur expliquant les bénéfices qu'ils en retireront. Enfin, ces données doivent être centralisées dans une base accessible et bien organisée.

- **Segmenter les clients**

Une fois les données collectées, il faut les analyser pour regrouper vos clients en segments cohérents, selon leurs caractéristiques ou comportements (par exemple, fréquence d'achat, type de produits, centres d'intérêt). Cette segmentation vous permet de mieux comprendre vos clients et de cibler vos actions marketing de façon plus pertinente.

- **Adapter la politique marketing**

Grâce à cette segmentation, vous pouvez ajuster votre offre, vos prix, vos canaux de distribution et vos campagnes promotionnelles pour répondre précisément aux attentes de chaque groupe de clients, rendant votre communication plus efficace et personnalisée.

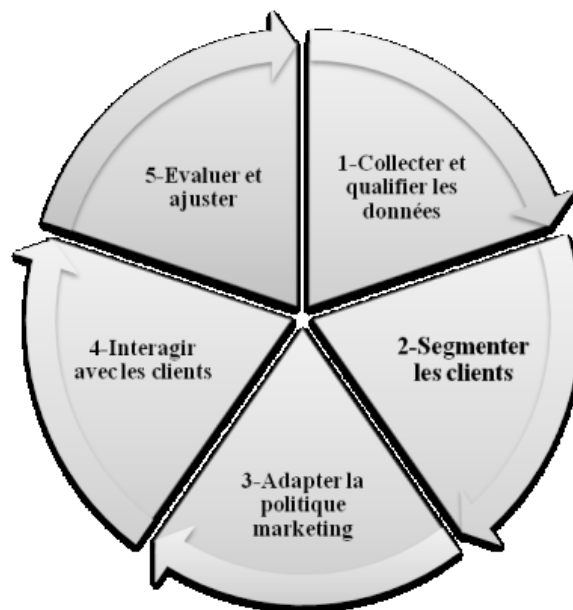
- **Interagir avec les clients**

La relation client se construit dans l'échange. Que ce soit par des campagnes initiées par votre entreprise (emails, appels, offres) ou par les sollicitations des clients eux-mêmes (contacts, demandes), chaque interaction est une opportunité d'enrichir votre connaissance client et de renforcer la relation.

- **Évaluer et ajuster**

Il est essentiel de mesurer régulièrement l'efficacité de vos actions à l'aide d'indicateurs clairs (taux d'ouverture, conversion, satisfaction, fidélité). Ces données vous guideront pour ajuster votre stratégie GRC, améliorer continuellement vos processus et offrir une expérience client toujours plus adaptée.

Figure I.3 Les étapes clés de la GRC



Source élaboré par nous-mêmes

5.3. L'intérêt de la GRC dans la banque

Selon Badoc (2004), la GRC présente plusieurs intérêts pour le marketing des bancaires. Parmi ces bénéfices, on peut citer :

- ✓ L'augmentation la satisfaction du client.
- ✓ La réduction les coûts de gestion.
- ✓ L'augmentation la valeur du client.
- ✓ L'amélioration la qualité de l'information sur le client.
- ✓ L'élaboration une relation permanente interactive et personnalisée avec le client.

- ✓ La possibilité de faire la bonne proposition au bon moment au bon client par le media approprié.
- ✓ L'obtention une connaissance intime de ses clients (attentes-rentabilité).
- ✓ Le partage de l'information auprès des collaborateurs du siège et des réseaux.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les concepts de la gestion de la relation client, les notions de satisfaction et de qualité et avons mis en évidence, l'importance de l'approche managériale basée sur des normes pour améliorer et optimiser le processus de GRC. Dans le chapitre suivant (cadre méthodologique), nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi que la méthodologie de recherche adoptée afin de répondre à notre problématique.

Chapitre II Cadre méthodologique et organisationnel

Ce présent chapitre a pour objet de présenter le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche. Il est divisé en deux sections. La première exposera la méthodologie retenue ainsi que les outils utilisés pour mener à bien notre étude pratique. La seconde section sera dédiée à la présentation de l'entreprise, en mettant en lumière ses objectifs et ses missions. Les résultats de notre recherche seront présentés dans le chapitre suivant.

Section 1 : Cadre méthodologique

Cette section aborde l'approche utilisée dans le cadre de notre travail, les méthodes de collecte de données ainsi que les outils utilisés.

1. Approche de la recherche

Une approche qualitative a été choisie lors de cette étude. Selon Mays & Pope (1995), le but d'une recherche qualitative est de « *développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* ». Cette méthode est mobilisée afin de découvrir et de générer de nouvelles théories en analysant des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets, contrairement à l'approche quantitative qui est mobilisée pour vérifier ou confirmer des théories. L'approche qualitative ne cherche pas à quantifier les résultats de façon représentative comme c'est le cas dans l'approche quantitative qui s'appuie sur des statistiques chiffrées (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2021). Sur le plan pratique, l'approche méthodologique dépend de la question de recherche et le niveau de connaissances dans un domaine donné (Giordano et Jolibert, 2016 et Maxwell, 2012). Le but de notre recherche est l'étude de la satisfaction et la relation client au sein de la BEA en identifiant les différents points d'amélioration, puis de proposer des solutions afin d'aider à les améliorer. D'après Creswell & Poth (2016), les questions du genre «comment», «quels» ou «quoi » nécessitent plutôt une approche qualitative qu'une approche quantitative. Notre question de recherche est de type «comment», ce qui justifie le choix de la méthode qualitative.

2. Méthodes de collecte des données

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons commencé par une analyse documentaire sur des articles, ouvrages et la norme ISO 10001V2018, afin de mieux cerner notre sujet de recherche. Nous avons aussi programmé d'effectuer une analyse documentaire interne à la BEA mais on n'a pas pu concrétiser cette dernière le fait qu'à l'heure actuelle, il n'y a aucune procédure ou document sur les codes de conduite. Ensuite, nous avons réalisé

des observations au sein des services concernés par la procédure afin de comprendre la façon dont la gestion de la relation client est menée au sein de notre lieu de stage.

Nous avons enfin utilisé les entretiens semi-directifs pour approfondir notre compréhension du sujet.

2.1 Les entretiens

Selon Gavard-Perret et al., (2008), l'entretien est une méthode qualitative de collecte de données qui se présente comme une interaction verbale souple et ouverte, proche d'une conversation. Cette technique permet d'explorer en profondeur les opinions, attitudes ou expériences des personnes interrogées, en favorisant un échange flexible où l'intervieweur guide la discussion sans la contraindre strictement.

Les entretiens peuvent être individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations (Ketele & Roegiers, 1996). On distingue différentes variétés d'entretiens dont on peut citer :

L'entretien directif qui est une méthode rigoureuse où l'intervieweur guide l'échange en posant des questions précises, souvent fermées, auxquelles les répondants doivent répondre sans propositions de choix. Les interviewés répondent librement, et l'intervieweur intervient uniquement pour clarifier ou recentrer si nécessaire. Ce type d'entretien vise à recueillir des informations détaillées sur des sujets spécifiques, garantissant ainsi des données comparables et exploitables statistiquement (Fenneteau, 2015, p.12-14).

Les entretiens non-directifs, ou entretiens libres, consistent à présenter un sujet rapidement à la personne interrogée, puis à la laisser parler librement pendant un temps assez long, souvent une à deux heures. L'intervieweur intervient peu, seulement pour encourager la personne à développer ses idées sans l'orienter. Cette méthode permet de découvrir des idées ou comportements nouveaux, surtout quand le sujet n'a pas encore été beaucoup étudié. Le but n'est pas d'obtenir des réponses précises, mais de recueillir un grand nombre d'informations variées pour mieux comprendre le phénomène. (Fenneteau, 2015, p.12-14).

L'entretien semi-directif est une conversation guidée par un plan qui liste les sujets à aborder. Si l'interviewé ne parle pas spontanément d'un thème du guide, l'intervieweur l'invite à en discuter. À l'intérieur de chaque thème, l'interviewé peut s'exprimer librement. Cette méthode est adaptée aux études exploratoires ou approfondies. Le chercheur s'appuie sur des travaux précédents sur des sujets proches, mais adapte sa recherche à un contexte et à un public spécifiques. Il doit rester ouvert pour découvrir des aspects inconnus du phénomène

étudié. Grâce aux connaissances acquises et aux objectifs fixés, il élabore une problématique et détermine les thèmes à aborder (Fenneteau, 2015, p.12-14).

Au cours de cette présente étude, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs (ou semi-structurés), qui permettent aux participants de s'exprimer librement et spontanément tout en étant guidés par des axes thématiques et un ordre précis définis dans notre guide d'entretien.

Le tableau suivant II.1 présente les cadres interviewés. La durée de chaque interview est de 30 minutes.

Tableau II.1 Caractéristiques des interviewés.

Interviewés	Poste	Expérience	Rôle dans la relation client
M. I.N	Responsable d'agence	23 ans dont 14 ans de direction	Encadrement du personnel. Garant de la qualité de la relation clientèle et de sa fidélisation.
M. B.M	Chef de service caisse	24 ans	Interlocuteur client-agence au niveau du service caisse.
M. B.M	Chargé d'étude principal	25 ans	Chargé de la relation client.

Source : élaboré par nous-mêmes

2.2 L'observation

L'observation en tant que méthode de recherche peut être complexe étant donné qu'elle possède deux dimensions : technique et stratégique (Gavard-Perret et al., 2008). En termes stricts, l'observation peut être considérée comme une méthode de collecte de données primaires, permettant de visualiser et comprendre les phénomènes étudiés. Dans cette perspective, l'attention est portée sur les outils et les moyens concrets utilisés pour collecter les données. Cette approche est au cœur des démarches expérimentales. En revanche, l'observation peut également être considérée comme une stratégie d'interaction avec le terrain, impliquant l'observateur dans sa globalité, bien au-delà du simple fait de « *voir et entendre* ». L'observation est souvent combinée avec d'autres méthodes qualitatives comme les entretiens pour enrichir la compréhension des comportements observés. (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2021). Afin de comprendre comment la BEA gère la relation client, il a été nécessaire d'observer le service chargé de la clientèle.

2.3 Analyse documentaire

L'analyse documentaire nous a permis de rassembler un grand nombre d'informations sur les la relation client, en nous basant sur diverses sources telles que des articles et des ouvrages.

Pour la revue de littérature, nous avons débuté par la consultation de plusieurs articles scientifiques disponibles sur différentes plateformes en ligne, notamment, Google Scholar, ASJP et ResearchGate.

Par la suite, afin d'enrichir notre travail, notamment le cadre conceptuel, nous avons également exploité plusieurs ouvrages, rapports et thèses accessibles sur diverses plateformes numériques, ainsi que des livres présents à la bibliothèque de notre établissement.

De plus, l'organisme d'accueil, « BEA », nous a grandement aidés en mettant à notre disposition les documents essentiels à la réalisation de notre mémoire, ainsi qu'un accès complet aux informations, données et rapports nécessaires, en particulier ceux liés à la mission étudiée.

3. Outils de collecte de données

3.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien constitue un outil essentiel pour la collecte de données en recherche qualitative, permettant d'interroger les participants de manière cohérente et ciblée. Il se compose d'une série de questions qui orientent l'entretien tout en assurant la cohérence des informations recueillies, en fonction des objectifs de la recherche et des thèmes abordés (Kumar, 2014).

Le tableau II.2 regroupe les questions abordées lors des entretiens effectués avec le directeur, la cheffe de service engagement, le chef de service caisse et le chargé d'études principal de l'agence BEA-121 de Tizi Ouzou.

Structure du guide

Thème 1. Perception de la relation client

Thème 2. Pratiques et outils de gestion de la relation client

Thème 3. Enjeux et défis

Thème 4. Fidélisation et satisfaction client

Thème 5. Gestion des situations difficiles

Thème 6. Perspectives et améliorations

Conclusion

- Y a-t-il d'autres aspects de la relation client bancaire que vous aimeriez aborder ?souhaitez partager sur la relation client en banque ?
- Quelles sont vos recommandations pour les futurs professionnels de la relation client dans le secteur bancaire ?

3.2 Check-list

En recherche qualitative, la check-list peut servir à guider l'observation, l'entretien ou l'analyse documentaire en aidant le chercheur à ne rien oublier d'essentiel, tout en assurant une certaine standardisation des pratiques (Rondeau, Paillé & Bédard, 2023). Elle facilite également la comparaison entre différents cas ou entretiens en assurant que les mêmes critères soient systématiquement évalués. La check-list est structurée en six colonnes, comprenant pour chaque item : l'identification des chapitres et sous-chapitres concernés dans la chaîne du processus, le texte de référence issu de la norme ISO 10001, le processus de mesure et de surveillance appliqués. Les questions élaborées en tenant compte des directives de la norme 10001V2018 sont données dans le tableau II.2.

Tableau II.2 Les questions de la Check-list

Chapitre	Rubrique	Questions / Actions
Principes directeurs	Objectifs du code	Quels sont les principaux objectifs visés par le code?
	Analyse des besoins	Quelles sont les attentes et préoccupations majeures de la clientèle ?
	Évaluation des ressources	Quelles ressources internes (personnel, budget, formation) sont nécessaires ?
	Définition des engagements	Quelles promesses concrètes la banque peut-elle faire aux clients ?
	Communication du code	Comment le code sera-t-il communiqué aux clients et au personnel ?
	Accessibilité et compréhension	Comment garantir que le code est facilement accessible et compréhensible ?
	Formation du personnel	Quelles formations seront nécessaires pour assurer l'application du code ?
	Processus de traitement des	Comment la banque traitera-t-elle les

	réclamations	réclamations liées à la satisfaction client ?
	Suivi et évaluation	Comment mesurer la satisfaction par rapport au code ?
	Revue et amélioration continue	Comment le code sera-t-il révisé pour rester pertinent ?
Cadre du code	Contexte de l'organisme	Avez-vous identifié et pris en compte les enjeux externes et internes, les parties intéressées pertinentes avec leurs besoins et attentes, ainsi que le domaine d'application
	Etablissement	Avez-vous mis en place un cadre organisationnel clair pour gérer la relation client, incluant ressources, responsabilités, formation, et pris en compte les risques et opportunités avec leurs actions associées
	Intégration	La qualité est-elle au centre de préoccupation de l'agence ?
Planification, conception et développement	Objectif du code	Avez-vous déterminé les objectifs, en veillant à ce qu'ils puissent être mesurés à l'aide d'indicateurs de performance ?
	Rassembler et évaluer les informations	Recueillez-vous et évaluez-vous les informations concernant les problèmes que le code tente de traiter, leur origine, leur impact, ainsi que les solutions possibles et les exigences légales associées ?
	Evaluation des données d'entrées	Analysez-vous les données d'entrée des parties intéressées pertinentes au sujet du contenu et de l'utilisation du code, en comprenant leurs attentes et perceptions ?
	Elaboration du code	Avez-vous élaboré un code clair, concis, exact et sincère, rédigé dans un langage simple, incluant le domaine d'application, les promesses faites aux clients, les modalités de réclamation et les actions en cas de non-respect des promesses ?
	Indicateurs de performance	Avez-vous défini des indicateurs de

		performance, quantitatifs ou qualitatifs, pour mesurer l'atteinte des objectifs du code ?
	Procédure du code	Avez-vous élaboré des procédures pour la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration du code, notamment concernant le traitement des demandes et réclamations, et l'identification des obstacles à son utilisation efficace ?
	Plan de communication interne et externe	Avez-vous mis en place un plan de communication interne et externe pour diffuser le code et les informations complémentaires auprès du personnel et des parties concernées ?
	Ressources	Avez-vous déterminé les ressources nécessaires pour tenir les promesses faites aux clients et gérer les cas de non-réalisation (personnel, la formation, les procédures, la documentation, les équipements et les moyens financiers) ?
Mise en œuvre	Mise en œuvre	Appliquez-vous aux niveaux appropriés de votre organisation les procédures adéquates et les plans de communication internes et externes liés au code ?
Entretien et amélioration	Recueil d'informations	Avez-vous mis en place un recueil systématique et régulier des informations nécessaires pour améliorer la satisfaction client ?
	Evaluation de la performance	Analysez-vous les demandes et réclamations relatives au référentiel afin d'identifier les problèmes récurrents ou sporadiques et d'éliminer leurs causes sous-jacentes ?
	Evaluation de la satisfaction	Menez-vous des actions régulières pour mesurer la satisfaction des clients ?
	Revue du code	Effectuez-vous des revues régulières et systématiques du code et de son cadre pour vérifier leur adéquation, efficacité, prise en charge des cas où les promesses ne sont pas tenues, et pour identifier des opportunités d'amélioration ?

	Amélioration continue	Avez-vous un processus simple pour améliorer continuellement votre référentiel et satisfaire vos clients ?
--	-----------------------	--

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.3 Les échelles d'évaluation

Les échelles d'évaluation sont des outils essentiels pour mesurer un phénomène en proposant des points extrêmes et parfois des échelons intermédiaires, adaptés aux préférences de l'utilisateur (Detroz et Annick, 2017). Elles permettent de quantifier, situer et comparer les résultats obtenus (Pasquier, 2016). La validité d'une échelle repose sur sa capacité à mesurer précisément ce qu'elle est censée évaluer (Touzani, 2000). Dans le cadre de notre recherche, nous avons adapté la grille d'évaluation proposé par Prasuman et al., (1988) composé de quatre niveaux « *Excellent* » ; « *Bon* » ; « *Moyen ou faible* ». Pour évaluer la conformité de la gestion de la relation client au sein de la BEA avec les directives de la norme ISO 10001V2018, une grille de notation a été adoptée. Nous avons attribué la note de "3" lorsque la directive de la norme 10001V2018 est « Bien appliquée », la note de "2" lorsqu'elle est « majoritairement appliquée » et que la note de "1" correspond au cas où les directives de la norme « moyennement ou non appliquées » (tableau II.4).

Tableau II.3 Grille de notation utilisée

Bien appliquée	Majoritairement appliquée	Moyennement ou non appliquée
3	2	1

Source : élaborée par nous-mêmes

Afin de calculer les taux d'application ou de satisfaction, nous avons utilisé les relations suivantes (Alag & Nadhum, 2019) :

$$\text{Moyenne du chapitre} = \frac{\text{Somme des coefficients}}{\text{Nombre de lignes directrices du chapitre}}$$

$$\text{Pourcentage du chapitre} = \frac{\text{Moyenne du chapitre}}{3} * 100 \%$$

$$\text{Pourcentage total} = \frac{\text{Somme des pourcentages par chapitre}}{5}$$

$$\text{Pourcentage des écarts} = \text{Pourcentage total} - \text{Pourcentage d'application}$$

Notons que 3 est le nombre de coefficients et 5 le nombre de chapitres qui regroupent les lignes directrices de la norme ISO 10001V2018.

Section 2 : cadre organisationnel

Le secteur bancaire, en Algérie, est caractérisé par une forte prédominance des banques publiques, qui détiennent environ 90% des actifs du secteur financier. Il est composé actuellement de six banques publiques principales : Banque Extérieure d'Algérie (BEA), Banque Nationale d'Algérie (BNA), Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Banque de Développement Local (BDL), Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque). En parallèle, il existe environ vingt banques commerciales, dont une dizaine de banques privées locales et étrangères telles que Natexis Algérie, Société Générale Algérie, BNP Paribas El Djazaïr, Gulf Bank Algérie,... etc.

1. La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

La BEA est une banque publique algérienne créée le 1er octobre 1967 par ordonnance n°67.204. Son siège social est situé à Bir Mourad Raïs, Alger. Initialement créée sous la forme d'une société nationale, elle a changé de statut en 1989 pour devenir une société par actions tout en conservant son objet principal : faciliter et développer les relations économiques et financières de l'Algérie avec l'étranger. Cela après avoir repris les activités du crédit lyonnais en date du 1^{er} octobre 1967.

La BEA est spécialisée dans le financement des grandes entreprises algériennes, notamment dans les secteurs de l'énergie, de l'électronique, de la sidérurgie, du bâtiment et des travaux publics. Elle est également un acteur clé du commerce extérieur algérien, disposant d'un réseau international de plus de 1500 correspondants.

En 2022, la BEA comptait environ 106 agences en Algérie et 11 directions régionales, avec plus de 1,6 million de comptes bancaires ouverts. Son capital social s'élevait à 230 milliards de dinars algériens, et elle affichait un bilan comptable de plus de 4 700 milliards de dinars ainsi qu'un résultat net de 43,65 milliards de dinars pour l'année 2022.

La banque est dotée d'un Conseil d'administration qui est présidé par un directeur général. La BEA est entièrement détenue par l'État algérien.

Récemment (24 octobre 2024), la BEA a obtenu une licence bancaire pour opérer en France et en Europe, ce qui lui permettra d'ouvrir plusieurs agences en France et d'offrir des services bancaires complémentaires entre l'Algérie et l'Europe (Site de la BEA).

La BEA offre une large gamme de produits et services bancaires adaptés aux particuliers, entreprises et clients, couvrant les besoins classiques et islamiques.

2. Produits et services proposés

La BEA propose à ses clients divers services et produits. Ceci concerne une variété de comptes (courant, épargne, dépôt d'investissement non restreint à terme ou dépôt classique) et de crédits (immobilier à taux préférentiels, consommation pour particuliers et exploitation et investissement pour entreprises).

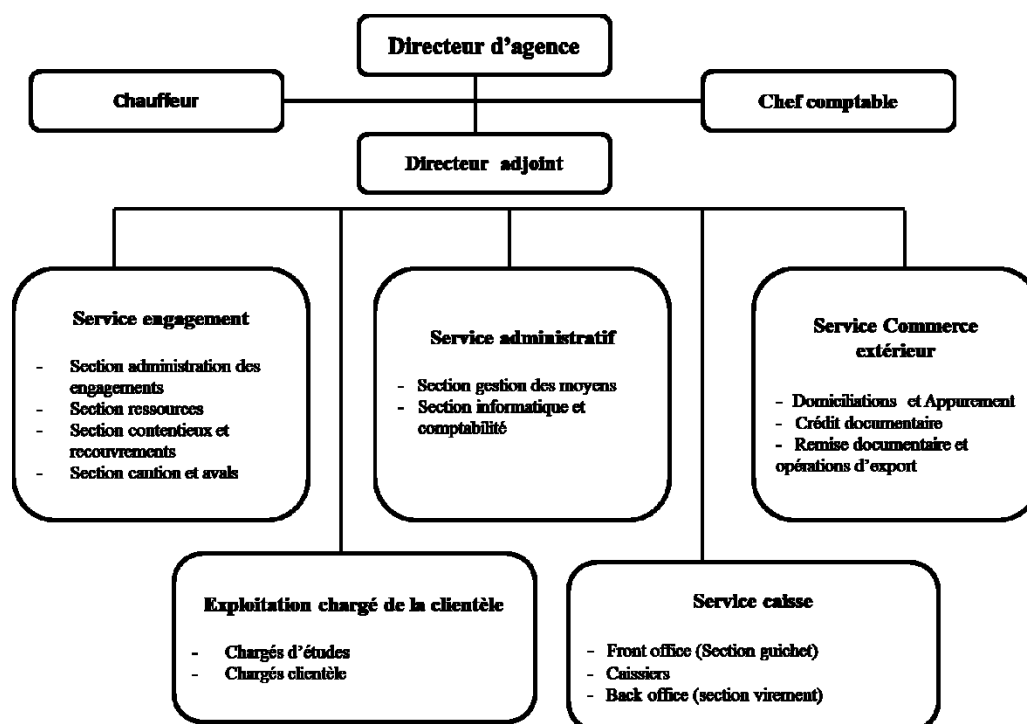
La BEA propose plusieurs cartes bancaires classiques et business, incluant diverses cartes CIB. Elle a également mis en place une application mobile « BEA Mobile » pour effectuer divers opérations en ligne.

Depuis fin 2021, la BEA propose une gamme complète de produits conformes à la « charia islamique ».

3. Présentation de l'agence d'accueil BEA-121 de Tizi-Ouzou

L'agence BEA-121 a été créée en 2022, elle est la deuxième agence au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Avec un effectif de 18 employés travaillant avec passion en vue de réaliser les objectifs tracés par la banque. La figure II.3 représente le diagramme de l'agence d'accueil.

Figure II.1 : Organigramme de l'agence BEA-121 de Tizi-Ouzou



Source : document interne.

Au niveau de l'agence BEA-121, les tâches et fonctions sont réparties sur plusieurs services.

- ❖ L'agence est dirigée par un directeur, dont le rôle est de:
 - ✓ Manager l'équipe,
 - ✓ Développement commercial,
 - ✓ Suivi des risques,
 - ✓ Suivi des performances de l'agence et veiller à la réalisation des objectifs.
- ❖ Le directeur adjoint administratif a pour mission d'animer, de coordonner et de contrôler les services: commerce extérieur, caisse et portefeuille et gestion administrative.
- ❖ Le service commerce extérieur a pour mission principale le traitement de l'ensemble des opérations de commerce extérieur avec le client, il est constitué d'une section guichet ou front office et d'une Section back office:
- ❖ Le service caisse et portefeuille est constitué de deux sections front office et back office. Son rôle est l'encaissement des chèques remis par la clientèle. Ces encaissements sont pratiqués sous forme d'encaissement ou d'escompte.
- ❖ Le service administratif est constitué de la section gestion des moyens et la section informatique. La section gestion des moyens a pour rôle la gestion et le suivi de la carrière du personnel, la gestion des stocks (achat du matériel et fourniture de bureau, etc.). La section informatique a pour rôle, la maintenance et l'installation des logiciels informatiques, la sauvegarde et la restauration des données.
- ❖ Le directeur adjoint commercial a pour mission le contrôle, le suivi et l'animation du service secrétariat engagement et les chargés de clientèle. Le service secrétariat engagement est composé de deux sections : section administration des engagements, section contentieux. La Section administration des engagements et contentieux chargée de Participer, émettre un avis sur les actes émis et contrôler l'aspect juridique des actes d'engagements et des garanties reçues et gérer les successions, oppositions, saisies arrêts et à l'encontre de la clientèle de l'agence.
- ❖ La Section chargée de clientèle s'occupe de plusieurs tâches. Il est le premier contact avec le client.

Au cours de cette étude, une observation du service chargé de la clientèle au sein de l'agence BEA- 121 a été effectuée. Ce service, l'accueil est une étape cruciale dans la relation bancaire. Il s'agit de recevoir chaleureusement le client ou le prospect, en personne ou par téléphone, en donnant une image professionnelle et conviviale de la banque. Lors de cette étape, la nature de la visite ou de la demande du client/prospect est identifiée. Il s'agit de créer un climat de confiance pour faciliter les échanges futurs.

La tâche du service chargé de la clientèle consiste à fournir aux clients toutes les informations nécessaires sur les produits et services bancaires, ainsi qu'à les assister dans leurs démarches en :

- ✓ Expliquant clairement les caractéristiques, avantages et conditions des produits (comptes, crédits, cartes, services en ligne, etc.),
- ✓ Répondant aux questions et en résolvant les éventuelles difficultés rencontrées par le client,
- ✓ Conseillant le client en fonction de ses besoins spécifiques, de son profil financier et de ses objectifs,
- ✓ Orientant le client vers des solutions adaptées, notamment en matière d'épargne, de financement ou de gestion de patrimoine.

Le service est également chargé de l'orientation du client si nécessaire vers le service ou l'expert le plus compétent pour traiter sa demande. Cela se fait en :

- ✓ Identifiant rapidement le besoin précis du client (ex : demande de crédit, assistance technique, réclamation).
- ✓ dirigeant le client vers le conseiller spécialisé ou le service concerné.
- ✓ assurant un suivi pour vérifier que le client a bien été pris en charge.
- ✓ facilitant la prise de rendez-vous ou la mise en relation avec les interlocuteurs internes.
- ❖ Traitement des réclamations

Gérer les réclamations est un aspect clé pour maintenir la satisfaction et la confiance des clients. Il s'agit :

- ✓ d'écouter attentivement la plainte ou comprendre le problème exprimé par le client.
- ✓ de recueillir toutes les informations nécessaires pour comprendre la situation.
- ✓ de proposer une solution rapide et adaptée, en respectant les procédures internes.
- ✓ d'assurer un suivi rigoureux jusqu'à la résolution complète du problème.
- ✓ d'Informer le client des actions entreprises et s'excuser si nécessaire pour tout désagrément subi.
- ❖ Ouverture et mise à jour des dossiers clientèle

La gestion administrative des dossiers clients garantit la conformité et la qualité du service. Cette opération consiste à :

- ✓ Collecter et vérifier les documents nécessaires à l'ouverture d'un compte ou à la souscription d'un produit (pièce d'identité, justificatifs, etc.).
- ✓ Saisir correctement les informations dans le système informatique de la banque.

- ✓ Mettre à jour régulièrement les données clients, notamment en cas de changement d'adresse, de situation professionnelle ou de coordonnées bancaires.
- ✓ Assurer la confidentialité et la sécurité des données conformément aux normes en vigueur.

Procédures générales de traitement des réclamations à la BEA

- Canaux de contact : La BEA met à disposition plusieurs moyens pour échanger avec les clients, notamment via une messagerie dédiée accessible sur son site web, ainsi que des contacts téléphoniques pour ses différentes directions (notamment la Direction Moyens de Paiement). Ces canaux permettent aux clients de formuler leurs doléances ou demandes de clarification.
- Réclamation écrite : Comme dans la plupart des banques, il est recommandé d'adresser une réclamation écrite (courrier ou email) précisant clairement l'objet du litige, les références du compte, et les faits reprochés.
- Délai de traitement : La BEA s'engage généralement à répondre dans un délai raisonnable (souvent 15 à 40 jours ouvrables selon la complexité du dossier), en donnant une réponse motivée, soit en résolvant le problème, soit en expliquant les raisons d'un éventuel rejet.
- Remboursement et correction : Conformément aux clauses contractuelles (par exemple dans le contrat porteur de carte CIB de la BEA), toute réclamation fondée peut donner lieu au remboursement des débits non justifiés ou à la correction des erreurs constatées.

Les résultats de la collecte de données (observation, entretien et check-list) ainsi que leurs interprétations feront l'objet du chapitre suivant.

Chapitre III

Résultats et discussion

Ce chapitre présente les résultats de notre étude, nous l'avons structuré comme suit : En premier lieu, nous présentons les résultats des entretiens ainsi que de la check-list. L'analyse de ces résultats sera abordée en second.

Section 1 Présentation des résultats

1. Réponses aux questions du guide d'entretien

Afin de mener à bien notre collecte de données, nous avons eu des entretiens avec les responsables au niveau de l'agence BEA-121 de Tizi Ouzou dont les fonctions sont citées ci-après : Responsable d'agence ; Chef de service caisse. ; Chargé d'étude principal. Nous avons pu obtenir les résultats suivant :

Thème 1 : Caractérisation de la relation client.

Concernant la caractérisation de la relation client au niveau de l'agence, nous avons remarqué que le chef d'agence s'intéresse beaucoup et de façon individualisée au client ; ce qui est indiqué par sa réponse "*....une relation de confiance adaptée à chaque segment...*". Du côté du chargé d'étude principal ayant répondu "*...occupe une place importante...*", il est évident qu'il s'inscrit dans la même logique. Le chef de service, quant à lui, considère la relation client comme un facteur déterminant qui peut faire la différence entre plusieurs prestataires de service sa réponse "*...joue un rôle déterminant pour le positionner...*" en est la preuve.

Concernant les déterminants d'une bonne relation client, le chef d'agence a énuméré plusieurs facteurs tels que: « *la réactivité, bon accueil et réponse aux attentes des clients* »;

À la question de l'évolution des attentes des clients, il a souligné qu'elles « *attentes évoluent selon la situation sociale des clients ainsi que la situation économique du pays* ». Du point de vue du chef des études, « *les attentes des clients évoluent selon la technologie, de ce fait les clients deviennent plus exigeants* ». Selon le chef de service caisse « *les évolutions des attentes des clients résulte du fait que ces derniers leur font confiance* ».

Thème 2 : pratiques et outils de la GRC

Concernant les méthodes d'identification des besoins des clients, la réponse du chargé d'étude est « *l'écoute attentive et l'analyse des motivations* » ; cela signifie que l'agent bancaire doit faire preuve d'empathie. Pour le chef de service caisse, l'écoute est essentielle, il faut laisser le client s'exprimer librement ; ceci apparaît dans sa réponse « *... en lui laissant l'espace clairement nécessaire pour s'exprimer...* »

Thème 3 Enjeux et défis

Concernant les principaux défis liés à la GRC au quotidien, d'après le chef d'agence, une bonne relation s'appuie sur le respect des engagements et des délais ; ceci apparaît dans sa réponse « ... *respect des délais ... réactivité ...* ». D'après le chargé de clientèle principal, le secret d'une bonne relation réside dans une bonne communication et la clarté ; ceci apparaît dans ses propos « ... *éviter l'incompréhension ...* ». Pour le chef de service caisse, le défi réside dans la fidélisation du client à long terme. Ce qui est clairement signifié dans sa réponse « ... assurer la fidélité à long terme... ».

Thème 4 Fidélisation et satisfaction client

À la question des actions à entreprendre pour fidéliser les clients, les réponses des interviewés sont : « *être à l'écoute permanent* » pour le chef d'agence, « *diversification des offres de service...* » Pour le chef de service caisse et la « *gratuité de certains services* » selon le chargé d'étude.

Thème 5 Gestion des situations difficiles.

S'agissant des pratiques à adopter pour gérer les situations de conflit, les réponses des responsables sont : la « *personnalisation du traitement de réclamation* » pour le chef d'agence, « *une bonne communication* » pour le chargé de clientèle et « *un traitement rapide des réclamations* » pour le chef de service caisse.

Thème 5 Perspectives et améliorations.

Concernant les voies d'amélioration de la GRC, les interviewés ont eu les réponses suivantes : pour le responsable d'agence, « *il faudrait un programme continue de formation pour les chargés de la clientèle afin d'améliorer leurs compétences* ». La même réponse a été donnée par le chargé d'étude principal, alors que le responsable de caisse préconise « *l'utilisation de l'intelligence artificielle pour analyser les données des clients afin de personnaliser les offres de service* ».

2. Résultats obtenus de la check-list

Rappelons que nous avons attribué la note de "3" lorsque la directive de la norme 10001V2018 est « appliquée », la note de "2" lorsqu'elle est « majoritairement appliquée » et que la note de "1" correspond au cas où les directives de la norme « moyennement ou non appliquées ».

Les résultats des réponses aux questions de la check-list sont regroupés dans le tableau III.1.

Tableau III.1 Evaluation de la check-list.

Chapitre	Rubrique	Questions / Actions	Score
Principes directeurs	Objectifs du code	Quels sont les principaux objectifs visés par le code?	2
	Analyse des besoins	Quelles sont les attentes et préoccupations majeures de la clientèle ?	2
	Évaluation des ressources	Quelles ressources internes (personnel, budget, formation) sont nécessaires ?	2
	Définition des engagements	Quelles promesses concrètes la banque peut-elle faire aux clients ?	2
	Communication du code	Comment le code sera-t-il communiqué aux clients et au personnel ?	1
	Accessibilité et compréhension	Comment garantir que le code est facilement accessible et compréhensible ?	2
	Formation du personnel	Quelles formations seront nécessaires pour assurer l'application du code ?	2
	Processus de traitement des réclamations	Comment la banque traitera-t-elle les réclamations liées à la satisfaction client ?	2
	Suivi et évaluation	Comment mesurer la satisfaction par rapport au code ?	1
	Revue et amélioration continue	Comment le code sera-t-il révisé pour rester pertinent ?	1
Cadre du code	Contexte de l'organisme	Avez-vous identifié et pris en compte les enjeux externes et internes, les parties intéressées pertinentes avec leurs besoins et attentes, ainsi que le domaine d'application	2
	Etablissement	Avez-vous mis en place un cadre organisationnel clair pour gérer la relation client, incluant ressources, responsabilités, formation, et pris en compte les risques et opportunités avec leurs actions associées	1
	Intégration	La qualité est-elle au centre de préoccupation de l'agence ?	2
Planification, conception et développement	Objectif du code	Avez-vous déterminé les objectifs, en veillant à ce qu'ils puissent être mesurés à l'aide d'indicateurs de performance ?	1
	Rassembler et évaluer les informations	Recueillez-vous et évaluez-vous les informations concernant les problèmes que le code tente de traiter, leur origine, leur impact, ainsi que les solutions possibles et les exigences légales associées ?	2
	Evaluation des données d'entrées	Analysez-vous les données d'entrée des parties intéressées pertinentes au sujet du contenu et de l'utilisation du code, en comprenant leurs attentes et perceptions ?	2
	Elaboration du code	Avez-vous élaboré un code clair, concis, exact et sincère, rédigé dans un langage simple, incluant le domaine d'application, les promesses faites aux clients, les modalités de réclamation et les actions en cas de non-respect des promesses ?	1

	Indicateurs de performance	Avez-vous défini des indicateurs de performance, quantitatifs ou qualitatifs, pour mesurer l'atteinte des objectifs du code ?	2
	Procédure du code	Avez-vous élaboré des procédures pour la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration du code, notamment concernant le traitement des demandes et réclamations, et l'identification des obstacles à son utilisation efficace ?	1
	Plan de communication interne et externe	Avez-vous mis en place un plan de communication interne et externe pour diffuser le code et les informations complémentaires auprès du personnel et des parties concernées ?	1
	Ressources	Avez-vous déterminé les ressources nécessaires pour tenir les promesses faites aux clients et gérer les cas de non-réalisation (personnel, la formation, les procédures, la documentation, les équipements et les moyens financiers) ?	1
Mise en œuvre	Mise en œuvre	Appliquez-vous aux niveaux appropriés de votre organisation les procédures adéquates et les plans de communication internes et externes liés au code ?	2
Entretien et amélioration	Recueil d'informations	Avez-vous mis en place un recueil systématique et régulier des informations nécessaires pour améliorer la satisfaction client ?	1
	Evaluation de la performance	Analysez-vous les demandes et réclamations relatives au référentiel afin d'identifier les problèmes récurrents ou sporadiques et d'éliminer leurs causes sous-jacentes ?	1
	Evaluation de la satisfaction	Menez-vous des actions régulières pour mesurer la satisfaction des clients ?	1
	Revue du code	Effectuez-vous des revues régulières et systématiques du code et de son cadre pour vérifier leur adéquation, efficacité, prise en charge des cas où les promesses ne sont pas tenues, et pour identifier des opportunités d'amélioration ?	1
	Amélioration continue	Avez-vous un processus simple pour améliorer continuellement votre référentiel et satisfaire vos clients ?	2

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le tableau III.2 présente les résultats obtenus en appliquant la grille d'évaluation de la norme iso 10001 à l'agence BEA 121 de Tizi Ouzou :

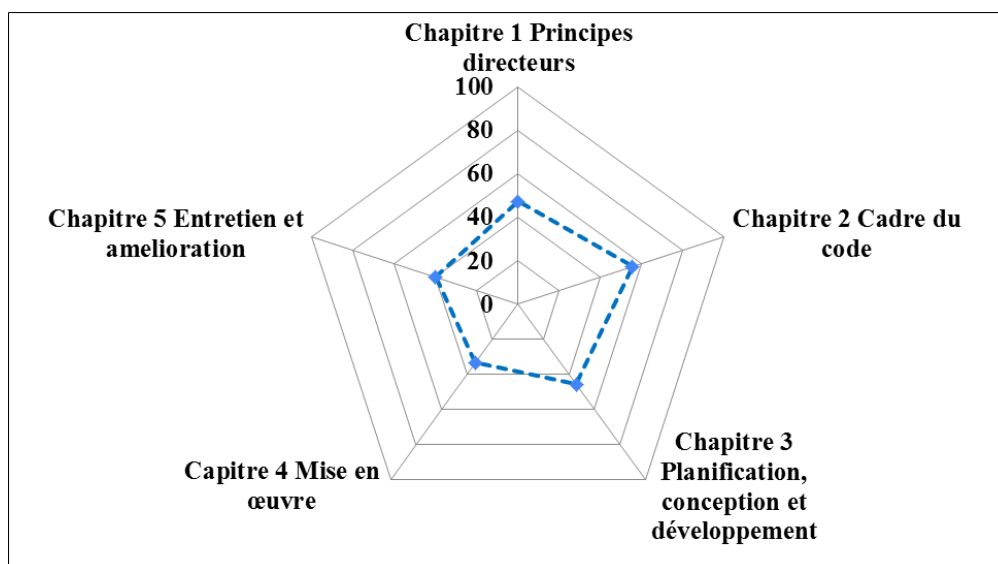
Tableau III.2 Résultats de l'application par chapitre de la norme 10001V2018

Les chapitres	Pourcentage(%)
Principes directeurs	47,22
Cadre du code	55,56
Planification, conception et développement	45,83
Mise en œuvre	33,33
Entretien et amélioration	40,00
Total	44,39

Source : élaboré par nous même

La figure III.1 représente une visualisation globale des résultats obtenus par application des directives de la norme ISO 10001V2018 au processus de GRC au sein de la BEA.

La représentation des résultats par des figures de types Radar permet d'avoir une vision globale du processus de GRC au sein de la BEA.

Figure III.1 Taux d'application des lignes directrices de la norme ISO 10001V2018.

Source : élaboré par nous-mêmes

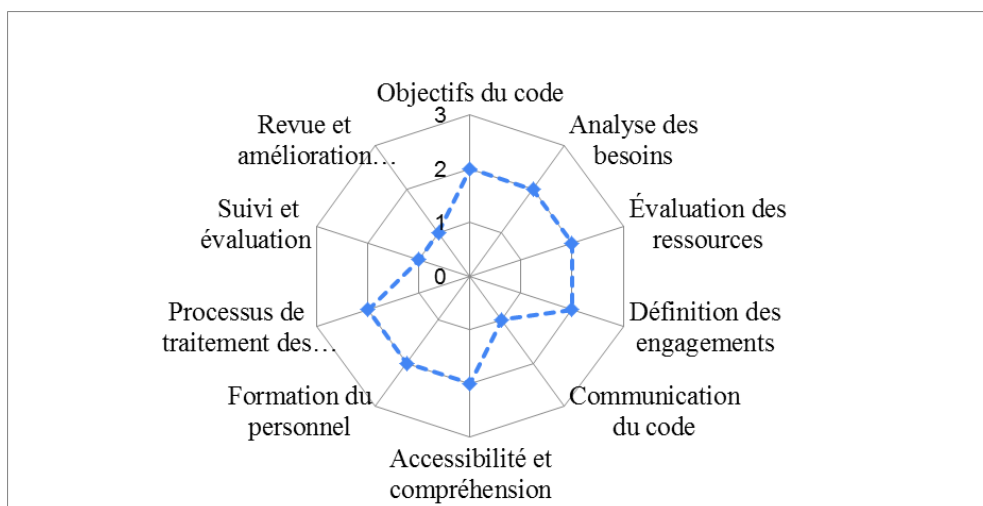
Le graphique III.3 permet de mettre en lumière les points forts mais aussi les points qui nécessitent une attention particulière afin d'apporter des améliorations au processus de GRC au sein de la BEA. L'examen des taux d'application de la norme ISO 10001V2018 par volet ou chapitre montre des valeurs qui varient entre 45,83% (chapitre 3) et 47,22% (chapitre 1).

Le taux d'application important des principes directeurs contenus dans le chapitre 1 signifie qu'il y a une volonté des responsables de la BEA de valoriser la relation client, toutefois, celle-ci n'est pas matérialisée sur le terrain par des engagements clairs.

Afin de mieux évaluer le processus de GRC au niveau de la BEA, nous avons analysé les données recueillies chapitre par chapitre. Les figures III.4, III.5, III.6 et III.7 montrent les résultats de l'application de la grille de notation aux directives contenues dans chacun des chapitres de la norme ISO 10001V2018.

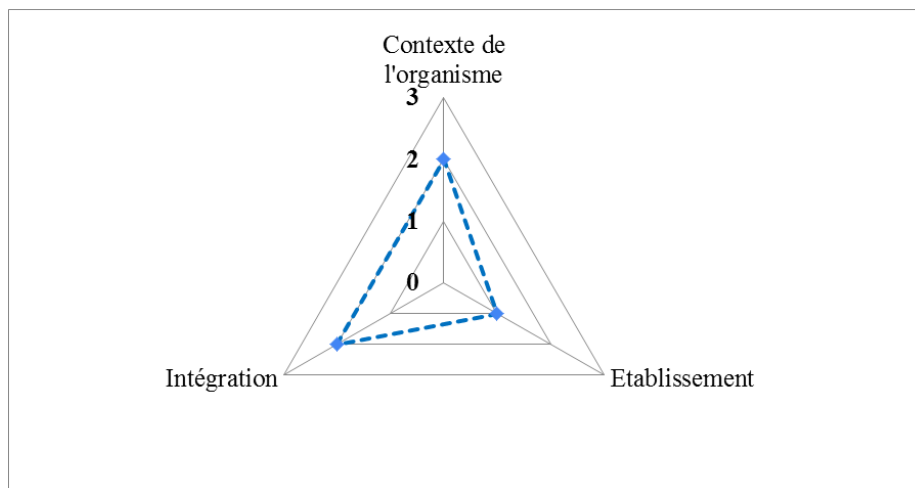
Le graphique III.2 montre les résultats de l'application de la grille de notation aux directives contenues dans le chapitre 1 de la norme ISO 10001V2018. Les résultats obtenus montrent que le processus de GRC comporte des points forts qui sont l'analyse des besoins, l'accessibilité et la compréhension. Ceci signifie que les responsables de la BEA sont conscients des défis auxquels ils sont confrontés. En revanche, le point relatif à la revue et à l'amélioration continue du processus de la GRC est très insuffisant du fait de l'absence d'un code formalisé. Il y a certes des bonnes pratiques de gestion mais celles-ci ne sont pas clairement définies et mises à la disposition des agents au niveau local et de la clientèle.

Figure III.2 Résultats liés au chapitre 1 (Principes directeurs)



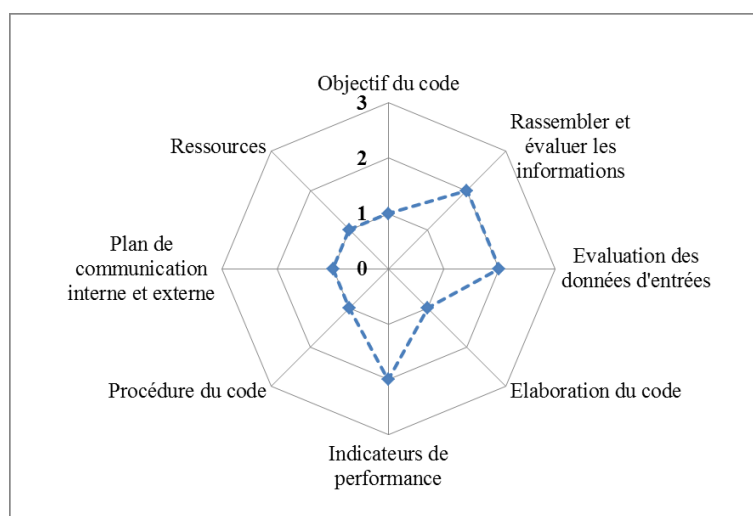
Source : élaboré nous-mêmes

Le graphique III.3 montre les résultats de l'application de la grille de notation aux directives contenues dans le chapitre 2 de la norme ISO 10001V2018. L'examen des résultats obtenus a montré l'absence d'une structure interne à la BEA et dédiée au suivi et à l'évaluation de la relation client. La question de la qualité de service est plus « reliée » aux chiffres recensés par le service statistiques.

Figure III.3 Résultats liés au chapitre 2 (Cadre du code)

Source : élaboré nous-mêmes

La figure III.4 montre les résultats de l'application de la grille de notation aux directives contenues dans le chapitre 3 de la norme ISO 10001V2018. L'analyse des résultats obtenus montre des insuffisances qui doivent être impérativement comblées. La première lacune concerne l'absence de code de GRC avec des engagements explicitement définis. Les autres insuffisances se rapportent à la qualification du personnel. Ceci peut être amélioré facilement en mettant en place un plan de formation des chargés de la clientèle.

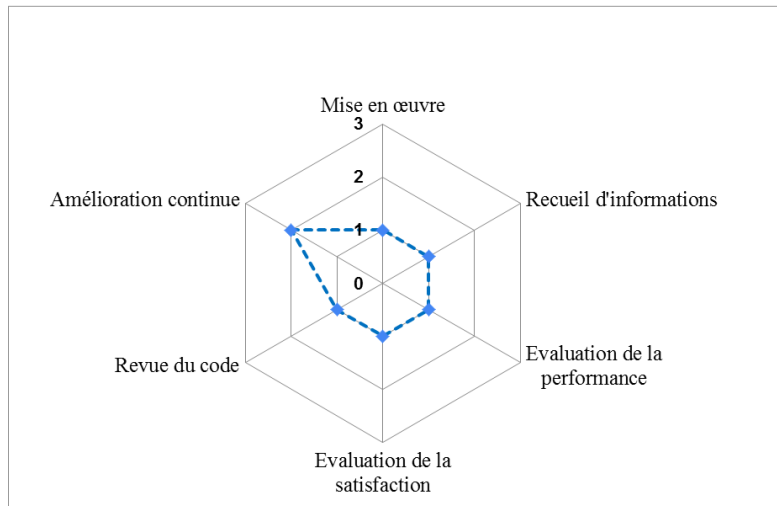
Figure III.4 Résultats liés au chapitre 3 (Planification, conception et développement)

Source : élaboré nous-mêmes

Le graphique III.5 montre les résultats de l'application de la grille de notation aux directives contenues dans les chapitres 4 et 5 de la norme ISO 10001V2018. Les résultats obtenus font

ressortir l'absence d'examen régulier et systématique en vue d'identifier des opportunités d'amélioration de la relation client. Ce qui s'explique par l'absence de code de conduite pour gérer la relation avec la clientèle et qui contiendrait un volet mise en œuvre et entretien du code.

Figure III.5 Résultats liés aux chapitres 4 et 5 (Mise en œuvre, entretien et amélioration)



Source : élaboré nous-mêmes

La BEA est une entreprise publique dotée de ressources financière et humaines suffisamment importantes. L'adoption d'un code de gestion de la relation client selon les recommandations de la norme ISO 10001V2018 aura assurément un impact positif sur la qualité de ses services, sur sa relation avec ses clients, tous segments confondus, sur leur fidélisation mais aussi sur son chiffre d'affaires.

Section 2 synthèse et discussion

1. Analyse des entretiens

Le site officiel de la BEA Algérie et ses comptes sur les réseaux sociaux diffusent les engagements et les procédures de la banque, y compris ceux qui restent non finalisés ou non validés officiellement. Ces supports présentent les actions en cours ainsi que les orientations futures de l'institution. En publiant ces informations, même sans formalisation complète, la BEA affirme une volonté de transparence et maintient une communication claire avec ses clients, ses partenaires et le grand public.

En effet d'après nos discussions avec le chargé d'étude de BEA, celui-ci nous a confirmé que la politique générale suivie par la banque met de plus en plus les clients au centre des

préoccupations et le considère comme un véritable partenaire. Cette nouvelle vision s'inscrit dans le cadre des réponses aux impératifs de l'économie concurrentielle, qui caractérise le secteur bancaire algérien en ce sens lorsque l'agent de la BEA reçoit un client, il doit prendre en considération trois éléments essentiels :

L'empathie qui suggère que le banquier essaie de se positionner du point de vue de son client, afin de mieux apprécier ses préoccupations et besoins ; ceci rejoint les affirmations de certains auteurs tels que Mansouri & Hassani (2021).

La fiabilité, la banque met en place des procédures qui permettent une relation qui aboutit à la satisfaction effective des clients ; ceci rejoint les affirmations de Gbongli (2022) qui a rapporté que la fiabilité influe positivement l'engagement des clients.

La confiance, qui d'après la BEA vise à nouer des relations durables à long terme. Pour cela dans la relation client la BEA insiste sur l'importance du principe transparence. Le client est informé sur toutes ces obligations et tous ses droits tels que les conditions de crédit, modalité de remboursement, etc. La confiance est un indicateur clé de la satisfaction des clients et de leur fidélité, puisqu'elle diminue le besoin de vérifications formelles et encourage une collaboration plus aisée entre l'établissement bancaire et ses clients

Importance de la formation

Étant donné l'importance du personnel de contact dans la GRC, la BEA s'est engagée dans un vaste programme de formation continue, en ce sens, ses employés bénéficient de formations dans divers domaines : maîtrise de logiciel, chargé de clientèle, suivi des clients en difficulté. L'importance de la formation sur la fidélisation de la clientèle a été rapportée par Gbongli (2022).

Suivi des besoins nouveaux des clients.

Comme une bonne partie des clients de la BEA sont intéressés par le côté religieux islamique, la BEA a donc pris la décision de diversifier sa gamme de produits pour répondre à ce type de besoin ; ainsi des comptes épargne sans intérêt (crédit islamique Mourabaha), sont proposés au niveau des agences dans des guichets séparés et bien visibles. Cette initiative renforce bien évidemment la relation entre la banque et ses clients, ces derniers ne se limitent pas alors à déposer leur argent dans un compte bancaire mais aussi à demander les financements, achat de mobilier et de marchandises. Ceci rejoint les affirmations de certain auteur tel que (AL Thuwaini, S et al. 2022).

La BEA a l'instar des autres banques publiques et privées, propose une large gamme de produits et services en ligne. Cela a pour effet d'entretenir une bonne relation avec ces clients, dont les attentes sont diverses et variées. Le résultat de plusieurs études confirme ceci (Nait Ibrahim ,2022) et (Zaidane, 2024).

2. Interprétation des résultats de la check-list

Le pourcentage total d'application de la norme ISO 10001V2018 au processus de GRC au sein de l'agence BEA- 121 de Tizi -Ouzou est de 44,39 % ; Cela montre que la BEA s'est engagée dans une démarche de GRC assez compatible avec les lignes directrices de la norme ISO 10001V2018.

Ceci est en adéquation avec les résultats des entretiens réalisés avec les interviewés. En effet, l'absence d'un processus formalisé de suivi de la satisfaction client au sein de l'agence a eu un impact négatif sur la qualité du service fourni. Toutefois, en adoptant un mécanisme structuré pour recueillir, analyser et exploiter les retours clients, la BEA peut mesurer avec efficacité la qualité perçue de ses services, en identifiant les axes d'améliorations prioritaires.

Une comparaison entre la gestion de la relation client au sein de la BEA et les lignes directrices de la norme ISO 10001V2018 fait ressortir les points suivants :

1. Engagement et principe de base

La BEA témoigne d'une volonté de respecter ses promesses envers ses clients et d'offrir un service de qualité. Toutefois, ces engagements ne sont pas encore tous clairement formalisés ni bien communiqués aux employés et aux clients. La direction semble consciente de l'importance de l'amélioration constante, mais il reste à renforcer la sensibilisation du personnel pour que ces principes soient pleinement compris et appliqués au quotidien.

2. Organisation et responsabilités

L'établissement dispose d'une organisation pour gérer les demandes et les réclamations des clients, ce qui est positif. Cependant, les responsabilités de chacun ne sont pas toujours bien définies ou documentées, ce qui peut créer des confusions ou des oublis dans la gestion des insatisfactions. Une clarification des rôles et une meilleure structuration aideraient à rendre la gestion plus efficace.

3. Définition des objectifs et collecte d'informations

L'agence a identifié certains objectifs liés à la qualité de son service, mais ceux-ci restent parfois vagues ou difficiles à mesurer concrètement. La collecte d'avis, de plaintes ou de retours clients existe, mais elle n'est pas encore assez systématique ou approfondie pour

alimenter des démarches d'amélioration efficaces. Il est donc nécessaire d'adopter une approche plus structurée pour exploiter ces informations.

4. Mise en œuvre des actions

La formation du personnel sur la manière de respecter les promesses de service et de traiter les réclamations est actuellement partielle. Certains agents appliquent bien les règles, mais d'autres ont besoin d'un accompagnement supplémentaire. La communication à destination des clients, via quelques supports comme des affiches ou le site web, est limitée et manque de systématicité, ce qui pourrait réduire la compréhension et l'engagement de tous.

5. Suivi et amélioration

Les indicateurs de satisfaction existent à l'état embryonnaire, généralement observés de façon informelle. Il manque une organisation pour analyser ces données de façon régulière et approfondie, ce qui limite la capacité de la banque à faire évoluer ses pratiques. La résolution des causes profondes des insatisfactions doit aussi être davantage priorisée pour assurer une démarche d'amélioration continue réellement efficace.

En résumé, la BEA possède déjà beaucoup d'atouts pour développer un vrai système de satisfaction client, mais elle doit continuer à structurer ses processus, à améliorer sa communication, à former son personnel et à instaurer de manière régulière une démarche d'amélioration de ses pratiques, en conformité avec la norme ISO 10001V2018.

Conclusion générale

L'objectif de notre étude est l'évaluation de la gestion de la relation client au sein du secteur bancaire selon la norme 10001V2018. Notre étude de terrain a été effectuée au niveau de l'agence BEA-121 de Tizi-Ouzou.

Les banques, en tant qu'institutions financières clés, placent la GRC au cœur de leur stratégie pour répondre à un environnement concurrentiel et aux attentes croissantes des clients. La relation client-banque repose sur plusieurs piliers fondamentaux tels que la confiance, la compréhension des besoins spécifiques, une communication claire et régulière, l'accessibilité des services à tout moment, ainsi que l'anticipation dans la proposition d'offres adaptées aux attentes des clients.

Dans un secteur où la fidélisation est devenue un enjeu crucial, les banques ne se contentent plus de proposer des tarifs compétitifs, mais cherchent à construire une expérience client personnalisée et fluide, intégrant notamment une stratégie omnicanale qui permet de suivre le client sur tous les points de contact, physiques ou digitaux. Cette personnalisation, rendue possible par l'usage croissant des technologies numériques et des systèmes GRC, améliore directement la satisfaction et la loyauté des clients.

Ces initiatives permettent non seulement de réduire le taux de défection, mais aussi d'augmenter la rentabilité globale des établissements financiers. Par ailleurs, les nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle et les chats bots, jouent un rôle croissant en facilitant l'analyse des données clients et en offrant un support personnalisé et instantané.

Cependant, les banques doivent aussi relever des défis importants : intégrer harmonieusement ces technologies dans leur organisation, former leurs équipes à une approche centrée client, et garantir la protection des données personnelles conformément aux réglementations en vigueur.

Il ressort de notre étude de terrain effectué au niveau de l'agence BEA 121 de Tizi-Ouzou que le personnel de l'agence est sensibilisé à la question de la qualité de service fourni mais devrait être mieux formé selon les lignes directrices de la norme ISO 10001V2018 qui peuvent être adaptées au cas de la BEA pour établir des engagements client-banque clairs et transparents. Les résultats de cette contribution peuvent-être confrontés par une étude quantitative qui faute de temps et de moyens n'a pas pu être réalisé au cours de notre stage.

Conclusion générale

Le taux global d'application de la norme ISO 10001V2018 au processus de GRC au sein de la BEA est de l'ordre de 44%. La BEA possède assez de ressources pour s'engager dans une démarche qualité en se référant à des normes ISO telle que la norme ISO 10001V2018.

Comme suggestions : inclure les normes iso dans le plan de formation des agents bancaires, intégrer les normes iso dans les différents processus de gestion et mettre en place un cadre de suivi régulier des engagements de la BEA.

Références bibliographiques

1. Articles

1. Al Thuwaini, S., Khan, M. N., Ahmad, S. R., Shabbir, M. S., Rehman, M. Z., & Khokhar, I. (2022). The effect of customer service quality on customer satisfaction in the Gulf Cooperation Council's Islamic Banking Industry. *Cuadernos de Economía*, 45(127), 20-31.
2. Belqasmi, S., & Belqasmi, A. I. (2024). Déterminants de la fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire: Cas des banques commerciales du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(1).
3. Bendahmane, M. (2023). CRM et fidélisation de la clientèle dans le secteur bancaire. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 15(1).
4. Bhuiyan, R. J., Akter, S., Uddin, A., Shak, M. S., Islam, M. R., Rishad, S. S. I., ... & Hasan-Or-Rashid, M. (2024). Sentiment analysis of customer feedback in the banking sector: a comparative study of machine learning models. *The American Journal of Engineering and Technology*, 6(10), 54-66.
5. Boukrika, R., & Zabat, S. (2022). The impact of services quality on customer satisfaction in banking institutions—study of a sample of private banks’ customers in Jijel. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية*, 6(2), 840-854.
6. Bouri, S., Mahida, H., & Kainnou, H. Qualité des services E-Banking et son impact sur la satisfaction du client « Cas de la Banque CPA, Tipaza ».
7. Boyer, A. & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services: Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion* , (237-238), 43-54.
8. Boyer, A., & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services: Vers une clarification des concepts. *la Revue des Sciences de Gestion*, 237238(3), 43-54.
9. Cardoso, A., et Cardoso, M. (2024). Réputation et confiance des banques : impact sur la satisfaction et la fidélité des clients portugais. *Journal of Risk and Financial Management* , 17 (7), 277
10. Chougale, J.A. et Ali, M.M. (2022). Qualité de service et satisfaction client dans le secteur bancaire : une revue. *Research Chronicler*, revue internationale multidisciplinaire, évaluée par des pairs et indexée, X (IV).
11. El Makhzani, M. (2022). l’impact de la qualité de service sur les intentions comportementales de la clientèle des banques de détail au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 14(2), 99-120.

12. Fohouo, A. K., & Ndjioze, H. L. F. (2023). Qualité perçue du service et engagement de la clientèle bancaire au Cameroun: le rôle médiateur de la satisfaction. *International Journal of Accountin, Auditing, Management and Economics*, 4(2-2), 374-389.
13. Gbongli, K. (2022). Effet de la qualité de service perçue sur la confiance et l'engagement des clients envers les banques commerciales au Togo. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 83-100.
14. Imane, J. E. D. (2021). L'impact de la qualité des services bancaires en ligne sur la fidélité des clients: Une étude à travers l'effet médiateur du niveau de la satisfaction des clients Marocains.
15. Khan, M. A. R., & Karapetrovic, S. (2015). Establishing an ISO 10001-based promise in inpatients care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(2), 100-114.
16. Machkour, B., & Abriane, A. (2024). L'impact de l'adoption des solutions digitales sur la relation banque-client: proposition d'un modèle conceptuel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(5).
17. Madjid, R. (2013). Customer trust as relationship mediation between customer satisfaction and loyalty at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Southeast Sulawesi. *The international journal of engineering and science*, 2(5), 48-60.
18. Mansouri, C., & Hassani, R. (2021). The effect of banking service quality on improving customer satisfaction in banking-Case study of the Algerian banking customer. *مجلة أبحاث*, 6(2), 999-1012.
19. Moxsin, H., & Povakalam, M. (2024). Customer Satisfaction in Online Banking Services: A Case Study of a Bank's Clientele in Klang Valley, Malaysia. *Retrieved November, 19, 2024*.
20. NAIT Ibrahim, B. (2022). La satisfaction client et les implications de la qualité des services du E-Banking en Algérie. *Les Cahiers du MECAS*
21. Nautwima, JP et Asa, AR (2022). L'impact de la qualité du service sur la satisfaction client dans le secteur bancaire en pleine pandémie de Covid-19 : une revue de la littérature sur l'état actuel des connaissances. *Revue internationale de sciences de gestion et d'administration des affaires* , 8 (3), 31-38.
22. NZYENGUI, MSWM (2022). Revue des fondements théoriques et des modèles de mesure pour une meilleure appréhension du concept de satisfaction client. *Revue Française d'Economie et de Gestion* , 3 (11).

23. Patel, R., Mishra, AK, Chishti, MZ et Modi, TM (2024). Relation entre la qualité des services bancaires en ligne, la satisfaction et la fidélité des clients en ligne : étude comparative de l'Inde et du Pakistan. *Journal of Central Banking Theory and Practice* , 13 (2), 213-228.
24. Salah-Eddine, EA, & Akioud, M. (2022). L'impact du principe de l'orientation client sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. *Revue internationale de comptabilité, finance, audit, gestion et économie* , 3 (6-2), 403-416.
25. Singh, V., Sharma, M. P., Jayapriya, K., Kumar, B. K., Chander, M. A. R. N., & Kumar, B. R. (2023). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty: A comprehensive literature review. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(4S), 3457-3464.
26. Suyono, S., Firnando, F., Yuliendi, R. R., Sudarno, S., & Putri, N. Y. (2022, November). the effect of quality service on client satisfaction and loyalty in tax and management consultant office. In *International Conference on Business Management and Accounting* (Vol. 1, No. 1, pp. 213-228).
27. Uddin, M. B., & Akhter, B. (2012). Determinants of customer satisfaction of banking industry in Bangladesh. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 6(2), 242-256.
28. Zaidane, K. (2024). Exploration multidimensionnelle de la confiance, de la satisfaction et de l'engagement dans le contexte d'une relation banque client dans l'ère du digital: Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 199-218.
29. Evrard, Y. (1993). La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience d'achat/de consommation et relatif (p. 54). *Revue Française de Marketing*, 4-5, 53-65.

2. Livres

1. Michel, B. (2004). Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance. *Revue Banque Edition, Paris*.
2. Delers, A. (2015). *CRM : La gestion de la relation client*. 50 Minutes.
3. Fenneteau, H. (2015). *Chapitre I. La réalisation d'une série d'entretient individuels. Les Topos*, 3,9-28.
4. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington, MA, Lexington Books.
5. Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2015). *Marketing management* (15^{ème} éd.). Pearson.

6. Lefébure, R., & Venturi, G. (2011). *Gestion de la relation client* (2^{ème} éd.). Eyrolles.
7. Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. Dunod.
8. Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^{ème} éd.). Dunod
9. Zöllinger, M. (2008). *Marketing et stratégie de la banque* (5^{ème} éd.). Dunod.
10. Barbaray, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante*. Dunod
11. Meyronin, B., & Ditandy, C. (2015). *Du management au marketing des services : améliorer la relation client* (3^{ème} éd.). Dunod
12. Baynast, A. de, Lendrevie, J., & Lévy, J. (2021). *Mercator : Tout le marketing à l'heure de la data et du digital* (13^{ème} éd.). Dunod

Annexes

Annexe A : Guide d'entretien

Vous avez été sélectionné(e) pour être interviewé (e) pour l'étude qui porte sur la gestion de la relation client (GRC) dans le secteur bancaire algérien - cas de la BEA de Tizi-Ouzou.

Toute information que vous fournirez sera uniquement destinée pour notre recherche.

Présentation de l'interviewé (poste, expérience, rôle dans la relation client).

Thème 1. Perception de la relation client

- ✓ Comment caractérisez-vous la relation client au sein de votre banque ?
- ✓ Selon vous, quels sont les facteurs clés (déterminants) qui contribuent à une relation client réussie dans une banque ?
- ✓ D'après vous, est ce qu'il y a une évolution des attentes des clients bancaires ces dernières années ?
- ✓ Selon vous, la relation client est-elle principalement transactionnelle, relationnelle, ou un mélange des deux ? Pourquoi ?

Thème 2. Pratiques et outils de gestion de la relation client

- ✓ Quelles méthodes utilisez-vous pour identifier et comprendre les besoins spécifiques des clients ?
- ✓ Quels outils digitaux que vous utilisez pour gérer et suivre la relation client ?
- ✓ Comment ajustez-vous la relation en fonction des différents types de clients (particuliers, professionnels, VIP) ?
- ✓ Comment abordez-vous les situations conflictuelles ou les réclamations ?

Thème 3. Enjeux et défis

- ✓ Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté au quotidien dans la gestion de la relation client ?
- ✓ En quoi la digitalisation a-t-elle transformé votre façon d'interagir avec les clients ? Comment conciliez-vous la pression des objectifs commerciaux avec le maintien d'une relation client de qualité ?

Thème 4. Fidélisation et satisfaction client

- ✓ Quelles actions principales avez-vous mises en place pour favoriser la fidélisation des clients ?
- ✓ Comment mesurez-vous la satisfaction client ? Utilisez-vous des retours clients ou des indicateurs spécifiques ? Pourriez-vous donner un exemple d'action que vous avez menée et qui a contribué à améliorer la satisfaction ou la fidélité d'un client ?

Thème 5. Gestion des situations difficiles

- ✓ Pouvez-vous raconter une situation de conflit avec un client et expliquer comment vous l'avez résolue ?
- ✓ Quelles sont, selon vous, les compétences relationnelles clés pour gérer efficacement ce type de situations ?
- ✓ Comment mettez-vous en place le suivi après la résolution d'un problème client ?

Thème 6. Perspectives et améliorations

- ✓ Quelles améliorations envisagez-vous pour renforcer la relation client au sein de votre banque ?
- ✓ Comment envisagez-vous l'évolution de la relation client dans le secteur bancaire, face aux transformations digitales et aux évolutions réglementaires ?

Conclusion

- ✓ Y a-t-il d'autres aspects de la relation client bancaire que vous aimeriez aborder ?souhaiteriez partager sur la relation client en banque ?
- ✓ Quelles sont vos recommandations pour les futurs professionnels de la relation client dans le secteur bancaire ?

Annexe B Résultats de la check-list

Rubrique	Questions / Actions	Détails / Réponses / Actions à Entreprendre	État des lieux	Score 1-2-3
1. Objectifs du code	Quels sont les principaux objectifs visés par le code?	améliorer la satisfaction, renforcer la transparence, réduire les réclamations	Absence de directives formelles, besoin d'objectifs clairs	2
2. Analyse des besoins	Quelles sont les attentes et préoccupations majeures de la clientèle?	Réaliser des enquêtes, analyser les réclamations existantes	Au niveau de la direction.	2
3. Évaluation des ressources	Quelles ressources internes (personnel, budget, formation) sont nécessaires ?	Formation du personnel, ressources documentaires, outils de communication	Formation du personnel	2
4. Définition des engagements	Quelles promesses concrètes la banque peut-elle faire aux clients ?	Délais de traitement, transparence des frais, disponibilité	Transparence et disponibilité	2
5. Communication du code	Comment le code sera-t-il communiqué aux clients et au personnel ?	Supports écrits, site web, affichage en agence, sessions d'information	Convention et site web	2
6. Accessibilité et compréhension	Comment garantir que le code est facilement accessible et compréhensible ?	Simplification du langage, Centre d'aide, sessions d'explication	Difficulté d'accès aux informations, peu de sensibilisation	2
7. Formation du personnel	Quelles formations seront nécessaires pour assurer l'application du code ?	Formation à la relation client, gestion des réclamations	Personnel formé. manque de processus de réclamation	2
8. Processus de traitement des réclamations	Comment la banque traitera-t-elle les réclamations liées à la satisfaction client ?	Mise en place d'un processus clair, suivi et rapport	l'attente de procédures standardisées.	2
9. Suivi et évaluation	Comment mesurer la satisfaction par rapport au code?	Enquêtes régulières, indicateurs (ex : délai de réponse, taux de satisfaction)	Absence d'indicateurs au niveau de l'agence, peu de suivi régulier	2
10. Revue et amélioration continue	Comment le code sera-t-il révisé pour rester pertinent ?	Revue annuelle, adaptation aux retours clients, nouvelles pratiques	Pas encore mis en place, manque de processus d'amélioration continue	1
5-cadre du code	contexte de l'organisme	Avez-vous identifié et pris en compte les enjeux externes et internes, les parties intéressées pertinentes avec leurs besoins et attentes, ainsi que le domaine d'application	Etude de marché au niveau des direction	2
	établissement	Avez-vous mis en place un cadre organisationnel clair pour gérer la relation client, incluant ressources, responsabilités, formation, et pris en compte les risques et opportunités avec leurs actions associées	Existence d'un cadre mais pas pour le suivi de la relation	1
	intégration	La qualité est-elle au centre de préoccupation de l'agence ?	Formés mais pas assez	2

			sensibilisés	
6-planification, conception et développement	objectif du code	Avez-vous déterminé les objectifs, en veillant à ce qu'ils puissent être mesurés à l'aide d'indicateurs de performance ?	Absence de directives formelles, et des indicateurs	1
	rassembler et évaluer les informations	Recueillez-vous et évaluez-vous les informations concernant les problèmes que le code tente de traiter, leur origine, leur impact, ainsi que les solutions possibles et les exigences légales associées?	la direction possède une banque de données actualisées	2
	évaluation des données d'entrées	Analysez-vous les données d'entrée des parties intéressées pertinentes au sujet du contenu et de l'utilisation du code, en comprenant leurs attentes et perceptions ?	Existe au niveau de la direction seulement	2
	élaboration du code	Avez-vous élaboré un code clair, concis, exact et sincère, rédigé dans un langage simple, incluant le domaine d'application, les promesses faites aux clients, les modalités de réclamation et les actions en cas de non-respect des promesses ?	Existence d'une convention mais absence de code	1
	indicateurs de performance	Avez-vous défini des indicateurs de performance, quantitatifs ou qualitatifs, pour mesurer l'atteinte des objectifs du code ?	utilisation de ratios	2
	procédure du code	Avez-vous élaboré des procédures pour la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration du code, notamment concernant le traitement des demandes et réclamations, et l'identification des obstacles à son utilisation efficace ?	processus de traitement de données non formalisé	1
	plan de communication interne et externe	Avez-vous mis en place un plan de communication interne et externe pour diffuser le code et les informations complémentaires auprès du personnel et des parties concernées ?	absence de plan de communication	1
	ressources	Avez-vous déterminé les ressources nécessaires pour tenir les promesses faites aux clients et gérer les cas de non-réalisation (personnel, la formation, les procédures, la documentation, les équipements et les moyens financiers) ?	absence de procédure leur documentation	1
7-mise en œuvre	mise en œuvre	Appliquez-vous aux niveaux appropriés de votre organisation les procédures adéquates et les plans de communication internes et externes liés au code ?	Audit interne	1
8-entretien et amélioration	recueil d'info	Avez-vous mis en place un recueil systématique et régulier des informations nécessaires pour améliorer la satisfaction client ?	au niveau de la direction pas des agences	1
	évaluation de la performance	Analysez-vous les demandes et réclamations relatives au référentiel afin d'identifier les problèmes récurrents ou sporadiques et d'éliminer leurs causes sous-jacentes ?	Existe au niveau de la direction seulement	1
	évaluation de la satisfaction	Menez-vous des actions régulières pour mesurer la satisfaction des clients?	A travers des d'enquêtes ou sondages	1
	revue du code	Effectuez-vous des revues régulières et systématiques du code et de son cadre pour vérifier leur adéquation, efficacité, prise en charge des cas où les promesses ne sont pas tenues, et pour identifier des opportunités d'amélioration ?	absence de référentiel	1
	Amélioration continue	Avez-vous un processus simple pour améliorer continuellement votre référentiel et satisfaire vos clients ?	Audit interne	2