

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en science économiques, de gestion et commerciales

Spécialité : Management Stratégique et Système d'Information

**L'impact de l'écoute commerciale sur la satisfaction et la
fidélisation de la clientèle**

Cas de l'Agence Principale d'Alger de la CNEP-Banque

Élaboré par :

Madjda Ikram MOULAY

Encadré par

Dr. Sara CHEDRI MAAMAR

Année 2020/2021

Résumé

Ce mémoire présente notre recherche sur l'écoute commerciale et son apport sur la fidélisation et la satisfaction de la clientèle A travers une démarche quantitative. Les stratégies utilisées pour concrétiser ces dernières diffèrent d'une organisation à une autre. Pour notre étude, nous avons choisis l'entreprise bancaire "CNEP-Banque" comme terrain de recherche à fin d'analyser la pratique de cette dernière. Les résultats apportés par notre enquête réalisée auprès de 100 clients au niveau de l'APA de la CNEP-Banque, montre que l'écoute commerciale offrent à l'entreprise une capacité à exploiter des connaissances provenant de son environnement qui génère un besoin de satisfaire et de fidéliser les clients ce qui explique la relation entre nos variables de recherches.

Mot clé : l'écoute, Banque, Fidélisation, Satisfaction, relation.

ملخص

تقدم هذه المذكرة أبحاثنا حول الاستماع التجاري ومساهمته في ولاء العملاء ورضاهم من خلال نهج كمي. وتختلف الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق هذه الاستراتيجيات من منظمة إلى أخرى. بالنسبة لدراستنا، اخترنا الشركة المصرفية "CNEP-Banque" كساحة بحثية لتحليل ممارسة هذه الأخيرة. تظهر نتائج استطلاعنا الذي شمل 100 عميل على مستوى الفرع المركزي للـ « CNEP-Banque »، أن الاستماع التجاري يوفر للشركة القدرة على استغلال المعرفة من بيئتها التي تولد الحاجة إلى إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم، مما يفسر العلاقة بين متغيرات بحثنا.

الكلمة الأساسية: الاستماع، البنك، الولاء، الزبون، الرضا، العلاقة، الإدارة

Abstract

This thesis presents our research on commercial listening and its contribution to customer loyalty and satisfaction through a quantitative approach. The strategies used to achieve these differ from organization to organization. For our study, we chose the banking company "CNEP-Bank" as a field of research in order to analyze the practice of the latter. The results of our survey of 100 customers at the level of the APA of the CNEP-Bank, shows that commercial listening offers the company the ability to exploit knowledge from its environment which generates a need to satisfy and to retain customers, which explains the relationship between our research variables.

Key word: Listening, Banking, Loyalty, Satisfaction, relationship.

Remerciement

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique de l'ENSM et les intervenants professionnels Dr. Sara CHEDRI MAAMAR et Pr. Mohamed Cherif MADAGH pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je remercie également Mr. Kamel BENRAIS pour l'aide et les conseils concernant les missions évoquées dans le stage pratique, qu'il m'a apporté lors des différents suivis et pour le temps qui m'a accordé.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant mon séjour au sein de la CNEP-Banque : Mme MAHYOU, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée dans la CNEP-Banque.

Mme Siham BENZAID, mon maître de stage pour m'avoir accueilli dans son équipe, pris en charge, confié des tâches, fait confiance, conseillé, encouragé...

Mme Zahra, pour m'avoir accordé toute son confiance ; pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période pour m'apprendre sur le SI de la CNEP-Banque, sachant répondre à toutes mes interrogations...

Je remercie ma tante Djebli Mama pour le temps qui m'a accordé pour la correction et la relecture de ce mémoire ainsi je remercie aussi Mahrouz Badiaa Chayma qui m'a aidé dans le design de présentation du PPT.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciement.....	II
Table des matières	III
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VI
Liste d'abréviation.....	VII
INTRODUCTION.....	VIII
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	1
Section 1 : Revue de littérature	5
Section 02 : Le cadre conceptuel	8
1. Le concept d'écoute contenue et importance.....	8
1.1. Le concept d'écoute commerciale et relation client :.....	8
1.2. L'écoute commerciale et le management :.....	9
2. La relation client.....	10
2.1. La réintégration de la relation client : le pourquoi et le comment ?	10
2.2. Le caractère relationnel du service :	11
2.3. Le concept de qualité relationnelle :.....	11
2.4. Quelles mobilisations des compétences du CC (Conseiller client) en situation relationnelle de face à face ?	12
2.5. Capacité d'écoute et « empowerment » du CAD :.....	13
3. L'orientation client et la certification qualité :.....	13
4. Le SI au service de l'écoute commerciale :	14
4.1. Principaux enjeux en termes de SI bancaires :.....	14
4.2. Systèmes d'information et régulations dans les activités de service : une analyse à partir de la théorie de la régulation sociale :	15
4.3. TIC et orchestration de la régulation de contrôle en centre d'appels :	15
5. Fidélité et satisfaction	17
5.1. Élément de définition et pratique de la fidélité.....	17
6. Élément de définition et pratique de la satisfaction.....	21
6.1. Définition de la satisfaction :.....	21
6.2. Identifier les insatisfactions sans se dévaloriser :	22
6.3. L'insatisfaction client :.....	22

6.4.	Adopter les attitudes efficaces :.....	22
6.5.	L'iceberg des insatisfactions client	23
6.6.	Un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle :.....	24
CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ASPECT ORGANISATIONNEL		25
Section 1 : Méthodologie de la recherche		26
1.	Justification du paradigme choisi pour l'étude : Le paradigme épistémologique	26
2.	Approche et instruments en recherche quantitative.....	26
3.	Description du déroulement de la collecte des données	27
Section 02 : description des données et des variables		28
1.	Description du plan d'analyse des données.....	28
1.1.	Description des variables étudiés et leurs relations :	29
Section 03: Description du terrain de l'étude		30
1.	Présentation de la CNEP-Banque (CNEP BANQUE)	30
1.1.	Son histoire :.....	30
1.2.	La mission de la CNEP-Banque :.....	31
1.3.	La vision de la CNEP-Banque :	31
1.4.	Les valeurs de la CNEP-Banque :	31
1.5.	DAS et fonctions de la CNEP-Banque	32
2.	L'Agence Principale d'Alger (APA) n°101 :	33
2.1.	L'écoute au service de la clientèle: interview de Kamel BENRAIS, Directeur d'Agence Principale d'Alger (APA/101) chez la CNEP-Banque.....	34
CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION		39
Section 01 : Présentation des résultats statistiques		40
1.	L'apport de variable modératrice (l'âge) sur l'écoute :.....	40
1.1.	L'apport (le moyen de contact \ âge):.....	40
1.2.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge) :	41
2.	L'apport de l'écoute commerciale sur la satisfaction de la clientèle.....	42
2.1.	L'apport (le moyen de contact \ multi-bancarisation):.....	42
2.2.	L'apport (le moyen de contact \ la satisfaction)	44
2.3.	L'apport (Les services et attentes \ multi-bancarisation):	45
2.4.	L'apport (Les services et attentes \ la satisfaction).....	46
2.5.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ multi- bancaisation).....	47
2.6.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la satisfaction)	48

3.	L'apport de l'écoute commerciale sur la fidélisation de la clientèle	49
3.1.	L'apport(le moyen de contact \ Fréquence à la CNEP-Banque).....	49
3.2.	L'apport (le moyen de contacte \ la confiance) :	50
3.3.	L'apport (le moyen de contact \ la recommandation de la CNEP-Banque)	51
3.4.	L'apport (Les services et attentes \ Fréquence à la CNEP-Banque)	52
3.5.	L'apport (Les services et attentes \ la confiance)	53
3.6.	L'apport (Les services et attentes \ la recommandation de la CNEP-Banque)	54
3.7.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque)	55
3.8.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la confiance) 56	
3.9.	L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la recommandation de la CNEP-Banque).....	57
	Section 02 : Analyse des résultats	59
1.	Analyse des résultats de l'apport de la variable modératrice « l'âge » sur l'écoute	59
2.	Analyse des résultats de l'apport de l'écoute sur la satisfaction de la clientèle	60
3.	Analyse des résultats de l'apport de l'écoute sur la fidélisation de la clientèle	61
	Section 03 : Synthèse des résultats d'étude	62
	Conclusion	63
	Bibliographie	66
	Annexe.....	70

Liste des tableaux

Tableau 1 : les référentiels d'autoévaluation et les prix qualité.....	14
Tableau 2 : DAS et Fonctions de la CNEP-Banque.....	32
Tableau 3 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ âge).....	40
Tableau 4 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge).....	41
Tableau 5 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ multi-bancarisation).....	42
Tableau 6 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ la satisfaction) :	44
Tableau 7 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ multi-bancarisation).....	45
Tableau 8 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la satisfaction)	46
Tableau 9 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ multi-bancarisation)	47
Tableau 10 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la satisfaction)	48
Tableau 11 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ Fréquence à la CNEP-Banque).....	49
Tableau 12 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ la confiance)	50
Tableau 13 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ la recommandation de la CNEP-Banque)	51
Tableau 14 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ Fréquence à la CNEP-Banque)....	52
Tableau 15 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la confiance.....	53
Tableau 16 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la recommandation de la CNEP-Banque)	54
Tableau 17 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque)	55
Tableau 18 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la confiance).....	56
Tableau 19: Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la recommandation de la CNEP-Banque)	57

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de l'agence principale d'Alger de la CNEP-Banque.....	33
---	----

Liste d'abréviation

APA : Agence Principale d'Alger

CAD : Conseiller à Distance

CC : Conseiller client

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

IB : Internet Banking

SI : Système d'Information

TIC : technologie de l'information et de la communication.

INTRODUCTION

La relation client reste encore un pilier fondamental de la compétitivité des établissements c'est dans sa mise en œuvre que des différences peuvent apparaître et ces différences se feront sentir en terme d'efficacité et de performance. La constricton de cette relation suppose là encore la maîtrise des processus organisationnels orientés client.

Connaitre les besoins et les attentes de sa clientèle et développer ses offres et prestations de services en adéquation, anticiper sur les évolutions de son marché et accompagner son client dans le temps. Pour cela l'écoute commerciale est l'outil fondamental de cette orientation moderne et stratégique mais l'écoute ne suffit jamais il faut réagir aussi pour fidéliser et satisfaire les clients dans un environnement dynamique et saturé.

Notre intérêt à étudier ce sujet de recherche qui vise essentiellement à situer l'apport de l'écoute commerciale sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle et de faire part d'étudier la place de client dans le processus managériale global de l'entreprise algérienne. Comme nous le savons, l'organisation algérienne investie des efforts en matière d'écoute commerciale, de satisfaction et fidélisation de la clientèle.

Nous avons choisi ce sujet de recherche pour diverses raisons, entre autre des raisons scientifiques, académiques et professionnelles.

Ce sujet que nous avons choisi de traiter, demeure d'actualité, car il porte dans son contenu un sens profond notamment sur le plan managérial, organisationnel et humain.

Le client d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier, car avec l'évolution et l'ouverture du marché il devient de plus en plus difficile à cerner et comprendre d'avantage ses besoins et attentes sur les différents plans

Il est intéressant de souligner que le choix de notre thème de recherche tant sur le plan théorique (Conceptuel) que sur le plan pratique demeure d'un sens profond car il constitue même la raison d'être de l'entreprise algérienne en plein changement et dans ces multiples dimensions humaines, organisationnelle, commerciale et managériale. Dans ce cadre nous tenterons de mettre en relief les éléments de problématique à savoir **par quel mesure l'écoute commerciale impact elle la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ?** De cette question découle les sous question suivantes :

- Les efforts investis par la CNEP-Banque en matière d'écoute commercial répondent-elle aux besoins et aux exigences de la clientèle de cette dernière ?
- La relation de la clientèle avec les commerciaux de la CNEP-Banque influence-t-elle le niveau de satisfaction de la clientèle de la CNEP-Banque ?
- La pratique de l'écoute et les outils mis à disposition pour écouter les clients de la CNEP-Banque ont-ils un apport sur la fidélisation de cette dernière ?

Pour répondre à ces axes de problématique, il est nécessaire pour les besoins de notre étude de faire appel à des hypothèses de recherche et ce afin de mettre en relief les pistes et le cadre d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain.

- Hypothèse 01 :

L'effort investi par l'Agence Principale d'Alger (APA) de la CNEP-Banque en matière d'écoute commerciale réponds aux exigences et aux besoins de la clientèle.

- Hypothèse 02 :

La relation de la clientèle avec les commerciaux de l'APA de la CNEP-Banque n'influe pas le niveau de satisfaction de la clientèle.

- Hypothèse 03 :

La pratique de l'écoute et les outils mis à disposition pour écouter les clients de la CNEP-Banque ont un apport sur la stratégie de fidélisation de la clientèle de l'APA.

Afin de conduire nos travaux de recherche sur le terrain, il est nécessaire d'abord de concevoir les premières hypothèses de recherche qui constitueront pour nous les premières pistes de nos travaux d'étude et enquêtes sur le terrain.

La première phase de note recherche, consiste d'abord à recueillir la documentation scientifique nécessaire à la définition du concept clé relatif à notre recherche. Ces concepts constitueront pour nous la base théorique de l'orientation de nos travaux.

Une seconde phase de recherche se rapportera essentiellement au recueil de l'information analyse et interprétation des données de l'enquête sur le terrain. Une double enquête sera conduite par nos soins, la première est de nature quantitative car elle est administrée par un questionnaire destinée à un échantillon de la clientèle externe de la CNEP-Banque. Une seconde enquête et d'ordre qualitative aux conduite d'entretiens semis directifs avec les principaux acteurs et managers de la direction régionale de la CNEP-Banque de la wilaya d'Alger et de l'agence Boulevard Mohammed 5. Ces entretiens nous permettent un

éclairage sur le cadre d'orientation stratégique de la CNEP-Banque objet de notre cas d'étude.

En ce qui concerne le plan de notre recherche, nous proposons de faire appel à 03 chapitres essentiellement accompagnés d'une introduction et une conclusion et contiennent 3 sections.

Le premier chapitre a pour objet de montrer l'importance de l'écoute commerciale, et des prises théorique sur la fidélité et la satisfaction de la clientèle.

En ce qui concerne le chapitre 02, il sera consacré essentiellement la méthodologie expliqué de notre étude et la présentation de notre terrain de recherche.

En fin le chapitre 03 sera consacré essentiellement à la présentation des résultats et leurs analyses et interprétations en finissant par une synthèse globale.

**CHAPITRE 01 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction :

Ce premier chapitre sera consacré aux travaux réalisés par des chercheurs, scientifiques, doctorants, dans ce domaine et dans lequel les différents résultats seront présentés. Il nous permettra une initiation à ce sujet qu'est « l'impact de l'écoute commerciale sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle » et permettra également de mieux comprendre les concepts utilisés.

Section 1 : Revue de littérature

Qui dit client dit relation avec ce dernier. Acquérir un client, est le fait de créer une relation, développer ou retenir un client, c'est faire croître et renforcer une relation acquise; abandonner un client, c'est s'exercer à l'an difficile de la dissolution du lien (Christophe Benavent & Francis Salerno, 1998).

(sylvie Michel & François Cocula, 2014/1), dans leur article qui parle sur les SI dans le secteur bancaire ont trouvé que les clients d'aujourd'hui arrive très bien renseignés sur leurs projets et besoins lors de l'entretien avec leur chargé de clientèle ; les clients multiplient souvent les sources d'information personnelles ce qui explique l'importance de veiller sur l'affaiblissement du chargé de la clientèle. Ce qui est confirmé par (Dubois, Didier Retour, & Marc-Eric , 2008/2).

Ces articles nous donnent une idée sur l'importance de l'orientation client ce qui implique la pratique d'écoute commerciale : « Le dispositif d'écoute client est dès lors crucial pour l'entreprise qui souhaite orienté client : pour elle, la compréhension des attentes des clients et la mesure de leur satisfaction sont des piliers indispensables pour réussir (Monin, 2002, p. 103). » D'après (L. Siproudhis & J.-P. Magnés, 2011), « La nature nous a donné deux oreilles et une bouche pour que nous entendions le double de ce que nous disons.» ... l'écoute est humaine, parce qu'elle lie avant tout deux personnes dans l'échange, mais elle est aussi professionnelle.

Ce qui ils ont trouvé nous ouvre l'appétit pour faire d'autre recherche sur le sujet de l'écoute commerciale et sa relation avec la satisfaction et la fidélité de la clientèle.

Dans un environnement économique où la conquête de nouveaux clients est de plus en plus difficile, les entreprises cherchent à fidéliser leurs clients actuels en nouant avec eux des relations de long terme génératrices d'activité supplémentaire et de rentabilité accrue. Le développement de bases de données sur les clients permet une approche (plus)

individualisée cohérente avec une approche relationnelle. Dans le même temps, les chercheurs en marketing se sont intéressés à la fidélité des clients dans sa dimension attitudinal et comportementale en analysant ses déterminants.

L'article de (Lichtlé & Plichon, 2008) qui se focalise sur la compréhension de la fidélité des consommateurs nous propose des orientations de recherche pour notre travail. Cet article analyse le concept de fidélité et ses évolutions en partant des explications théoriques aux réflexions possibles qui ouvrent la voie à une modélisation des processus conduisant à la fidélité.

Ce dernier nous fournit des explications sur les différentes méthodes de mesures de la fidélité (les mesures comportementales, les mesures composites et les mesures attitudinales) qui sera un guide pour affiner ce travail de recherche. Les auteurs ont aussi souligné l'importance de parvenir à déterminer la manière dont la fidélité se forme en basant sur les grandes explications théoriques.

Les auteurs ont notamment concluent leur travail en nous donnant des instruction concernant la recherche dans cet sujet d'où il trouve qu'il faudrait d'ailleurs non parler de la fidélité, mais plutôt de la théorie des fidélités où il est nécessaire de passer d'une analyse statique à une analyse dynamique, tant dans la mesure que dans la compréhension du processus de fidélité.

Le sujet de fidélité nous ouvre la voie pour lire aussi la revue libanaise qui parle de la contribution de la qualité relationnelle à la fidélité où (NAJJAR, NAJJAR, & ZAIEM, Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs et au choix de point de vente, 2011) trouve que la qualité relationnelle crée une impression positive manifestée surtout par une expérience valorisante de l'enseigne, un climat crédible et sécurisé, et une prédisposition de maintenir la relation dans le temps. Cette impression rend les clients plus fidèles et favorise le maintien du capital client et l'accroissement de la rentabilité des enseignes de distribution. Ainsi, ils ont démontré que la qualité relationnelle exerce un impact positif et significatif (direct ou par l'intermédiaire de la variable fidélité) sur le choix futur de l'enseigne de distribution.

Cependant à nos jours la fidélité a pris un autre aspect moderne et digital. L'internet a engendré une relation à distance. A cette occasion (Kean Michel & al., 2011) mettent en évidence une recherche sur la satisfaction et la fidélisation aux services d'Internet Banking

(IB) mais également sur la manière dont ces services contribuent globalement à la fidélité à la banque. Leur étude a permis d'identifier les déterminants de la fidélité au service d'IB. En particulier, les antécédents principaux de l'engagement sont la satisfaction et la confiance. Ainsi, ils trouvent que si la satisfaction et la confiance jouent un rôle essentiel dans le processus de fidélisation aux services d'IB, cette dernière ne semble pas avoir d'impact sur la fidélité globale à la banque. Ce qui nous a permis d'éclairer un sujet très important pour notre recherche à fin de ne pas tomber dans l'erreur.

l'article de (LETZELTER, WEIL, & VALERIO, 1996) qui ont expliquer la notion du satisfaction où ils trouvent que les grands succès sont avant tout des actes de création qui vont bien au-delà de l'attente exprimée des clients en apportant par leur dimension émotionnelle et créative un plaisir inédit dépassant la simple satisfaction du désir exprimé. Dans cet aspect, nous prenons compte l'étude qu'a fait (Bouzaàbia & Boumaiza, 2013) où ils ont donné une place pour la satisfaction et ont pris les deux catégories principales pour la définir. « La première catégorie d'approches décrit la satisfaction comme étant le résultat d'un processus (l'expérience de la consommation) (Westbrook & Oliver, 1991 ; Bolton & Drew, 1991). La deuxième catégorie, dans sa conceptualisation, considère la satisfaction comme étant un tout ou une partie de ce processus et traduisant essentiellement son caractère comparatif, d'un état (du consommateur) à un autre (Evrard, 1993). » Ils ont aussi étudié l'effet de la satisfaction sur la fidélité des consommateurs et la relation de l'image du magasin sur la satisfaction des consommateurs.

Section 02 : Le cadre conceptuel

1. Le concept d'écoute contenue et importance

« Être aux écoutes » consista d'abord à être placé en un lieu dérobé d'où pouvoir surprendre une conversation ou une confession où se combinent l'usage d'un organe sensoriel (l'ouïe, l'oreille, Auris, mot qui donne la première partie du verbe en latin "*auscultare*", « prêter l'oreille », « écouter attentivement », d'où provient « écouter » et une tension, une intention et une attention que marque la seconde partie du terme... Ecouter, c'est rendre tendre l'oreille –expression qui évoque une mobilité singulière, parmi les appareils sensoriels, de l'auricule -, c'est une intensification et un souci, une curiosité ou une inquiétude. Chaque ordre sensoriel comporte ainsi sa nature simple et son état tendu, attentif ou anxieux : voir et regarder, sentir et humer ou flairer, goûter et déguster, toucher et tâter ou palper, entendre et écouter... dans tout discours, il y'a de l'entendre, et dans l'entendre lui-même, une écoute ; cela voudrait dire : peut-être faut-il que le sens ne se contente pas de faire sens (ou d'être logos), mais en outre résonne (Jean-Luc Nancy , 2002).

L'écoute, telle que l'on entend dans ce mémoire, se définit comme le triple processus de réception d'un message de la part d'une personne qui s'exprime, de traitement de ce message pour en saisir le sens et de réponse élaborée de manière à manifester votre compréhension des propos.

Dans le sens courant, entendre correspond simplement à l'effort physique de collecte des messages, qui n'englobe pas forcément la réception, le traitement et la réponse. On remarquera qu'en français, entendre peut aussi dénoter l'acte de compréhension d'un sens qui n'est pas évident mais implicite, comme dans « J'entends bien » (Brounstein & Balique, 2011).

1.1. Le concept d'écoute commerciale et relation client :

Comme le précise (WELTI, 2012) dans son ouvrage, les signaux verbaux s'entendent - si on sait écouter ... L'écoute est la clé dans la vente. L'idée selon laquelle le vendeur doit occuper un maximum de temps de parole pour présenter son produit appartient désormais au passé. C'est plutôt l'adage de nos grands-mères qui prévaut : « Le Seigneur t'a donné deux oreilles et une seule bouche. Tu dois donc deux fois plus écouter que parler ! » Ce ratio n'est pas mal du tout pour un bon vendeur.

Rappelons-nous que le client veut qu'on s'intéresse à lui, donc il faut le faire parler, autant qu'il partage ses informations avec vous, vous arriverez à recueillir des signaux.

Ces fameux signaux sont le point de départ pour commencer à développer le besoin de votre client, une fois le besoin présent, vous pouvez vendre votre produit !

1.2. L'écoute commerciale et le management :

Pour un monde en évolution rapide et a rythme accéléré de prise de décision et de leur mise en œuvre entraînent la recherche de méthodes de management dans leur course avec des implications humaines importantes.

De nouveaux défis s'imposent et l'écoute en fait partie même si elle est considérée pour acquise. Les managers de demain ainsi que les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs doivent rester en veille sur le sujet et lui donner une importance majeure. S'assurer que, d'une certaine façon, leurs « capteur » sont toujours orientés « écoute » donc l'intention d'écouter n'est pas seulement captation de sons divers et variés (Devienne, 2012, p. 39).

Dans ce monde où les consommateurs jouent un rôle primordiale dans la construction et la vie des marques, une marque qui ne maîtrise pas son dialogue avec ses différents publics prend des risques considérables, il devient alors essentiel pour les annonceurs de mettre en place des dispositifs d'écoutes soit des relais d'animation clients. Actuellement beaucoup de marques négligent l'accueil et l'écoute client dans le sens large du terme. Beaucoup de commentaires ou billets négatifs sur les réseaux sociaux pourraient être évités si les entreprises prenaient un peu plus au sérieux ces fonctions essentielles de la relation client (Claeyssen, 2016).

Les deux auteurs Claeyssen et Devienne ont mis l'accent sur l'importance de l'écoute commerciale dans le domaine managériale ; pour eux l'écoute commerciale est un défi que les managers doivent le mettre au pied d'escale. Ce qui nous attire chez Devienne est le fait qu'elle fait la différence entre la machine et l'être humain qui a une logique de traitement et qui plus intelligents que la machines tandis que Claeyssen nous invite à surfer plus sur les technologies de communication où l'écoute est la pratique la solution primordiale aux problème de réputation et la gestion de la colère des clients sur le net.

1.2.1. Les exigences managériales de la pratique de l'écoute :

L'entreprise est le lieu privilégié de l'apprentissage collectif. C'est dans l'entreprise, en effet, qu'elle soit associative, administrative, ou simplement capitaliste, que l'homme se

mesure réellement au résultat de l'effort de coopération qui fait la société. C'est là qu'il découvre, en même temps que le principe de réalité, des opportunités de développement et de changement dans ses rapports avec autrui, c'est là qu'il peut expérimenter quotidiennement de nouveaux jeux et en comprendre les résultats.

L'écoute, l'attention portée au quotidien, constituent une priorité absolue dans tout effort de mobilisation des ressources humaines ou modernisation de l'entreprise. Si l'on accepte l'idée simple qu'on ne peut changer les rapports humains par les ordres, les commandes ou par les règles, ou même par un effort d'enthousiasme persuasif, la compréhension concrète des réalités vécues par les acteurs opérationnels devient indispensable (CROZIER, pp. 206-207)....

L'écoute est une compétence managériale au cœur des défis du manager : « l'enjeu est de développer chez la personne quatre talents : le talent cognitif (comprendre son environnement), le talent sociale et politique (comprendre et influencer sur le fonctionnement interne de son entreprise), le talent intrapsychique (percevoir ses forces et faiblesse), le talent d'empathie (se sentir responsable de l'autrui) » (Devienne, 2012, p. 47). **Ecouter son client permet** de reconnaître sa plénitude « d'acteur » de la relation, d'identifier ses besoins (explicites et implicites) ainsi que ces attentes émergentes, apprécier ses forces et ses faiblesses pour permettre au client de participer de plus en plus à l'évolution des produits et des services, voire à l'innovation (Laurence Chabry , Florence Gillet-Goinard , & Raphaëll, 2017, p. 11).

De ce que nous avons vu, on déduit que l'écoute est une compétence managériale où chaque gérant doit avoir pour répondre aux attentes de ces clients intérieures et extérieures.

2. La relation client

2.1. La réintégration de la relation client : le pourquoi et le comment ?

(Paulin, 2008), base ces recherche sur ce qu'ils ont trouvé les chercheurs Vargo et Lusch où ils ont trouvé qu'il y'a une logique qui suggère aux organisations d'adopter l'approche relationnelle des échanges pour procurer un service et co-crée la valeur avec le client, les partenaires, les employés et la communauté. Pauline trouve aussi que le client est un facteur endogène en lui-même et à la base de la création de valeur pour l'organisation... le client est la seule personne qui mesure la valeur ; le service représente les bénéfices tirés des alliances de compétences (connaissances et aptitudes) entre le client et l'entreprise.

On parle de création des ressources à travers des systèmes ouverts et flexibles qui permettent d'innover et de préserver l'environnement.

Pauline s'est intéressée aussi aux travaux de Berry et Carbone qui trouvent que sur le plan pratique, les décideurs et les gestionnaires d'organisations publiques ou privées doivent se poser cette question : «Est-ce que mon organisation a à cœur, d'une façon honnête et sensible, les intérêts des clients (toutes bourses confondues) dans un esprit communautaire, familial et responsable?».

De cela, on déduit que l'entreprise doit avoir l'esprit qui mets en avance les intérêts des clients de façon responsable et logique pour assurer son réintégration sur le plan stratégique et financière même.

2.2. Le caractère relationnel du service :

Les services impliquent la mise en interaction, la création d'une relation entre le prestataire et son client. Cette relation peut-être forte et directe, ou faible et distante. La valeur du service réside dans cette relation – échange immatériel – et n'est pas stockée, cristallisée, dans un produit intermédiaire. Ce caractère relationnel entraîne des conséquences importantes, qu'il faut connaître pour identifier les pistes d'amélioration qualité majeurs (Jean-Michel, 2001, pp. 141-143):

- **L'importance des contacts clients :** ces contacts sont la principale occasion de création de valeur de service, ou en tout cas de matérialisation de la valeur du service.
- **La durée instantanée et périssable :** le service a une un caractère instantané, il ne peut être ni conservé ni même revendu.
- **Le rôle actif du client :** le prestataire doit tenir compte de la contribution du client et organiser en conséquence ses processus, de manière à conserver la maîtrise globale du niveau de qualité de son service.

2.3. Le concept de qualité relationnelle :

Selon (NAJJAR, NAJAR, & ZAIEM, 2011), il représente un construit central dans la littérature en marketing. Cette variable varie en fonction des différents stades de développement d'une relation entre les clients et les entreprises (Athanasopoulou, 2009).

Ils trouvent aussi que ce concept a connu une absence de définition précise et un manque de consensus se rapportant à ses dimensions inter-reliées qui varient en nature et en nombre selon le contexte d'étude.

Les trois chercheurs ont repris les travaux de synthèse d'Athanasopoulou (2009) qui montrent que la satisfaction, la confiance et l'engagement forment les trois dimensions majeures de la qualité relationnelle et sont validées dans plusieurs contextes d'études.

2.4. Quelles mobilisations des compétences du CC (Conseiller client) en situation relationnelle de face à face ?

(Michel Dubois & al., 2008), précise que « c'est au sein de la triade (CC/SI/ Client) que se construisent les processus de communication et de prise de décision relatifs aux questions posées par le client ou aux propositions formulées par le CC avec l'aide plus ou moins conséquente des applicatifs informatiques. Les compétences de conseils bancaires s'élaborent alors autour de trois types de relation :

- Une relation de coopération avec le client appréhendé comme un coproducteur du service (Gadrey, 1991) ;
- Une relation contractuelle entre le conseiller et son client qui se caractérise par un objet de travail commun (ce qui ne présume pas identité des projets), une inégalité des moyens (asymétrie cognitive et instrumentale), une complémentarité de moyens entre les acteurs et une relation d'aide instituée (Falzon et Lapeyrière, 1998) ;
- Une relation contextualisée (située) et distribuée car la relation de service est dès lors l'aboutissement d'un processus complexe et coopératif entre plusieurs partenaires basé sur l'intersubjectivité où la représentation que chacun a de l'autre et de son rôle dans cette relation conditionne dans une large mesure son attitude face à telle ou telle proposition (du Tertre et Santilli, 1992 ; Boulin et du Tertre, 2001).

Dans ces conditions, la mobilisation des compétences des CC repose à la fois : sur les règles organisationnelles et sur les modalités d'utilisation des TIC propres à leur environnement de travail ; sur les modalités d'interaction avec le client lors de la construction du service et sur l'expérience du professionnel pour se repositionner dans le service plus ou moins préconstruit par celui-ci et, enfin, sur les modalités d'appropriation des offres technologiques distantes par les clients pour (pré) construire leur propre service.

C'est bien l'ensemble des éléments de ce processus qui expliquent la nature des compétences mobilisées par le CC au moment où il reçoit le client. »

2.5. Capacité d'écoute et « empowerment » du CAD :

Selon (Ilaria Dalla Pozza & Lionel Texier, 2017/1), « les conseillers doivent avoir une grande capacité d'écoute des clients, prendre en charge leurs besoins, se montrer préoccupés par leurs besoins, se mettre à la place du client avec empathie, accompagner le client avec bienveillance et assertivité. « Le canal est la porte d'entrée du client, ce n'est pas le canal qui fait la différence, mais la nécessité de prendre en charge le client. Le conseiller doit démontrer au client son engagement et tout tenter pour résoudre le problème au premier contact ». Les CAD doivent proposer un questionnement pertinent et fluide pour cibler les besoins de clients, avec des échanges constructifs, en utilisant bien les éléments présents dans le dossier (historique des contacts) et les canaux mis à leur disposition. Au final, le monde digital renvoie à l'écoute client : il faut bien écouter le besoin, pour en déduire la réponse, qui sera qui sera donnée à travers le canal le plus approprié à disposition du conseiller.

2.5.1. Compétences techniques et qualité du discours du CAD :

Parmi les compétences techniques qui ont cité Pozza et Texier on trouve :

- « **Connaissance client** : un pilier de la proximité (construite : grâce aux données du client).
- **Personnalisation et pro-activité** : La proximité passe à travers la bonne utilisation des contacts digitaux avec la diffusion de messages et de contenus personnalisés.
- **Rapidité, instantanéité et efficacité de la réponse** : La relation à distance doit incarner l'humain, mais respecter aussi les codes du digital : la rapidité de la réponse, l'instantanéité et l'efficacité. »

3. L'orientation client et la certification qualité :

(Jean-Michel, 2001, pp. 37-38), trouve que la nécessité de s'orienter client s'impose stratégiquement par trois tendances majeures :

- La mondialisation et la globalisation de l'économie.
- Une accélération de notre environnement, caractérisé par un flux d'innovation continu,

- La généralisation de relations fondées sur le modèle client-fournisseur.

Et que la certification qualité est une démarche efficace pour aider les entreprises à réussir leur orientation client où il s'agit d'un véritable levier de performance pour les activités de service car les exigences des référentiels de certification sont ci-ciblés sur leurs principaux facteurs clés de succès et pour réussir cette orientation les organisations peuvent s'appuyer sur les référentiels d'autoévaluation et les prix qualité (tableau 1)

Tableau 1 : les référentiels d'autoévaluation et les prix qualité.

Référentiels « orienté clients »	Référentiels « qualité totale » (clients+ parties intéressées)
<ul style="list-style-type: none"> • Norme qualité ISO 9001 • Certification de service <ul style="list-style-type: none"> ○ Nf Service ○ AFAQ Engagement de service ○ AFAQ Service Confiance ○ Sélection BVQI 	<ul style="list-style-type: none"> • Norme ISO 9004 • Prix Français de la qualité • Prix Européen de la qualité • Prix Deming • Prix Malcom Baldrige

(Jean-Michel, 2001, p. 49)

4. Le SI au service de l'écoute commerciale :

4.1. Principaux enjeux en termes de SI bancaires :

Selon l'article de (Michel Dubois & al., 2008) pour l'instant la conception des applicatifs bancaires est encore orientée dans une logique de résolution de problèmes (Tournois, 1996 ; Lenca, 1997). Sa fonction principale est de renseigner le cas client et d'effectuer de nombreux calculs et simulations sur des demandes qui peuvent être très complexes (crédits, fiscalité, retraite et prévoyance, succession, etc.).

Michel trouve aussi que la conception des SI est loin de la dynamique des interactions où on trouve que les demandes des clients sont différentes et imprécises cependant il est nécessaire d'agir avec l'autre non pas sur l'autre (avec un outil très structurant) :

« Les interventions sur l'outil informatique doivent plus se construire à la croisée d'une logique d'expertise technique (résolution d'une demande bancaire) et d'une logique d'interaction sociale permanente (savoir se situer par rapport aux clients) et favoriser

l'émergence d'une compétence collective par la combinaison des ressources des CC, des clients et des SI. Or, la logique de conception actuelle des applicatifs bancaires ne se situe pas du côté de l'aide à la coopération et du support à l'interaction sociale. »

4.2. Systèmes d'information et régulations dans les activités de service : une analyse à partir de la théorie de la régulation sociale :

(Cécile Clergeau & Laetitia Pihel, 2010/3 (Volume 15)), citent dans leur article que Les recherches en système d'information constatent l'existence d'interactions fortes entre le design technologique, les outils technologiques, le contexte organisationnel et le processus d'appropriation (de Vaujany, 2009). Ils trouvent aussi que « la théorie de la régulation sociale a été conçue à la fin des années 1970 en référence au modèle industriel. Elle paraît particulièrement bien adaptée à l'analyse des centres d'appels, organisations issues d'un processus d'industrialisation des services. Pourtant elle ignore l'activité relationnelle des employés de service, c'est pourquoi il importe de l'enrichir en considérant le caractère co-productif des activités de service. Les technologies de l'information ont été de formidables outils facilitateurs de la rationalisation, et même de l'industrialisation, de la production de service, phénomène dont les centres d'appels constituent la figure emblématique. »

De cela, on conclue que le modèle de régulation doit intégrer la souplesse pour garantir la qualité d'interaction et assurer l'intégration de la figure des clients.

4.3. TIC et orchestration de la régulation de contrôle en centre d'appels :

D'après (Cécile Clergeau & Laetitia Pihel, 2010/3 (Volume 15)), les centres d'appels, aujourd'hui plus souvent appelés centres de relation client, utilisent des technologies qui les rendent complices de phénomènes contemporains d'intensification du travail, de maîtrise du temps, des processus et de l'intervention humaine dans le travail. Les centres d'appels constituent des organisations dans lesquelles la régulation de contrôle apparaît fortement outillée.

Les auteurs Clergeau et Pihel base leur étude aussi sur le taylorisme et la densification du travail où ils précisent que les outils des centres d'appels ne se contentent pas de soutenir l'activité, ils tentent aussi d'encadrer l'interaction avec l'interlocuteur. Ainsi, le téléconseiller se voit très souvent imposer des procédures, des séquences à suivre, des discours à employer et des scripts qui guident son action et constituent autant de modalités de prescription de la tâche à accomplir. Cet encadrement de l'activité ne rencontre pas toujours l'adhésion des personnels voire même provoque des réactions négatives.

Les téléconseillers peuvent aussi être amenés à ne pas suivre les règles et les prescriptions simplement parce qu'elles ne sont pas adaptées aux cas qu'ils doivent résoudre. C'est la deuxième facette de la régulation autonome mentionnée par Reynaud

De ce fait on conclue que les deux modes de régulations qui se contredisent sont importantes dans le processus organisationnel et humain où les managers doivent prendre conscience des contraintes des deux modes et en tirer le meilleur pour les ressources humaines.

5. Fidélité et satisfaction

5.1. Elément de définition et pratique de la fidélité

5.1.1. Elément de définition :

La fidélisation est l'ensemble des actions nécessaires pour stimuler et entretenir la relation clientèle. (Antoine , 2 septembre 2015, p. 10).

Beaucoup d'entreprises entreprennent des démarches de gestion de la connaissance. L'aspect le plus important de cette démarche est le renforcement du lien avec les clients. L'efficacité ne se limite pas à des choix de techniques ou d'outils, mais passe par un préalable essentiel : la mesure de l'intensité de la relation et de la fidélité des clients. Les études sur les pertes de clients ont mis en évidence la nouvelle règle des 90/10 : 90 % des défections sont le fait d'anciens clients et 10 %, celui de nouveaux. Les entreprises souffrent d'un problème d'infidélité de leurs anciens clients. Et, malgré ce constat, beaucoup d'entreprises consacrent plus de 70 % de leurs ressources marketing à l'acquisition de clients, plutôt qu'à la fidélisation des clients anciens. Elles continuent à investir dans des processus coûteux de conquêtes de nouveaux clients pour compenser les départs. Cette illusion du nouveau client est troublante car les différents travaux montrent, d'une part, que plus le coût d'acquisition est élevé, plus l'impact de la fidélisation est important, et d'autre part, qu'une petite proportion des nouveaux clients pourront devenir un jour de très bons clients. (Lefébure & Venturi, 2005, p. 147)

5.1.2. Les types de la fidélité :

Dans ce titre-là, (Baynast, Lendrevie, & Lévy, 2017) nous expliquent les différents types de fidélité.

- **La fidélité objective** : elle se définit en se référant à des comportements affectifs par exemple le comportement d'achat :
 - **La fidélité passive** : résulte de facteurs personnels (routine, risque perçu du changement...) ou externes qui rendent difficile, voire même impossible, pour un client, de changer de marque.
- **la fidélité subjective** : elle se définit en se référant à des attitudes mentales d'attachement, de proximité ou de préférence (mesurées par des études).

- **La fidélité active** : résulte d'un attachement ou d'une préférence, de nature rationnelle ou affective, d'un client pour une marque ou un fournisseur.

5.1.3. Les pratiques de fidélisation des banques :

(Lamarque, management de la banque , 2008, p. 148), dans son livre nous parle sur la pratique de la fidélité au sein de l'entreprise bancaire ; « Certains programmes de fidélisation liés à la monétique ont pour objectif affirmé de modifier les comportements habituels des clients en redonnant aux différents moyens de paiement leur juste place dans la structure monétique tant divisionnaire que scripturale (espèces, monnaie électronique, cartes bancaires, chèques). La finalité est, d'une part, de diminuer les couts de transaction et, d'autre part, de promouvoir l'utilisation des cartes bancaires.

Cette économie est sans doute intéressante financièrement et à court terme, mais elle pose la problématique de la compréhension et de l'acceptation des clients. On pourrait imaginer que les clients modifient leurs comportements suite aux incitations dirigistes mises en place, mais n'admettent le principe que contraints et forcés. Un tel programme peut nuire à la fidélisation du client, sans que les outils de mesure mis en place ne permettent de faire apparaître ce ressenti négatif préjudiciable à l'objectif prioritaire d'attachement à la marque.

Les attentes de rentabilité à court terme des programmes de fidélisation peuvent nuire à l'efficacité globale de la stratégie développée. Les indicateurs courts termes ne permettent pas une approche fine de la satisfaction des clients et, notamment, de leur attachement à l'enseigne. Ces mesures prennent difficilement en compte les effets négatifs des programmes. Par exemple, un client peu satisfait du service, mais ayant des couts de sortie importants (temps consacré à la recherche d'un meilleur contrat, pénalités de remboursement anticipé, fais administratif liés à un nouveau prêt), peut décider d'acheter certains autres produits bancaires ailleurs (phénomène de multi bancarisation). Les indicateurs de fidélisation font-ils ressortir cet effet négatif ? La question est d'autant plus pertinente, qu'une partie des programmes de fidélisation, est confiée à des prestataires externes dont les contraintes financières exigent une rentabilité très rapide. Autrement dit, les indicateurs courts termes font apparaître les effets positifs quasi immédiats de l'action développée, et d'aucuns s'en félicitent, alors que les instruments d'analyse à plus long terme font percevoir les effets négatifs par rapport aux résultats escomptés. Le bilan d'un programme de fidélisation ne peut se faire qu'en tenant compte de l'influence de toutes ses composantes et en particulier de celles de ses externalités par rapport aux objectifs décidés

tels que : la rentabilité pour l'entreprise, l'attachement à la marque et la fidélisation fondée sur la satisfaction de la clientèle. »

5.1.4.L'évaluation de la fidélité

Pour (Lamarque, stratégie de la banque et de l'assurance , 2014), « un client fidèle est un client qui achète plus de produits, reste plus longtemps client de l'établissement et avec qui la relation peut réellement être rentabilisée. Cependant il faut être vaillant aux critères retenus pour évaluer cette fidélité. Souvent les établissements calculent le solde net de clients gagnés ou perdus sur la période. Cet indicateur sert surtout en interne pour montrer l'efficacité de la démarche de conquête. Ce que révèle cet indicateur c'est l'attrition de la clientèle.

Il faut donc affiner la mesure et élargir l'évaluation de la fidélité :

- **Par le suivi de la multi-bancarisation ou de la multi-adhésion.** Ce phénomène est croissant surtout dans les segments les plus aisés. Aussi bien pour les banques que pour les assurances, le recours à deux prestataires est aujourd'hui assez fréquent. Cela permet de pouvoir couvrir l'ensemble des besoins, de diversifier ses avoirs au sein de plusieurs établissements, d'aller vers la meilleure offre plus facilement avec des prestataires déjà sélectionnés.
- **Par le suivi de leur propension à recommander leur établissement à un proche.** Depuis un certain temps, on constatait qu'une proportion significative de clients ne se contentaient pas simplement de réduire le recours à leur établissement mais dénigraient celui-ci auprès de clients potentiels. D'autres, au contraire, le recommandaient systématiquement. Le cabinet Bain & Cie a élaboré un indicateur de mesure de cette propension à recommander ou dénigrer : l'indice de recommandation client. Dans le secteur financier, cet indicateur s'est largement répandu.

Les résultats de ces indices renseignent utilement sur la perception réelle par la clientèle de son prestataire. Cette situation est assez particulière à la France et aux pays latins où l'on retrouve le plus souvent une majorité de scores négatifs dans les classements. Les indicateurs sont meilleurs dans certains pays anglo-saxons ou au Canada où les cinq premiers acteurs de la place ont des scores largement positifs. Difficile cependant de déterminer ce qui de la perception globale de la finance ou de la qualité du service explique cette situation. Pour avoir observé les niveaux de services dans bon nombre de pays

occidentaux et en Amérique du Nord, on peut avancer que ces scores négatifs en France reposent majoritairement sur cette attitude générale face à l'argent mais aussi par une faible culture de service d'une grande partie de la population. La satisfaction de la clientèle est donc un exercice complexe à bien cerner pour limiter les effets *a priori* négatifs. »

5.1.5. La confiance envers le secteur financier

« Ces différentes perceptions se cristallisent dans le niveau de confiance que les clients font aux acteurs du secteur. Elles peuvent d'ailleurs être assez contradictoires. Toujours illustratif d'une certaine contradiction, moins de la moitié se déclarent pourtant confiant dans leur solidité financière et la capacité à résister aux crises.

Au-delà des chiffres, l'important est de comprendre les raisons qui conduisent à de telles perceptions. Sur ces perceptions globales, toujours plus défavorables que le sentiment relatif à son propre prestataire, on peut considérer que la couverture médiatique dont fait l'objet le secteur, entretient la méfiance et le sentiment que l'intérêt des consommateurs n'est pas la préoccupation principale. Les médias mettent bien davantage en avant les retards de remboursement en cas de catastrophe naturelle chez les assureurs ou le chef d'entreprise qui vient de se voir refuser un crédit par un banquier. Si l'on ajoute pour les banques le retour permanent sur les divers scandales financiers, le bruit médiatique ambiant entretient ce sentiment général.

Cependant, les ressorts de la confiance sont à chercher dans les relations au quotidien avec les consommateurs. Il ressort des études réalisées ces derniers mois trois grands critères qui renforceraient ce sentiment chez la plupart des clients :

- **La crédibilité et le respect des engagements.** Le consommateur doit pouvoir se forger ce sentiment au regard du discours et des messages de l'établissement.
- **L'écoute et le respect du client.** Il veut avoir le sentiment d'être écouté, que ses demandes sont prises en compte, que l'établissement agit réellement dans son intérêt.
- **La communication et la transparence.** Cette attente est historique et reste une des principales revendications des clients qui ont parfois le sentiment que tout ne leur est pas dit. Sur les conditions tarifaires, sur les conditions de remboursement, sur les situations complexes, les contrats signés ne donnent pas toujours les détails nécessaires.

Ces trois critères, s'ils sont remplis, sont de nature à sortir la relation banque-client d'un sentiment dominant-dominé pour l'inscrire davantage dans un certain équilibre. Une enquête du cabinet Deloitte montrait cependant que seulement 15 % des clients qu'ils avaient interrogés étaient très satisfaits sur ces critères, même s'ils indiquaient être plutôt satisfaits globalement. » (Lamarque, stratégie de la banque et de l'assurance , 2014, pp. 98-99)

Au niveau de l'Algérie, on prend le cas de la dernière crise financière au début de la pandémie du Corona virus où on a remarqué que l'algérien fait confiance au média et non pas à la déclaration de l'état ce qui a impliquer la saturation dans les chaines de distribution monétaire (tout le monde a pensé à extraire son argent des comptes bancaires).

6. Elément de définition et pratique de la satisfaction

6.1. Définition de la satisfaction :

(Dufer & Moulins, 1989) Trouvent que la satisfaction est un état interne qui accompagne la confirmation des aspirations relatives au projet de consommation, celles-ci intégrant les attentes développées au sujet de produit et les normes de performance attachées à la classe dont il relève mais (BARBARAY, 2016) précise qu'il n'existe pas de définition unique de ce concept mais plusieurs idées qui évoluent autour des mêmes thèmes:

- Je vais tout d'abord retenir celle de France Qualité Publique dans son ouvrage de 2004 auquel j'ai eu l'occasion de participer : « la satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »
- Je compléterai par la définition de Sylvie Llossa, publiée dans sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : «la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli».
- je terminerai par une des premières définitions historiques d'Yves Evrard en 1993 (notre métier est né dans les années 1990): « la satisfaction est un état psychologique consécutif a une expérience de consommation ».

Le point commun de ces définitions est « la bonne réponse aux attentes des clients ». La difficulté vient donc de la définition de ces attentes.

6.2. Identifier les insatisfactions sans se dévaloriser :

(Barouch, 2010, p. 24), trouve que les organisations ont plutôt tendance à se cacher les insatisfactions de leurs clients pour différentes raisons :

- par appréhension du jugement des clients,
- pour éviter d'éventuels conflits qui pourraient résulter de la révélation des insatisfactions,
- pour ne pas se sentir dévalorisées.

L'approche moderne de l'évaluation de la satisfaction des clients a permis des progrès importants dans la qualité des produits et des services ainsi que dans l'efficacité des organisations parce qu'elle propose des techniques objectives pour identifier les insatisfactions sans mettre en cause les personnes concernées. Dans l'approche moderne de l'évaluation, on fait « la chasse au défaut, pas au coupable ».

Car on sait, par expérience, que la grande majorité des insatisfactions observées dans une activité est causée non par la « faute » du personnel ou de l'entrepreneur mais par une mauvaise organisation interne à laquelle il est généralement possible de remédier. En conséquence, le but de l'évaluation de la satisfaction n'est pas de juger les personnes mais d'améliorer l'organisation. L'évaluation de la satisfaction est ainsi devenue l'instrument indispensable d'une politique d'amélioration permanente de la satisfaction de la clientèle.

6.3. L'insatisfaction client :

(CHARBRY, GILLET-Goinard, & JOURDAN, 2017) , « Une réclamation se définit comme « l'expression (écrite ou non d'une insatisfaction client ». Le client qui réclame est un client qui vous aime car il vous donne la possibilité de le conserver. Ainsi, le management des réclamations est une condition de réussite d'une démarche centrée client. Le challenge est double : maintenir son capital client et surtout son capital image, améliorer ses produits et ses services. Ces deux défis impliquent un changement réel de mentalité des acteurs de l'entreprise : il s'agit de ne plus considérer le client qui réclame comme un gêneur mais comme une personne qui fait valoir ses droits et qui vous aide à progresser. »

6.4. Adopter les attitudes efficaces :

Le client dans cette situation veut être écouté et désire que sa réclamation soit « prise au sérieux » qui et traiter efficacement sans qu'il ait besoin sans cesse de relancer l'entreprise.

La personne qui enregistre et/ou traite la réclamation a donc comme défit de bien comprendre le sujet du mécontentement et surtout de clarifier ce qu'attend réellement le client insatisfait de la part de l'entreprise (et qu'il n'exprime pas toujours clairement). Elle utilise à cette fin la reformulation et les questions ouvertes. Elle cherche à comprendre sans jamais minimiser les conséquences subies par le client et en protégeant l'image de l'entreprise.

6.5. L'iceberg des insatisfactions client

(BARBARAY, 2016, p. 125), trouve aussi que l'insatisfaction des clients est comme un iceberg : vous n'en voyez qu'une petite partie ; immergé, le gros est invisible, en dessous de votre ligne de flottaison. Il y a plein de raisons pour que les clients ne vous disent rien et souvent quand ils s'expriment c'est oralement auprès de « quelqu'un »... a vous de trouver lequel ! Les traces écrites que vous recevrez seront infimes par rapport aux sujets de mécontentements que peuvent avoir vos clients au quotidien avec : vos produits, vos services, vos collaborateurs, les livreurs, les factures et toutes les raisons qui font que les choses ne se déroulent pas « parfaitement ».

Nous avons réalisé une étude pour savoir pourquoi les clients ne se plaignaient pas. Une des premiers raisons très humaine est qu'il leur souvent plus facile de se taire et d'aller voir un de vos concurrents plutôt que d'argumenter face a un collaborateur de votre entreprise.

Parfois, le client insatisfait ne dit mot... Treize facteurs influencent en fait le silence ou la prise de parole de vos clients, certains dépendent de vous, d'autres d'eux. Citons par exemple les cinq premiers critères :

- L'objet de l'insatisfaction est « humain » = silence : je ne peux pas me plaindre auprès d'une personne qui est éventuellement l'objet du problème ou, en me plaignant je risque de nuire à quelqu'un...
- L'insatisfaction est « cumulée » = silence : au bout d'un certain temps je change de fournisseur, l'histoire serait trop longue à raconter...
- La décision d'achat du produit service est individuelle = silence : je n'ai de compte à rendre a personne pour décider d'aller voir ailleurs...

- Le cout du changement est faible = silence : il me suffit de traverser la route pour aller dans un autre point de vente ou de décrocher mon téléphone pour faire venir un autre prestataire...
- Le produit est peu impliquant = silence : le faible intérêt que j'y porte ne mérite pas que je ne me fatigue à me plaindre.

6.6. Un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle :

Selon (ROUVIERE, 2010) il est courant de croire qu'un client satisfait sera un client fidèle. Or si la satisfaction elle n'est pas suffisante pour assurer la fidélité. Récemment, la direction qualité d'un grand groupe aéronautique s'interrogeait sur des pertes de marché qu'elle jugeait inexplicables : « nous ne comprenons plus rien à notre marché : lors des enquêtes client, les taux de satisfaction atteignent 90%, nos grands clients nous attribuent régulièrement des récompenses distinguant le meilleur fournisseur, et pourtant : nous perdons des affaires sans savoir pourquoi, nous ne sommes même pas consultés sur des affaires qui pourtant nous intéresseraient... »

Quand un client, qu'il soit particulier ou représentant d'une organisation professionnelle, achète un bien ou un service à fournisseur, il a deux besoins :

- Le premier porte sur ce qu'il achète qui peut être défini à travers la qualité, le prix et plus globalement le respect de promesse ;
- Le second concerne la relation qu'il entretient avec le fournisseur.

Avoir un produit ou un service de qualité, à un prix correcte et respecter la promesse faite sont évidemment nécessaire. Mais avec l'intensification de la concurrence mondiale et la multiplication des offres, ces aspects sont devenus basiques : une entreprise qui n'aurait pas la capacité à répondre durablement aux attentes de son marché est vouée de toutes manières à disparaître.

Aussi, le mécanisme de fidélisation repose essentiellement sur le besoin concernant la relation que le client va entretenir avec le fournisseur.

**CHAPITRE 02 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET ASPECT
ORGANISATIONNEL.**

Ce chapitre portera sur la démarche méthodologique et la description des différentes techniques de récolte et traitement de données utilisées pour répondre à nos questions, une description de la CNEP-Banque sera également présentée.

Section 1 : Méthodologie de la recherche

1. Justification du paradigme choisi pour l'étude : Le paradigme épistémologique

Ce travail de recherche est inscrit dans un paradigme épistémologique de type positiviste, il induit un raisonnement hypothético-déductif qui part du général au particulier. Nous ne voulons pas influencer l'objet de recherche et pour cela on a choisi le positivisme.

La nature de notre problématique tente de mesurer l'impact de variable exogène de l'écoute commerciale de la CNEP-Banque sur les dépendantes qui sont la fidélisation et la satisfaction, afin que nous puissions atteindre nos objectifs de recherche que nous avons présenté dans notre problématique et donc testé les hypothèses.

2. Approche et instruments en recherche quantitative

D'après (N'DA, 2015) , l'approche quantitative d'investigation vise à recueillir des données observables et quantifiables. Elle se fonde sur l'observation des faits, des événements, des conduites, des phénomènes existants indépendamment du chercheur. La recherche vise ici à décrire, à expliquer, à contrôler, à prédire. La recherche quantitative s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte des données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc. Elle part d'une méthodologie planifiée à l'avance qui fournira des observations particulières.

2.1.1.Méthodologie de l'enquête quantitative

Dans le premier temps, nous avons eu l'intention de faire une étude de type descriptif et corrélationnel ((N'DA, 2015), L'étude est descriptive-corrélationnelle si plusieurs facteurs (ou variables) sont étudiés en relation les uns avec les autres. Des analyses statistiques peuvent être utilisées pour déterminer l'existence de relations possibles entre les variables.)en se basant sur la méthode RFM (qui est de base d'après (Licheté & Plichon, 2008), une méthode de mesures comportementales qui agrège trois indicateurs de fidélité

comportementale qui postulent que plus un client est récent, achète fréquemment et beaucoup, plus il est fidèle.) et l'e-mailing mais comme la CNEP-Banque ne peut pas nous fournir les données de recherche ; nous nous sommes orientés à l'enquête exploratoire quantitative. Donc nous avons mené une enquête pilote et ce à titre indicatif l'objectif attendu est de mieux connaître la population de notre étude à savoir la nature clientèle concernée par la CNEP-Banque objet de notre cas d'étude.

3. Description du déroulement de la collecte des données

Le choix de cette agence n'est pas dû au hasard ; il s'explique d'avantage la mise en valeur de critère scientifique à savoir la taille de l'agence. Cette dernière englobe des métiers qui sont répartis en trois (3) catégories :

- **les métiers de Management** : Ils regroupent les métiers de pilotage et de direction, soit le Directeur d'agence, le Manager assistant du directeur d'agence quand celui-ci est prévu en agence et les chefs de services.
- **Les métiers du Transactionnel et de Ventes** : ce sont des métiers dédiés à la réception de la clientèle ainsi qu'à la prise en charge de ses besoins. Ces métiers qui ont un caractère purement commercial, sont les métiers centraux de l'agence.
- **Les métiers de Production et de support** : Ce sont des métiers dédiés au traitement des opérations initiées au niveau de l'espace Transactions/Ventes.

Ce qui nous donne un milieu riche des différents clients.

La collecte est menée durant la semaine du 04-07-2021 au 12-07-2021 auprès d'un échantillon de 100 personnes, représentatif (Selon les statistiques de la CNEP-Banque, environ 100 personnes en moyenne visitent l'APA chaque jour) consulte l'agence de la population et recruté directement où on trouve 52,9% d'hommes et 64,7% qui fréquentent régulièrement la CNEP-Banque.

Les répondants feuilletent un extrait de questionnaire (Annexe A) réellement émis, qui prends moins de cinq (5) minutes. Après la consultation, ils indiquent leurs genre et depuis quand sont-ils clients chez la CNEP-Banque. Ils évaluent ensuite leurs niveaux de satisfaction par rapport à La préparation, la réalisation de la prestation et l'accompagnement de la prestation chez la CNEP-Banque puis ils valident leurs accords sur les affirmatives données.

Section 02 : description des données et des variables

1. Description du plan d'analyse des données

Pour notre étude nous avons commencé par les questions qui nous donnent l'occasion d'acquérir les variables modératrices (notamment des caractéristiques individuelles telles que l'implication, la recherche de variété, l'âge, le revenu, l'inertie, l'importance de l'achat ou bien des caractéristiques liées à l'entreprise comme la confiance, la valeur perçue).

Puis nous avons demandé aux clients leurs canaux préférés de discussion, leurs sources préférées d'écoute commerciale et notamment s'il trouve que la CNEP-Banque réponds à leurs attentes et besoins pour analyser et mesurer l'apport de l'écoute sur la fidélisation et la satisfaction de la clientèle de cette dernière.

Après pour mesurer la fidélité et la satisfaction nous nous sommes basées sur ce qui a trouvé (Lichtlé & Plichon, 2008) dans l'intégrer des paradigmes transactionnel et relationnel : une esquisse d'une théorie générale de la fidélité (appelée également modèle éclectique), Frisou (1998) propose un modèle intégrateur de la tradition transactionnelle (théories de l'action raisonnée et de l'apprentissage) et de l'approche relationnelle (notions de confiance et d'engagement). Seul l'effet de la dépendance (quatrième processus de fidélité) n'a pas été introduit. Par ailleurs, la fidélité n'apparaît pas clairement alors nous avons décidé de la recomposer en cumulant l'engagement et l'intention d'achat mais la fidélité à une relation est avant tout liée à un engagement et à une confiance, qui peuvent être considérés comme des variables médiatrices du lien satisfaction-fidélité pour cela nous avons posé des questions en ce qui concerne : la fréquence de fréquentation des clients avec la CNEP-Banque, la confiance entre ces derniers et la CNEP-Banque et s'ils sont prêt à recommander la CNEP-Banque à leurs proches.

Pour en être sûr que la CNEP-Banque réponds aux besoins et attentes de ces clients nous avons demandé aux clients s'ils possèdent un autre compte bancaire chez une autre banque en se basant sur ce que (Licheté & Plichon, 2008) ont trouvé : « ... La littérature en psychologie sur la fidélité au sein d'une relation de couple peut être une source d'inspiration. La volonté de changer ou au contraire le refus de changement dans l'échange peut également s'expliquer par le concept de recherche de variété, c'est-à-dire l'achat successif d'un grand nombre de marques qui ne provient pas d'une insatisfaction à leur égard. Il s'agit, en réalité, d'une réponse du client à un besoin interne de stimulation : tout

individu recherche un niveau optimum de stimulation, auquel contribue l'achat des marques. Lorsque le niveau courant de stimulation du client descend en dessous du niveau idéal, l'individu s'efforce de l'augmenter en adoptant un comportement d'achat exploratoire. À l'inverse, quand le niveau de stimulation, qui dépend de la nouveauté, de l'ambiguïté et de la complexité de l'environnement, dépasse ce seuil idéal, le client essaie de le réduire revient ainsi vers des pratiques plus routinières (Raju, 1980). Il est donc important d'intégrer cette variable dans un modèle de fidélité. »

Finally, les données collectées ont été traitées avec le logiciel **EXCEL** et **XLSTAT**, et ont été soumises à un ensemble d'analyses (χ^2 : Test permettant de déterminer s'il existe un lien entre deux variables dans une population, à partir des données d'un échantillon de cette population et Fisher : on va l'utiliser car notre échantillon est très petit ce qui permet d'assurer les résultats) afin d'obtenir les résultats empiriques de l'enquête.

1.1. Description des variables étudiés et leurs relations :

Pour notre étude nous avons deux types de variable : variable exogène et variable dépendante

1.1.1. La variable exogène: L'écoute

Elle est définie sur le questionnaire dédié pour les clients par le type de contact des clients avec la CNEP-Banque, la principale source d'écoute commerciale des clients selon eux et s'ils pensent que la CNEP-Banque réponds à leurs attentes et besoins exprimés et non exprimés.

1.1.2. Les variables dépendantes : la fidélité et la satisfaction

Elles sont définies sur le questionnaire dédié pour les clients par les questions suivantes :

- Pour la fidélité on a la fréquence de fréquentation, la recommandation et la confiance.
- Pour la satisfaction on a une question directe sur leurs satisfactions et une question indirecte qui définit le comportement d'achat exploratoire chez le client.

Section 03: Description du terrain de l'étude

1. Présentation de la CNEP-Banque (CNEP BANQUE)

Depuis sa création en 1964, la CNEP-Banque n'a cessé de s'affirmer sur la place financière non seulement comme une banque de financement du logement, mais aussi comme une banque universelle, citoyenne, moderne et davantage proche des Algériens.

Au cours de son demi-siècle d'existence, la CNEP-Banque a su s'adapter aux différentes mutations et restructurations qu'a connues l'économie algérienne et aux exigences de la modernisation et de la libéralisation du secteur bancaire.

Ce parcours, fort remarquable, n'a fait que consolider les fondamentaux de croissance équilibrée tout en garantissant à la CNEP-Banque la notoriété et la compétitivité et la confiance de ses millions de clients.

1.1. Son histoire :

- **1964** : Naissance de la CNEP, Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance
- **1967** : Ouverture de la première agence CNEP à Tlemcen et ouverture du premier livret d'épargne CNEP
- **1971** : Institution de l'Epargne Logement
- **1980** : Financement des programmes de promotion immobilière
- **1997** : Changement de statut : La CNEP (Caisse d'Epargne) devient banque universelle : CNEP-Banque
- **1998** : Lancement des Crédits à la Consommation
- **2005** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque sur le financement de l'immobilier
- **2008** : Lancement de la Bancassurance
- **2011** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque : autorisation du Financement des entreprises
- **2013** : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne
- **2015** : Lancement du compte épargne non rémunéré (RASMALI)
- **2016** : Ouverture de la première agence automatisé KHATABI (Alger centre)
- **2018** : Le capital social de la CNEP-Banque passe de 14 à 46 milliards DA

1.2. La mission de la CNEP-Banque :

« Où que vous soyez, qui que vous soyez, nous, la CNEP-Banque, vous accompagnons tout au long de votre vie et nous proposons des solutions pour tous vos projets. »

1.3. La vision de la CNEP-Banque :

- Rester leader dans le financement de l'immobilier ;
- Rester leader en bancassurance ;
- Etre incontournable ;
- Développer notre offre entreprise (financement) ;
- Développer l'inclusion financière ;
- Devenir une banque modèle et proximité : automate, e-banking ;
- Maintenir nos parts de marché ;
- S'installer à l'international.

1.4. Les valeurs de la CNEP-Banque :

- **Confiance** : honnêteté- transparence
 - Fidélité
 - Solidarité
 - Protection
 - Equité
- **Considération**
- **Respect**
 - Convivialité
 - Proximité
 - A l'écoute de tous
 - Sincérité

1.5. DAS et fonctions de la CNEP-Banque

Le tableau (2) suivant explique les différents DAS selon les fonctions de la CNEP-Banque.

Tableau 2 : DAS et Fonctions de la CNEP-Banque

	DAS - Particulier		DAS	DAS	DAS
	Particulier	Associations et partis politiques	Professionnels	Entreprise	Promoteurs
FONCTIONS					
Epargne	X		X		
Crédit	X		X	X	X
Services	X		X		
Assurance	X				
PRODUIT					
EPARGNE					
LEL	X				
LEP	X				
BDC	X				
DAT	X				
CREDIT					
Crédit immobilier	X				
Crédit à consommation	X		X	X	X
Crédit d'investissement					X
Crédit promoteur				X	
Crédit par signature				X	
Crédit d'exploitation					

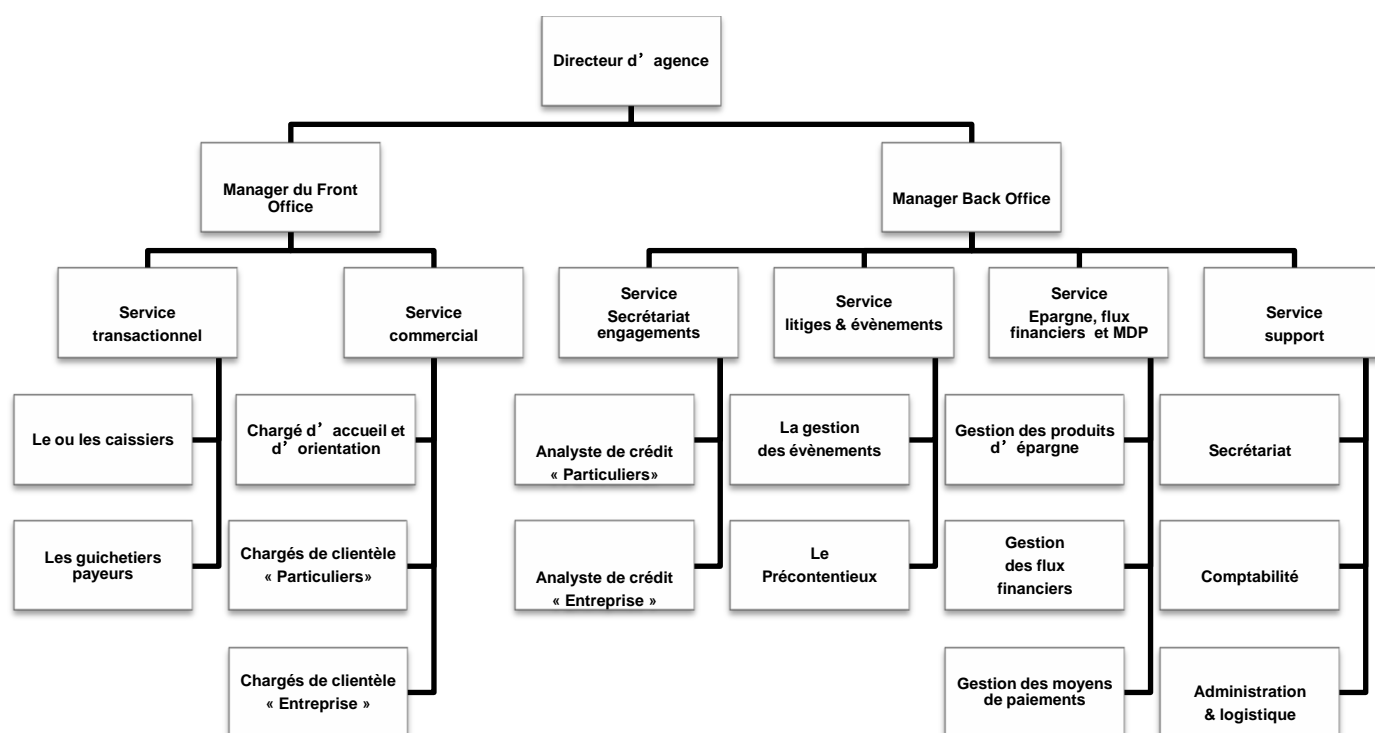
SERVICES					
Compte chèques	X	X			
Carte inter bancaire	X				
Compte courant			X	X	X
ASSURANCE					
Prévoyance	X				

(Documentation de la CNEP-Banque)

2. L'Agence Principale d'Alger (APA) n°101 :

Les agences de la CNEP-Banque sont classées en catégorie selon des critères qui seront définis par décision réglementaire. Cette classification permettra d'arrêter les objectifs de ces dernières en fonction de leurs catégories et de les doter en moyens en conséquence.

Figure 1 : Organigramme de l'agence principale d'Alger de la CNEP-Banque



L'organigramme introduit par la CNEP-Banque met en valeur l'action commerciale au sein de l'agence notre observation sur le terrain durant le séjour de notre stage nous a permis de constater que les structures commerciales mises en place existent réellement sauf qu'il reste à former et reformer en permanence les commerciaux exerçant au sein de l'agence

L'effort investi par l'agence dans le domaine humain commercial et relationnel avec la clientèle doit être à notre sens renforcé car le client ne dépend pas et ne doit pas dépendre de l'agence

Il doit par contre constituer un acteur principal dans le processus commercial et marketing.

2.1. L'écoute au service de la clientèle: interview de Kamel BENRAIS, Directeur d'Agence Principale d'Alger (APA/101) chez la CNEP-Banque.

Depuis plus de quinze ans, l'écoute clients est une priorité pour Kamel BENRAIS. Son agence s'inscrit dans une logique de progression permanente. Elle a optimisé récemment ses performances grâce à l'orientation client. L'objectif est désormais atteint grâce au traitement systématique : la totalité des messages multicanaux émis par les clients est traitée et tous les retours des clients sont pris en compte. L'analyse des messages clients est opérationnelle et source de bénéfices pour la CNEP-Banque et les clients. C'est ce que nous explique en détail Kamel BENRAIS, directeur d'agence principale d'Alger.

Interview

- **Comment créer de la valeur pour vos clients ?**

« Face à la vive concurrence du marché bancaire, CNEP-Banque cherche toujours à créer une valeur pour nos clients en mettant le professionnalisme et la rigueur comme nos premiers leviers de relation client. »

- **Quels sont les principaux enjeux de l'écoute client ?**

« La CNEP-Banque s'intéresse naturellement à ses clients. Elle a pour intérêt de ne pas se tromper et à faire preuve de respect vis-à-vis du client qui ne s'exprime pas pour rien. Notre relation client se fait principalement sur la relation gagnant-gagnant et En donnant le temps d'écouter les clients : nos employés ont les compétences (l'empathie et la patience) pour gérer les entretiens avec nos clients ; nous sommes convaincu que la bonne relation peut influencer positivement la qualité perçue par le client. »

- **Sur quels canaux êtes-vous à l'écoute (borne papier, borne électronique, appel au call center, email spontané, formulaire rempli sur Internet, discussion orale avec un collaborateur en magasin, etc.) ?**

« Nous sommes principalement sur :

- les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram ; site-web ; e-mail), média ;
 - nous avons des agences à la proximité de nos clients dans tout le territoire national
 - la disposition des registres doléances
 - nous avons une cellule des relations publiques. »
- **Quelles sont les spécificités des différents canaux en matière d'écoute et d'exploitation des données recueillies ?**

« Les spécificités des différents canaux résident dans la manière de la collecte d'information ; d'intercepter ; de décrypter le message et d'essayer d'anticiper les besoins des clients pour adopter les produits de la CNEP-Banque à ces besoins »

- **Votre connaissance clients a-t-elle progressé grâce à l'analyse des messages clients ?**

« Oui, sa dénote la réactivité de la CNEP-Banque... Et c'est ce qui explique que nous maintenons toujours la place leader sur le marché de l'immobilier en Algérie. »

- **L'analyse des messages clients est-elle déterminante pour identifier les grandes tendances de consommation ?**

Oui

- **Quelles est l'importance du registre doléance dans l'écoute de la clientèle ? ce registre constitue-t-il une source d'amélioration de la qualité de service ?**

« Oui, c'est l'une des obligations règlementaires... Vérifier et traiter la réclamation est la moindre des choses que puisse faire la banque... La voie hiérarchique le vérifie périodiquement. Le registre doléance permet de traiter en temps réel les réclamations et c'est un indicateur très important dans la gestion courante qui va servir à améliorer la qualité de service. »

- **Un client reconquis est-il plus fidèle ?**

« Pas forcément, car le client veut un accompagnement durent tout son cycle de vie (traitement personnalisé) »

- **Qu'avez-vous mis en œuvre pour développer la satisfaction client ?**

« L'enjeu stratégique de la CNEP-Banque est de rendre le client comme centre de profit et pour le faire la CNEP-Banque a :

- basculé vers un nouveau SI qui a une approche commerciale et qui permet de cibler la clientèle et la gestion de la relation client et qui dispose aussi un tableau de bord pour le management ;
- la CNEP-Banque a mis en place une nouvelle organisation commerciale ;
- a développé son réseau d'exploitation dans le but de se rapprocher d'avantage du client ;
- a mis en place le service e-banking et e-paiement, carte CIB, GAB, DAB, TPE... dans le but de digitaliser la banque. »

- **Pouvez-vous mesurer le taux des clients ainsi « rattrapés » ? Et en évaluer l'impact financier ?**

« Au niveau central »

- **Comment traitez-vous les plaintes de vos clients?**

« Les réclamations sont traitées par l'adjoint de directeur ou le directeur d'agence lui-même. Nous donnons l'importance au traitement des réclamations et nous invitons toujours le client pour l'écouter et prendre sa doléance dans le bureau du directeur d'agence en le mettant dans des bonnes conditions et nous essayons toujours de rétablir le client dans ses droits... nous donnons des instructions pour ne pas tomber dans les mêmes erreurs qui peuvent porter préjudice à notre banque. »

- **Avez-vous déjà exercé une plainte dans votre propre entreprise (téléphone, site Internet, personne responsable des plaintes ou du service à la clientèle)?**

« Oui ! La procédure règlementaire le définit clairement. Notre but est de devenir un point de vente dédié à sa mission et de faire augmenter le chiffre d'affaire. »

- **Avez-vous un système qui facilite l'échange de l'information afin de corriger les erreurs rapidement et d'améliorer le service dans son ensemble?**

« Oui, à la tête de la banque on a un responsable chargé des affaires publics au niveau de la direction générale tandis qu'au niveau de la direction marketing on est toujours en veille sur les réseaux ... on traite les informations recueillie et on les envoie à chaque direction concernée en assurant leurs suivies.

L'organisation commerciale de la banque facilite l'échange de l'information et permet aussi de les corriger en temps réel. »

2.1.1. Analyse de l'interview

Le respect de la règle du gagnant/gagnant est une démarche primordiale pour la CNEP-Banque. Le directeur de l'APA de la CNEP-Banque insiste sur le fait d'offrir un maximum de satisfaction clients, sans mentir ou distordre la réalité. Pour lui le bénéfice du client doit être valorisé et claire pour tous, ce qui est déjà aborder dans l'ouvrage de (Morgat, 2010): « Le commerce nécessite que chacun tire satisfaction de la transaction. Le vendeur ne doit pas être le seul à en profiter. Aussi faut-il en amont penser au bénéfice apporté au client. En effet, vos prospects n'ont pas encore consommé vos produits et n'ont pas d'expérience positive directe. »

La proximité pour la CNEP-Banque n'est plus un souci. Cette dernière est prêt de ses clients ce qui favorise la facilite l'interaction avec la clientèle.

Le directeur de l'APA de la CNEP-Banque nous a parlé aussi de l'existence de cette dernière sur les réseaux sociaux mais ce que nous trouvons bizarre chez la CNEP-Banque est que chaque direction de différentes Wilaya d'Algérie a une page sur Facebook ce qui minimise l'interaction des abonnés sur les pages ce qui nous donne l'impression que la CNEP-Banque n'utilise pas les réseaux sociaux comme un outils puissant de ciblage des clients et de veille commerciale de ce fait l'écoute sur les réseaux sociaux de la CNEP-Banque est presque absente. D'après (Scheid, Castagné, Daix, & Saillet, 2015), « Les réseaux sociaux sur Internet ne sont pas seulement des outils qui servent à publier des messages, jeux, promotions ou articles à destination d'un public. Ils livrent également de précieux enseignements sur la façon de mener une stratégie complète de lancement de produits. » ... Il est temps de changer la stratégie du marketing digitale de la CNEP-Banque.

Durant notre séjour, nous avons fait connaissance avec le T24, l'outil principal de SI de la CNEP-Banque. La CNEP-Banque est encore dans la phase d'alignement stratégique ce qui met en retard l'utilisation complète du T24. Pour le moment l'utilisation du T24 se résume seulement sur sa fonction principale (renseigner le cas client et d'effectuer de nombreux calculs et simulations sur des demandes) et ceci empêche le suivi de la valeur des clients et l'investissement de chaque client au chiffre d'affaire ce qui implique la mauvaise application des théories de fidélisation de la clientèle. Nous constatons aussi que la CNEP-Banque suit les nouveautés du marché en mettons en charge l'e-banking et l'e-paiement.

Le directeur de la CNEP-Banque donne une importance aux réclamations des clients mais ça reste déconseiller puisque le directeur a des exigences de poste qui ne lui permet pas de suivre tous les réclamations essentiellement les réclamations par téléphone qui nécessite une analyse approfondie et une base de données à remplir donc il est recommandé de créer un nouveau poste de travail multicanal.

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir vu les définitions de base et la méthodologie de recherche nous entamons ici les résultats statistiques et les analyser pour approuver ou rejeter les hypothèses de base.

Section 01 : Présentation des résultats statistiques

1. L'apport de variable modératrice (l'âge) sur l'écoute :

Pour avoir une idée sur comment réagit et pense les différents gents de tranche d'Age différente, on va commencer par étudier l'apport de l'âge sur l'écoute commerciale

1.1. L'apport (le moyen de contact \ âge):

Tableau 3 : Tableau de contingence (le moyen de contact \ âge)

le moyen de contact \ âge	19-34	35-44	45-54	>55
Appel téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	4	0	3	0
Le déplacement vers la CNEP-Banque	14	30	30	14
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	0	0	3
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	2	0	0	0

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (le moyen de contact \ âge) :

Khi ² observée)	(Valeur 32,292	Interprétation du test :
Khi ² critique)	(Valeur 16,919	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	9	
p-value	0,000	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
alpha	0,050	

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,000
alpha	0,050

Interprétation du test :

H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

1.2. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge) :

Tableau 4 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge	19-34	35-44	45-54	>55
Chargé de la clientèle	9	16	26	15
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	0	3	0
Chargé de la clientèle, Sources numérique	0	5	0	0
Porte ouverte	0	0	4	0
Sources classique : réclamation	3	6	0	0
Sources numérique	8	3	0	2

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ âge) :

	(Valeur observée)	Interprétation du test :
Khi ²	55,102	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
Khi ² critique)	24,996	
DDL	15	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	<0,0001	
alpha	0,050	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Test exact de Fisher :

p-value	<0,0001
---------	---------

(bilatérale)		Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

2. l'apport de l'écoute commerciale sur la satisfaction de la clientèle

2.1. L'apport (le moyen de contact \ multi-bancarisation):

Tableau 5 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ multi-bancarisation)

le moyen de contact \ multi-bancarisation	Non	oui
Appel téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	6	1
Le déplacement vers la CNEP-Banque	47	41
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	3
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	2	0

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (le moyen de contacte \ multi-bancarisation) :

Khi ² (Valeur observée)	8,061	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	7,815	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	3	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,045	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,027
----------------------	-------

alpha 0,050 Interprétation du test :

H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

2.2. L'apport (le moyen de contact \ la satisfaction)

Tableau 6 : Tableau de contingence (le moyen de contact \ la satisfaction) :

le moyen de contact \ la satisfaction	Non	oui
Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	7
Le déplacement vers la CNEP-Banque	9	79
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	3
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	0	2

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (le moyen de contacte \ la satisfaction) :

Khi ² (Valeur observée)	1,349	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
Khi ² (Valeur critique)	7,815	
DDL	3	
p-value	0,718	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	1,000	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
alpha	0,050	

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

2.3. L'apport (Les services et attentes \ multi-bancarisation):

Tableau 7 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ multi-bancarisation)

Les services et attentes \ multi- banca risation		
	Non	oui
Non	11	6
oui	44	39

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	(Valeur 0,780	Interprétation du test :
Khi ² critique)	3,841	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	1	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,377	
alpha	0,050	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,432	Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

2.4. L'apport (Les services et attentes \ la satisfaction)

Tableau 8 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la satisfaction)

Les services et attentes \ la satisfaction	Non		oui	
	Non	oui	Non	oui
Non	6	11		
oui	3	80		

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi² avec correction de continuité de Yates) :

Khi ² (Valeur observée)	(Valeur)	Interprétation du test :
Khi ² critique)	3,841	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	1	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value (bilatérale)	0,000	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	(Valeur)	Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

2.5. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ multi-bancarisation)

Tableau 9 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ multi-bancarisation)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ multi-bancarisation	Non	oui
Chargé de la clientèle	33	33
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	3
Chargé de la clientèle, Sources numérique	5	0
Porte ouverte	2	2
Sources classique : réclamation	9	0
Sources numérique	6	7

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	16,239	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	11,070	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	5	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,006	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,002	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
alpha	0,050	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
		Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

2.6. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la satisfaction)

Tableau 10 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la satisfaction)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la satisfaction	Non	oui
Chargé de la clientèle	7	59
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	3
Chargé de la clientèle, Sources numérique	0	5
Porte ouverte	0	4
Sources classique : réclamation	0	9
Sources numérique	2	11

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	2,932	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	11,070	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	5	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,710	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,879	Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

3. L'apport de l'écoute commerciale sur la fidélisation de la clientèle

3.1. L'apport(le moyen de contact \ Fréquence à la CNEP-Banque)

Tableau 11 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ Fréquence à la CNEP-Banque)

le moyen de contacte \ Fréquence à la CNEP-Banque	Raremen t	Régulièrement
Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	2	5
Le déplacement vers la CNEP-Banque	31	57
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	3	0
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	0	2

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	6,649	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	7,815	H ₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	3	H _a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,084	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H ₀ .
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,103	Interprétation du test :
alpha	0,050	H ₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
		H _a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H₀.

3.2. L'apport (le moyen de contacte \ la confiance) :

Tableau 12 : Tableau de contingence (le moyen de contacte \ la confiance)

le moyen de contacte \ la confiance	Non	oui
Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	7
Le déplacement vers la CNEP-Banque	6	82
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	3
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	0	2

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	0,870	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	7,815	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	3	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,833	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	1,000	Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

3.3. L'apport (le moyen de contact \ la recommandation de la CNEP-Banque)

Tableau 13 : Tableau de contingence (le moyen de contact\ la recommandation de la CNEP-Banque)

le moyen de contact \ la recommandation de la CNEP-Banque	Non	oui
Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	7
Le déplacement vers la CNEP-Banque	9	79
Le déplacement vers la CNEP-Banque, Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous	0	3
Le déplacement vers la CNEP-Banque, L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque	0	2

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	1,349	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
Khi ² (Valeur critique)	7,815	
DDL	3	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,718	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	1,000	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
alpha	0,050	
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

3.4. L'apport (Les services et attentes \ Fréquence à la CNEP-Banque)

Tableau 14 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ Fréquence à la CNEP-Banque)

Les services et attentes \ Fréquence à la CNEP-Banque	Rarement	Régulièrement
Non	11	6
oui	25	58

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi² avec correction de continuité de Yates) :

	(Valeur observée)	Interprétation du test :
Khi ²	5,901	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
Khi ² critique)	3,841	
DDL	1	
p-value (bilatérale)	0,015	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

		Interprétation du test :
p-value (bilatérale)	0,011	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
alpha	0,050	

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

3.5. L'apport (Les services et attentes \ la confiance)

Tableau 15 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la confiance)

Les services et attentes \ la confiance	Non		oui	
	Non	oui	Non	oui
Non	6	11		
oui	0	83		

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi² avec correction de continuité de Yates) :

Khi ² observée	(Valeur)	Interprétation du test :
25,220		H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
Khi ² critique	3,841	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
DDL	1	
p-value (bilatérale)	<0,0001	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	alpha	Interprétation du test :
<0,0001		H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
	0,050	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

3.6. L'apport (Les services et attentes \ la recommandation de la CNEP-Banque)

Tableau 16 : Tableau de contingence (Les services et attentes \ la recommandation de la CNEP-Banque)

Les services et attentes \ la recommandation de la CNEP-Banque		
	Non	oui
Non	7	10
oui	2	81

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi² avec correction de continuité de Yates) :

Khi ² (Valeur observée)	21,375	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
Khi ² (Valeur critique)	3,841	
DDL	1	
p-value (bilatérale)	<0,0001	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	<0,0001	Interprétation du test : H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
alpha	0,050	

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

3.7. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque)

Tableau 17 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque	Rarement	Régulièrement
Chargé de la clientèle	27	39
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	3
Chargé de la clientèle, Sources numérique	5	0
Porte ouverte	2	2
Sources classique : réclamation	0	9
Sources numérique	2	11

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ Fréquence à la CNEP-Banque) :

Khi ² (Valeur observée)	19,067	Interprétation du test : H ₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
Khi ² (Valeur critique)	11,070	
DDL	5	Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,002	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H ₀ , et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,001	Interprétation du test : H ₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
alpha	0,050	
		Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau. Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de

signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_a .

3.8. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la confiance)

Tableau 18 : Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la confiance)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la confiance	Non	oui
Chargé de la clientèle	4	62
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	3
Chargé de la clientèle, Sources numérique	0	5
Porte ouverte	0	4
Sources classique : réclamation	0	9
Sources numérique	2	11

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	3,371	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	11,070	H_0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
DDL	5	H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
p-value	0,643	Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 .
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi² s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi², les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	0,688	Interprétation du test :
alpha	0,050	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

3.9. L'apport (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la recommandation de la CNEP-Banque)

Tableau 19: Tableau de contingence (la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la recommandation de la CNEP-Banque)

la principale source d'écoute commerciale selon le client \ la recommandation de la CNEP-Banque	Non	oui
Chargé de la clientèle	0	66
Chargé de la clientèle, Porte ouverte	0	3
Chargé de la clientèle, Sources numérique	5	0
Porte ouverte	0	4
Sources classique : réclamation	2	7
Sources numérique	2	11

Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Khi²) :

Khi ² (Valeur observée)	60,344	Interprétation du test :
Khi ² (Valeur critique)	11,070	H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes. Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.
DDL	5	
p-value	<0,0001	Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
alpha	0,050	

Des effectifs théoriques plus petits que 5 ont été détectés. Pour utiliser le test du Khi^2 s'appuyant sur l'approximation par la loi du Khi^2 , les effectifs théoriques ne doivent pas être inférieurs à 5.

Test exact de Fisher :

		Interprétation du test :
p-value (bilatérale)	<0,0001	H_0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.
alpha	0,050	H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_a .

Section 02 : Analyse des résultats

1. Analyse des résultats de l'apport de la variable modératrice « l'âge » sur l'écoute

On ce qui concerne l'apport de la variable modératrice « l'âge » sur l'écoute nous avons trouvé une dépendance entre les deux déterminants de l'écoute (« le moyen de contact » et « la principale source d'écoute selon le client ») où on a constaté que la catégorie d'âge de [19-34] préfère les nouvelles technologies de communication (source numérique) par rapport aux autres catégories d'âge qui préfère le contact direct avec le chargé de la clientèle.

D'après (KHODOROWSKY, 2015), « les jeunes nés approximativement entre 1965 et 1979 (La génération X), entrée dans la vie active dans le contexte de la crise du milieu des années 1980. Du point de vue de la société, de l'économie, du patrimoine, voire de la santé et de la politique, cette génération semble avoir été sacrifiée. Cette génération a pour culture la télévision, la musique et le sport tandis que l'informatique n'est qu'un outil de travail et le jeu vidéo demeure marginal... Le terme « culture » est parfois préférable à celui de « génération » pour définir chaque tranche d'âge. La génération Y est plus qu'une empreinte démographique : c'est une culture et un état d'esprit qui s'imposent aux entreprises et donc aux autres générations. Les comportements qui s'y attachent semblent nouveaux parce qu'ils sont différents. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication est ancrée dans leur vie quotidienne, d'abord à l'école puis au travail. Ils sont à l'aise pour communiquer, tant à l'aide des technologies que directement. Ils savent trouver en un temps record n'importe quelle information. L'instantanéité est leur unité de temps.»

Cette explication nous éclaire l'apport de la variable modératrice « l'âge » sur l'écoute. Nous avons compris que chaque génération a une culture différente ce qui oblige l'organisation d'aujourd'hui d'écouter et de transmettre l'information selon une segmentation qui prend en compte les différentes générations

Dans le même sujet (KHODOROWSKY, 2015) précise que « les banques sont enfermées dans une logique « produit » promue pendant longtemps sur le ton d'un « jeunisme » facilement décryptable. Elles n'ont surtout pas compris que les attentes des jeunes diffèrent selon leur âge. Les campagnes et les offres promotionnelles coûtent cher aux banques,

plombent la rentabilité de cette clientèle, mais peu importe : une fois capté, le jeune client doit rester fidèle lors des deux périodes de fragilité: le mariage et l'entrée dans la vie active. C'est entre 18 et 30 ans que se vivent le plus d'événements dans la vie. Une fois adultes, ils garderont la banque qui les a soutenus quand ils étaient jeunes, pour déposer leur épargne et rechercher un crédit immobilier. »

2. Analyse des résultats de l'apport de l'écoute sur la satisfaction de la clientèle

D'après les résultats, nous avons trouvé une dépendance entre les deux déterminants de l'écoute chez la CNEP-Banque et les identifiants de la satisfaction chez le client. De ce fait, on assume la présence d'un apport direct entre l'écoute et la satisfaction où 97% qui sont satisfaits et 80% des clients qui trouvent que les services de la CNEP-Banque répondent à leurs attentes on choisit le déplacement vers la CNEP-Banque comme un moyen de contact le plus adapté à leurs besoin ce qui signifie que la relation des services commerciaux de la CNEP-Banque influence positivement le niveau de satisfaction des clients ce qui revient à l'effort que fournit la CNEP-Banque pour assurer le bon accueil et l'orientation des clients .

Selon (Ilaria Dalla Pozza & Lionel Texier, 2017/1), « les entreprises de la banque devront accompagner leur réseau d'agence à maîtriser les outils de la relation à distance et à développer leurs compétences humaines d'écoute et sens du service. Les réseaux d'agences devront s'équiper d'outils pour gérer la relation client à distance. Ces outils devront être capables de reproduire les mêmes caractéristiques de la proximité physique vécue de l'agence. Progressivement, les agences évolueront vers des centres de relation à distance. Enfin, un management bienveillant et humain, basé sur l'écoute réciproque, devient alors le prérequis fondamental pour atteindre un certain niveau de qualité de service dans cette nouvelle relation à distance mais de proximité entre conseillers et clients. »

En revanche, on a trouvé que 39% des clients qui trouvent que la CNEP-Banque répond à leurs besoins sont soumis à l'effet de multi-bancarisation de ce fait on déduit que les clients de la CNEP-Banque ont un besoin interne de stimulation où ils ont adopté la volonté d'achat exploratoire.

3. Analyse des résultats de l'apport de l'écoute sur la fidélisation de la clientèle

Pour notre étude, nous avons eu un manque de dépendance entre « la principale source d'écoute selon le client » et « le moyen d'écoute » et « la confiance » mais nous avons trouvé aussi une dépendance de « la confiance » avec « les services rendue » ce qui est signifié peut être par le concept de la confiance où on déduit que le client algérien a confiance envers celui qui ont pris sa demande en compte et qui ont le respect d'engagement et la transparence.

Par ailleurs, nous avons constaté que la fréquence de fréquentation des clients à la CNEP-Banque dépend de leur principale source d'écoute commerciale et à la réponse des services aux attentes des clients. Tandis que pour la recommandation de la CNEP-Banque, elle ne dépend que par la réponse des services de la CNEP-Banque aux attentes des clients.

Section 03 : Synthèse des résultats d'étude

D'une génération à l'autre, l'écoute s'est modelée selon la période. Du jour aux jours, la manière dans l'organisation écoute le client est développée. Aujourd'hui la CNEP-Banque a des clients de différentes générations où elle doit les satisfaire et les fidéliser.

D'après ce qu'on a vu dans les sections précédentes nous n'avons constaté que l'écoute commerciale a un apport direct sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Nous avons trouvé aussi que l'effort investit par la CNEP-Banque en matière d'écoute commerciale répond aux exigences et aux besoins de la clientèle ce qui vérifie l'hypothèse 01 de notre étude.

La stratégie de la CNEP-Banque en matière de fidélisation mets un appui sur les informations remontées par le FrontOffice en premier degré. La digitalisation pour la CNEP-Banque n'est qu'un nouveau monde qu'elle affronte. Le marketing digital est un peu loin de ce que pratique la CNEP-Banque aujourd'hui ce qui vérifie l'Hypothèse 03 de notre étude.

***« Pour ne pas nous déplacer à chaque fois, on préfère avoir des informations par E-mail ou SMS, quant à l'avoir de mon compte. »
Avis d'un client de l'APA, CNEP-Banque***

Par contre, nous rejetons l'Hypothèse 02 à cause de l'influence des commerciaux de l'APA sur les clients. Les clients de la CNEP-Banque et précisément de l'APA préfèrent le contact direct avec les chargés commerciaux.

Conclusion

Notre recherche porte sur l'apport de l'écoute commerciale sur la fidélisation et la satisfaction de la clientèle au sein de la CNEP-Banque. Cette dernière, par sa fonction d'anticipation, permet de comprendre la relation entre les différentes variables de la relation client dans le secteur bancaire. Ecouter pour (Falco, 2009) « vient du latin *auscultare* et signifie en premier lieu « entendre attentivement », mais aussi épier, obéir, croire. » C'est la pratique qui amène au changement pour rester compétitif et pérenne.

Les outils et actions de l'écoute commerciale offrent à l'entreprise une capacité d'absorption qui réside dans son aptitude à identifier, assimiler et à exploiter des connaissances provenant de son environnement. Cette capacité d'absorption peut mettre en évidence l'existence d'un besoin de satisfaire et de fidéliser les clients.

Cette recherche complète ainsi les travaux antérieurs sur le concept de l'écoute commerciale dans le domaine spécifique du management de la relation client. En outre, dans une perspective managériale, cette recherche a montré que les efforts investis par l'entreprise bancaire algérienne (précisément la CNEP-Banque) en matière d'écoute commerciale réponds aux exigences et aux besoins de la clientèle algérienne dans son secteur ainsi comment la pratique de l'écoute peut influencer les orientations stratégiques dans la stratégie de la fidélisation de la clientèle. Nous avons remarqué aussi que le client algérien préfère la relation humaine solide et fait confiance aux chargés commerciaux qui les trouve la première source d'information.

Une des limites de cette étude repose sur l'idée que nous nous focalisons sur l'apport de l'écoute commerciale sur la fidélisation et la satisfaction de la clientèle ce qui était lourd et difficile pour examiner les variables qui sont déjà en relation directe (fidélisation et satisfaction) bien que dans les entretiens, d'autres objets soient apparus : le prix, les coûts, la valeur des clients, la segmentation, la différence entre les secteurs dans la pratique de la stratégie de fidélisation etc.

Il serait pertinent de poursuivre cette recherche en élargissant le sujet, en s'intéressant aux définitions et perceptions des autres objets de la fidélisation et en étudiant l'impact des différents objets de la fidélisation sur le développement de la relation client.

Enfin, cette recherche soulève des questions qui sont autant de potentielles pistes pour de futurs travaux. Divers chercheurs ont travaillé sur la fidélité et la satisfaction de la clientèle mais peu sur l'écoute commerciale. Plusieurs questions peuvent alors se poser : quel apport entre l'alignement stratégique des SI et la pratique de l'écoute en Algérie? Quel rôle joue la culture dans la stratégie de fidélisation ?

Bibliographie

- (s.d.). Consulté le 06 17, 2021, sur CNEP BANQUE: <https://www.cnepbanque.dz/index.php/a-propos/historique-de-la-cnep-banque#tab>
- Antoine , D. (2 septembre 2015). *CRM : La gestion de la relation client*. 50Minutes.fr.
- BARBARAY, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client* . Paris: Dunos.
- Barouch, G. (2010). *Fidéliser et gagner vos client par l'écoute* . AFNOR et Editions livres à vivre.
- Baynast, Lendrevie, & Lévy. (2017). *Mercator* (éd. 12). Malakoff: DUNOD.
- Bouzaàbia, O., & Boumaiza, S. (2013, mars 11). le role de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs: investigation dans la grande distribution.
- Brounstein, M., & Balique, F. (2011). *Communiquer efficacement POUR LES NULS*. Paris: FIRST-Gründ.
- Cécile Clergeau, & Laetitia Pihel. (2010/3 (Volume 15)). Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service. Une analyse à partir de l'exemple des centresde relation client. *Systèmes d'information & management* ,, pp. 71-91.
- CHARBRY, L., GILLET-Goinard, F., & JOURDAN, R. (2017). *La boite à outils du Management de la relation client*. Malakoff: Dunod.
- Christophe Benavent, & Francis Salerno. (1998). Consulté le 10 25, 2015 14:03 UTC, sur JSTOR: <http://www.jstor.org/stable/40592612>
- Claeyssen, Y. (2016). *La marque face à la révolution client*. ROUBAIX, France: Kawa.
- CROZIER, M. (s.d.). *l'entreprise à l'écoute ; Apprendre la management post-industriel* . interEditions .
- Devienne, E. (2012). *Savoir écouter* (éd. édition d'organisation). EYROLLES.
- Documentation de la CNEP-Banque. (s.d.). Fonctions de la CNEP-Banque.
- Dubois, M., Didier Retour, & Marc-Eric , B.-C. (2008/2). Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'e-banking. *13*, pp. 33-60.
- Dufer, J., & Moulins, J.-L. (1989, 06 1). La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque : un examen critique. *Recherche et applications en Marketing*.
- Falco, A. (2009). *dictionnaire de la langue française*. S.D.L pour la présente édition.
- Ilaria Dalla Pozza, & Lionel Texier. (2017/1). Vers un nouveau concept de proximité dans la relation . *Gestion 2000*, p. 141 à 156.
- Jean-Luc Nancy . (2002). A l'écoute. *A l'écoute, Jean-Luc Nancy ; page 16 et 17, 2002, éditions GALILÉE, 9 rue Linné, 75005 Paris*, pp. 16-17.

- Jean-Michel, M. (2001). *la certification qualité dans les services 'outil de performance et d'orientation client '*. AFNOR.
- Kean Michel, S., & al. (2011, 7). Satisfaction et fidélisation aux services d'internet Banking, quelle influence sur la fidélité à la banque? *Management et Avenir*(47), pp. 260-280.
- KHODOROWSKY, K. (2015). *Marketing & communication jeunes -Vendre aux génération Y et Z-*. Paris: Dunod.
- L. Siproudhis , & J.-P. Magnés. (2011). écoute !!! *Colon Rectume*.
- Lamarque, E. (2008). *management de la banque* (éd. 2). Paris, 47bis, rue des Vinaigriers , France: Pearsin Education France.
- Lamarque, E. (2014). *stratégie de la banque et de l'assurance* . Dunod.
- Laurence Chabry , Florence Gillet-Goinard , & Raphaëll, J. (2017). *La Boîte à outils du manager de la relation client*. Malakoff: dunod.
- Lefébure, R., & Venturi, G. (2005). *Gestion de la relation client*. 75240 Paris Cedex 05: EYROLLES.
- LETZELTER, P., WEIL, G., & VALERIO, C. (1996, Sept.-Déc.). LE LUXE: Act créatif ou satisfaction client. (9), pp. 7-17.
- Licheté, M.-C., & Plichon, V. (2008, 12). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), pp. 121-141.
- Lichtlé, M.-C., & Plichon, V. (2008, 12). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et application en Marketing*, 23(4), pp. 121-141.
- Michel Dubois , & al. (2008). Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'E-banking. *Systèmes d'information & management 2008/2 (Volume 13)*, pp. 33-60.
- Monin, J.-M. (2002). *La certification qualité dans les services : outils de performance et d'orientation client* (éd. AFNOR). Paris, France.
- Morgat, P. (2010). *Optimisez votre conquête clients*. Paris: editions d'Organisation; groupe Eyrolles.
- NAJJAR, H., NAJJAR, C., & ZAIEM, I. (2011). *Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs* . Revue Libanaise de Gestion et d'Economie.
- NAJJAR, H., NAJJAR, C., & ZAIEM, I. (2011). Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs et au choix de point de vente. *Revue Libanaise de Gestion d'Economie*(6).
- N'DA, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*. Paris: Haramattan.
- Paulin, M. (2008, 4). La relation client » Hors service? (D. :. 10.3917/riges.334.0041, Éd.) *Gestion*, Vol. 33, p. 46.

ROUVIERE, S. (2010). *Réussir sa relation client*. Paris: Dunod.

Scheid, F., Castagné, E., Daix, M., & Sallet, R. (2015). *les fiches outils des réseaux sociaux*. Paris: Eyrolles.

sylvie Michel, & François Cocula. (2014/1). Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès des systèmes d'information (ISSM) de Delone et MCLEAN. *19*, pp. 7-49.

WELTI, D. (2012). *Histoires du soir pour business(wo)men débordés!* Groupe Eyrolles.

Annexe

Annexe A : Questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire de satisfaction qui nous aidera à mieux connaître vos besoins et à améliorer nos offres.

Les réponses que vous apporterez à ce questionnaire seront traitées de façon à préserver l'anonymat de votre réponse.

****En vous remerciant de votre participation.**

1. Votre Sexe :

Féminin Masculin

2. Votre âge :

19-34 ans

35-44 ans

45-54 ans

+ 55 ans

3. À quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?

Etudiant

Employé

Cadre

Commerçant

Chef d'entreprise

Autre :

4. Fréquentez-vous la CNEP-Banque

Régulièrement Rarement

5. possédez-vous un compte bancaire chez une autre banque ?

Oui Non

6. Votre contact avec la CNEP-Banque repose t'il essentiellement sur :

Le déplacement vers la CNEP-Banque

L'échange des messages et email avec la CNEP-Banque

Appelle téléphonique de la CNEP-Banque vers vous

Autre :

7. Les services de la CNEP-Banque ont-ils répondu à vos attentes ?

Oui Non

Si non pourquoi ?.....

8. Etes-vous satisfait par rapport au service de la clientèle de la CNEP-Banque?

Oui Non

Si non pourquoi ?.....

9. A votre avis quel est la principale source d'écoute commerciale la plus adapté à vos besoins et vos attentes :

Chargé de la clientèle (conseiller commercial)

Sources numérique (réseaux sociaux, masse média ...)

Sources classique (réclamation)

Porte ouverte

Autre :

10. Entre vous et la CNEP-Banque existe-il une relation de confiance ?

Oui Non

11. Etes-vous prêt à recommander la CNEP-Banque à vos proches ?

Oui Non

12. si vous avez répondu par oui dans la question N°05 précisez le nom de la banque :

.....

13. Vos suggestions :

.....

.....