

Essai de reflexion sur la qualite de service bancaire en algerie

Par: Mme ALLIOUCHE - LARADI BAHIA
Chargée de cours à L'EHEC - d'Alger

201

Essai de reflexion sur la qualite de service bancaire en algerie

Par: Mme ALLIOUCHE - LARADI BAHIA
Chargée de cours à L'EHEC - d'Alger

Mots clés :

Qualité de service, qualité perçue, servuction, client, réclamation, écoute active, accueil, professionnalisme, compétence, marché, part de marché, enquête, système, banque, avantage compétitif, satisfaction, fidélisation, attentes, service, attributs, concurrence, compétitivité, communication, personnel de contact, savoir être, support physique, stratégie, méthode servqual, méthode SMART, méthode incident critique, client mystère, profits, productivité, performance, rentabilités, perception, carte de commentaire, trade off, critère.

Abstract :

في محيط عوامة التبادلات وانتشار وسائل الاتصال والمنافسة الحادة، أصبحت نوعية الخدمات في القطاع المصرفي عاملا مميزا يمكن أن تركز عليه المؤسسات المصرفية لكسب القدرات التنافسية الكافية للحفاظ على حصتها السوقية . وهذا لن يتأتى إلا بوضع خطة مدروسة تتعلق بتحسين نوعية الخدمات بما فيها الاستقبال وسرعة التنفيذ ومدة الانتظار...، التي عادة ما تكون سببا في هروب الزبائن من المؤسسات المصرفية ذات النوعية الرديئة. حيث تتوفر للمؤسسة المصرفية عدة طرق لقياس نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن وإمكانية القضاء على كل ما يعيق نوعيتها.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation des échanges, de prédominance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, où la concurrence est de plus en plus rude, la qualité de service devient une démarche incontournable pour toute entreprise désirant assurer sa pérennité.

En effet, la qualité de service est considérée comme l'une des stratégies marketing majeures pour assurer un certain niveau de compétitivité raisonnable

permettant à toute entreprise de rivaliser avec ses concurrents. Ceci est d'autant plus vrai, que la négligence ou la non maîtrise de ce levier marketing place l'entreprise dans une position concurrentielle désavantageuse qui se traduira, forcément, par la fuite de la clientèle vers la concurrence.

C'est dans les années quatre vingt que fut introduit pour la première fois le concept de qualité dans le secteur des services par trois chercheurs : Parasurman, Zeithmal et Berry¹. En tirant profit des enseignements en matière de différences entre les biens tangibles et les services, ces auteurs ont pu mettre en place des approches de qualité propres aux activités de services.

Bien qu'il soit reconnu que la qualité de service est difficilement évaluable, il faudrait tout de même reconnaître que des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine et qui ont abouti à la mise en œuvre d'un certain nombre de paramètres qui ont, à leur tour, largement facilité la mesure de la qualité de service dans les entreprises appartenant au secteur des services.

Cet article a pour objet d'analyser la qualité du service bancaire à partir d'une enquête terrain. Dans un premier temps, nous présentons la littérature concernant ce concept en particulier et les différentes méthodes de mesure existantes et largement développées par des chercheurs en la matière. Dans un second temps, nous aborderons l'analyse des résultats obtenus suite à l'exploitation des questionnaires de l'enquête terrain. En dernier lieu, nous terminerons par un ensemble de propositions et recommandations à même de jeter les bases d'une amélioration de la qualité du service bancaire.

I. Les avantages d'une démarche qualité au sein de l'entreprise de service

De nombreuses recherches ont démontré l'importante contribution de la qualité de service dans l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. En effet, en 1994 Heskett² et ses collaborateurs ont démontré que la qualité de service entraîne une augmentation des profits. En mettant en place un modèle illustrant la chaîne de profit dans les services, ils ont pu faire ressortir le rôle joué par le personnel en contact dans la satisfaction de la clientèle.

Cette même étude a été reprise et détaillée en 1996 par Hartline et Farrell³

1 Parasuraman, A, V A, Zeithaml et L L Berry: « A conceptual model of service quality and its implication. for future resarch», Journal of marketing, Vol 49, Automne 1985, p. 41-50.

2 HESKETT J.L, et collaborateurs ; «putting the service profit chain ta work», Harvard business review, Mars- Avril 1994, In MAISONNAS S el DUFOUR J C: Marketing et services du transactionnel au relationnel: Chenelière éducation, Montréal 2006 p 105

3 HARTLINE, J.L et FERRELL, O C : «The management of customer contact service employee: an empirical investigation». Journal of marketing, Vol 60, Octobre 1996.

et ont pu construire un modèle constitué de variables concourant à la qualité de service, telles que la stabilité du personnel en contact, son expérience et sa productivité.

Quant à Eiglier⁴, il affirme que le personnel en contact est un facteur déterminant de la perception de la qualité de service et par conséquent, il ne pourrait qu'augmenter la satisfaction de la clientèle.

D'autres recherches ont mis en relief l'importance de la qualité de service dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, Szymanski⁵ et ses collaborateurs ont démontré que la part de marché s'accroît par le simple fait d'offrir un niveau de qualité supérieur.

Pour leur part, Zeithaml⁶ et ses collaborateurs soutiennent et affirment que la fidélisation de la clientèle est la résultante de l'augmentation du niveau de la qualité de service.

Toute la littérature en matière de qualité de service dans les entreprises de services nous renseigne sur la diversité des outils et méthodes dont disposent aujourd'hui les responsables des structures marketing et commerciales pour mettre en œuvre une politique réfléchie de qualité de service dont les retombées commerciales ne pourraient être que positives.

En effet, le simple fait d'adopter une démarche qualité se traduira inéluctablement par une réduction des coûts par suite de la minimisation du nombre d'erreurs et également par une augmentation de la part de marché en raison de la fidélité croissante des clients. L'entreprise bénéficierait aussi d'un écho favorable largement amplifié par la clientèle fidèle grâce au bouche à oreille.

A contrario, une entreprise de service qui tarde à adopter une démarche qualité dans son processus de servuction, serait, sans doute, confrontée à une multitude de problèmes aux différents stades de l'offre de service. En l'absence d'une telle démarche, les mesures correctives apportées pour faire face aux dysfonctionnements ne seraient que du replâtrage sans impacts réels et les mêmes problèmes ressurgissent tôt ou tard et seraient omniprésents. Ils viennent alourdir le fonctionnement de l'entreprise et seraient à la source de la fuite de la clientèle.

Mais la mise en place de programmes de qualité engendre des coûts supplémentaires qui devraient être en principe amortis plus tard. Dans tous les cas, l'entreprise a tout à gagner à se préoccuper de la qualité de service par la mise en œuvre d'une véritable politique en la matière. Autrement dit, elle

4 EIGLIER Pierre marketing et stratégie des services, Economica, 2004. In MAISONNAS S et DUFOUR J C, op, cit p.10,
5 SZYMANSKI. David M, Sundar G BHARADWAJ et P Rajan VARADARAJAN: «An analysis of the market share-profitability relationship», Journal of marketing, Vol 57, Juillet 1993, p. 1-18.

6 Zeithaml.V.A, L.L.Berry et A.Parasuraman : «The behavioral consequences of service quality» Journal of marketing, Vol.67, Avril 1996.

perdrait des parts de marché, et comme il est plus facile de perdre des clients que d'en gagner, elle mettrait beaucoup plus de temps, d'énergie et d'argent pour augmenter son portefeuille clients.

D'ailleurs, il est démontré que les coûts engagés en matière de fidélisation des anciens clients sont largement inférieurs à ceux relatifs à la prospection de nouveaux clients. C'est ce qui ressort d'une enquête menée en 1996 par Zeithaml⁷ et ses collaborateurs dans le secteur des assurances en montrant que les frais engagés pour attirer un nouveau client ne seront couverts qu'après trois ou quatre années.

Mais faire de la qualité de service son crédo nécessite des méthodes de mesure pour augmenter le niveau de satisfaction des clients qui constitue, après tout, l'objectif essentiel sinon unique de l'entreprise.

II. Les méthodes de mesure de la qualité de service

L'intégration d'une démarche qualité au sein des entreprises de services n'aura de sens que dans la mesure où elle est accompagnée par la mesure des niveaux de satisfaction des clients.

En effet, l'évaluation de la qualité du service est seulement du ressort du client car il est le seul à juger de la qualité de la prestation en comparant le service reçu avec ses attentes. Plus le service qu'il reçoit correspond à ses souhaits et ses attentes, plus la qualité perçue et la satisfaction sont élevées.

Pour y parvenir, les entreprises font appel à plusieurs méthodes de mesure de la qualité de service que nous allons présenter ci-après :

1. La méthode SERVQUAL :

Dans le cadre de leurs activités de recherche sur la qualité de service, Parasuraman, Zeithaml et Berry⁸, ont pu développer une méthode de mesure de la qualité baptisée SERVQUAL, diminutif de « Service Quality ». Conçue pour servir toutes les entreprises du secteur des services, cette méthode permet une meilleure compréhension des attentes du client ainsi que ses perceptions à l'égard de la qualité de service.

Il est intéressant de noter que ces recherches n'ont pas abouti seulement à cerner les facteurs de perception de la qualité, mais elles sont allées plus loin en déterminant les sources de qualité et de non qualité des prestations rendues.

7 Zeithaml, V.A., L.L. Berry et A. Parasuraman: «The behavioral consequences Of service quality». Journal of marketing, Vol 67, Avril 1996.

8 Parasuraman. A. Zeithaml V.A et Berry L.L.:«A conceptual model of service qualité and its implications for future research », Journal of marketing, Vol.49, Automne 1985, p 41-50.

..... Essai de reflexion sur la qualité de service bancaire en algerie.....

L'utilisation de la méthode SERVQUAL nécessite d'adopter une démarche dont les principales étapes sont :

► **La première étape:** c'est une étape de préparation et de collecte d'informations grâce aux entrevues faites auprès des consommateurs pour déterminer les critères de choix. Lors de ces entrevues, une multitude de question est adressée aux consommateurs concernant leurs attentes et tout ce qui a trait à la qualité de la servuction. C'est à travers ces réponses que le prestataire pourra définir les composantes de la qualité d'un service idéal.

► **La seconde étape:** elle consiste à évaluer la qualité vécue par le consommateur interrogé dans la première étape. Ensuite, une autre série de questions lui est adressée pour évaluer la performance de l'entreprise en ce qui concerne la qualité.

► **La dernière étape :** pour que l'entreprise puisse évaluer la qualité globale de l'entreprise et l'importance de chacun des cinq critères de qualité (fiabilité, tangibilité, rapidité, assurance, empathie) par rapport à la perception du consommateur, elle lui pose une avant dernière série de questions.

A cet ensemble de questions s'en ajoutent d'autres spécifiques au profil de la clientèle à savoir l'âge, le sexe, la situation familiale, le revenu, CSP, etc.

Sur la base des informations recueillies, l'entreprise de service procédera au calcul de la qualité perçue pour chacun des cinq critères. Celle-ci est le résultat de la différence entre l'évaluation de la qualité vécue du service et l'évaluation de la qualité du service idéal.

Ce modèle a été largement mis en pratique par les entreprises de services, mais il souffre d'un certain nombre de lacunes et se trouve assez critiqué par certains auteurs qui lui reprochent d'être limité dans son fondement et sa démarche méthodologiques.

En effet, suite aux recherches et analyses menées dans certaines entreprises de services (banques, assurances etc.), les résultats obtenus montrent qu'en réalité le modèle SERVQUAL ne mesure que deux facteurs qui sont les suivants ⁹:

- La qualité intrinsèque du service (la qualité fonctionnelle) ;
- La qualité extrinsèque du service (les aspects tangibles de la livraison du service).

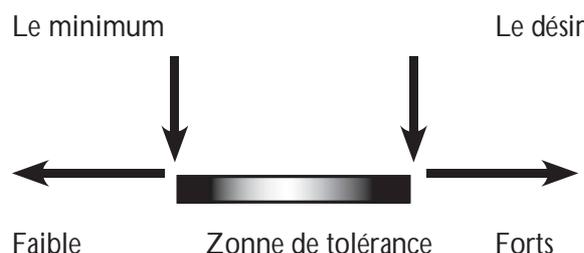
⁹ LAPERT Denis: Marketing des. services, DUNOD, Paris, 2005. p. 87.

Ces insuffisances tempèrent certes la méthode proposée par Zeithaml, mais ne lui enlèvent en aucun cas son aspect scientifique et pratique. Elles viennent juste mentionner que l'évaluation de la qualité perçue par le client est une démarche non toujours facile à réaliser.

En 1991, Zeithaml pousse davantage ses recherches pour cerner et mieux comprendre les attentes des consommateurs. Il démontre que l'attitude du consommateur vis-à-vis d'un service est composée de deux niveaux : le niveau désir et le niveau minimum.

Lorsque l'attitude du consommateur se situe au niveau du désir, le consommateur a pu avoir le service ou la prestation qu'il souhaitait. Cependant lorsque l'attitude se situe au niveau minimum, cela montre que le prestataire a offert un minimum de service au consommateur dont il se contentera sans problème.

Entre le niveau minimum et le désir se situe la zone de tolérance qui est variable en fonction de la situation où se trouve le consommateur, comme l'illustre la figure ci-dessous :



Source: Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry: «Understanding customer expectations of service », Sloan management review, Vol.32, Printemps 1991b, p.39-48.

Les prestataires qui offrent des services proches du désir du consommateur sont dans une position de force et ont plus de chance de se distinguer de la concurrence, alors que ceux qui se situent en deçà du seuil de l'attente minimale auront moins de chance d'être adoptés par les consommateurs.

Donc, on peut déduire que les entreprises de services qui offrent des prestations se situant dans la zone de tolérance et qui se rapprochent du désir s'adaptent aux besoins du marché et pourraient assurer leur pérennité. En revanche, celles qui se situent en dehors de cette zone et se rapprochent du côté minimum s'éloignent des attentes du marché.

Néanmoins, pour que l'entreprise de service puisse garantir sa place sur le marché, elle est contrainte de tenter de mieux comprendre les mécanismes influençant la zone de tolérance et ainsi se rapprocher davantage et même dépasser les attentes du consommateur.

Par ailleurs, selon Parasuraman¹⁰, il existe plusieurs manières pour étendre la zone de tolérance. Parmi ces dernières on peut citer la satisfaction du consommateur du premier coup et la fiabilité des résultats qui sont indispensables pour être compétitif. Toutefois, agir sur le processus de la servuction reste le meilleur moyen pour acquérir un avantage compétitif par rapport à la concurrence.

Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise de service doit tisser des liens durables et solides avec ses clients par des relations de confiance afin d'accroître la zone de tolérance en se rapprochant du niveau désir.

2. Les méthodes ponctuelles :

Présentées par les deux auteurs Langlois et Tocquer¹¹, ces méthodes, qui répondent à des actions ponctuelles, sont de trois types :

a) La méthode de la gestion des plaintes :

Cette méthode consiste à enregistrer les plaintes des clients et ensuite apporter les solutions adéquates pendant la servuction. Généralement, le prestataire attend que les plaintes de la même nature s'accumulent jusqu'à ce que l'une d'elles devienne récurrente, et ensuite, il apporte les solutions adéquates.

Bien que cet outil de mesure soit simple, il présente, cependant, un certain nombre de limites que nous pouvons résumer comme suit :

- La timidité du client peut constituer un échec pour le prestataire, car celui qui ne communique pas son insatisfaction préfère, dans certains cas, s'orienter vers la concurrence ;
- Les réclamations des clients ne sont pas forcément uniformes. Ceci compliquera la tâche pour le prestataire car il aura du mal à remédier de façon globale aux problèmes exposés au cas par cas ;
- La méconnaissance du prestataire du lien entre la réclamation et la satisfaction. Le fait qu'un client se plaint d'un aspect de la servuction ne voudrait pas dire forcément qu'il n'est pas satisfait de la prestation globale ;

10 Parasuraman, A, VA. Zeithaml et L.L. Berry: «Understanding customer expectations of service», Sloan management review, Vol.32, Printemps 1991b, P.39-48.

11 LANGLOIS Michel et TOCQUER Gérard: marketing des services -le défi relationnel, Gaëtan Morin éditeur. Boucherville, 1992, P 188.

- L'évaluation du niveau de qualité d'un nouveau service reste difficile en raison de l'approche réactive de la gestion des réclamations et plaintes.

En fin de compte, cette méthode ne fait qu'enregistrer les sources d'insatisfaction (réclamations et plaintes), et ne nous renseigne pas sur les causes de satisfaction des clients pour la simple raison que ceux qui sont satisfaits ne le déclarent presque jamais parce qu'ils considèrent qu'ils sont en droit d'obtenir des services de qualité en contrepartie du prix payé. Chose logique et acceptable dans un environnement où le marché joue le rôle de régulateur et la concurrence un facteur d'émulation des entreprises.

b) La méthode de la carte de commentaire

Cette méthode consiste à inviter le client à donner son point de vue sur la qualité du service rendu. Sur une échelle d'évaluation, celui-ci fait ressortir les déficiences et propose des suggestions en vue d'améliorer la qualité de service.

Toutefois, l'application de cette méthode rencontre deux types de difficultés sur le terrain :

- Le nombre limité de personnes qui remplissent les fiches de renseignements; d'après Langlois et Tocquer¹², il y a moins de 2% des clients qui le font.

- L'anonymat des fiches remplies ne reflètent en aucun cas la clientèle totale de l'entreprise de service.

c) La méthode du client mystère

Cette méthode consiste à faire appel à un client mystère, qui peut être un des employés de l'entreprise de service ou une personne externe désignée pour jouer le rôle d'un client et vivre la délivrance du service. Cette démarche permet à l'entreprise de mieux comprendre les préoccupations et les problèmes rencontrés par le client durant la production du service. C'est ainsi, en essayant de repérer les sources de défaillances de la prestation que l'entreprise essaiera de résoudre les problèmes identifiés.

Toutefois, la participation de ce client mystère ne peut pas être spontanée et naturelle car celui-ci n'éprouve pas le même besoin d'acquiescer le service comme le client réel. En d'autres termes, cette personne aura du mal à se mettre à la place d'un vrai acheteur.

Bien que ces méthodes ponctuelles renferment un certain nombre d'insuffisances, toutefois, elles restent pratiques et utiles pour l'entreprise

12 LANGLOIS Miched et TOCQUER Gérard. Op. Cit. p.188

de service, dans la mesure où elles leur permettent de disposer d'une base et une source d'informations sur les conditions de la servuction. Elles mettent aussi en confiance le client qui sait qu'il a la possibilité de se plaindre en cas d'insatisfaction.

L'entreprise de service qui se borne à n'utiliser que ces méthodes ne parviendrait certainement pas à résoudre tous les problèmes rencontrés en matière de délivrance du service ; il va falloir les compléter par d'autres outils plus préventifs.

3. La méthode de l'incident critique

L'incident est une activité humaine d'observation permettant de connaître le comportement actuel et futur du consommateur impliqué dans la servuction. Quant à l'incident critique, c'est tout ce qui est particulièrement à l'origine de la réussite ou de l'échec d'un processus de délivrance du service. Il peut, par son importance, influencer la satisfaction de la clientèle.

Présentée au départ par Bitner¹³ en 1990, et ensuite par Langlois et Tocquer en 1992, cette méthode consiste à collecter des informations sur le comportement et l'expérience du client durant la servuction. Ainsi l'entreprise pourra savoir quels sont les incidents qui sont à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de sa clientèle.

L'enquête terrain menée par Bitner¹⁴ sur l'étude du comportement du consommateur pendant la servuction a recueilli plus de 700 incidents répartis équitablement entre la satisfaction et l'insatisfaction des clients dans les secteurs de l'hôtellerie, la restauration et le transport aérien.

Ces propos peuvent être illustrés par le cas d'un client qui se déplace vers sa banque pour effectuer une transaction bancaire. Pour y parvenir, il devra accomplir au préalable certaines tâches telles que : ouvrir la porte de l'institution, se diriger vers le guichet approprié, attendre son tour dans la salle d'attente, remplir le formulaire ou le bordereau, dialoguer avec le préposé, etc.

Toutes ces tâches peuvent constituer, par leur importance, des incidents critiques à l'exception de celle consistant à ouvrir la porte qui n'est pas déterminante dans le processus de délivrance du service. Elle ne peut être à l'origine de la satisfaction ou l'insatisfaction de la clientèle.

Pour qu'un incident soit retenu, il doit remplir certaines conditions :

- impliquer une relation entre le client et l'entreprise ;

13 BITNER Mary-Jo, BOOMS Bernard H et STANFIELD TETREAULT: The service encounter. diagnosis favorable and unfavorable incidents, Journal of marketng, Vol 54, Janvier 1990. p 71-84.

14 BITNER Mary-Jo, BOOMS Bernard H et STANFIELD TETREAULT, Op Cit. p. 71-84.

- contenir des éléments suffisamment descriptifs ;
- être considéré comme déterminant par le client.

Cette étude a permis de faire ressortir trois(3) groupes et douze(12) sous-catégories d'incidents.

Ainsi, la classification de ces incidents a permis à l'entreprise de connaître les problèmes majeurs conditionnant la satisfaction et l'insatisfaction des consommateurs. En essayant de détecter les principaux problèmes qui sont à l'origine des situations d'insatisfaction, l'entreprise pourra davantage améliorer la servuction et ainsi assurer une meilleure qualité de service.

N'oublions pas de noter que cette méthode demeure réactive du fait qu'elle se base sur les expériences passées du consommateur.

4. La méthode SMART ¹⁵

Compte tenu des limites des outils traditionnels de mesure de la qualité de service, Bardon¹⁶ a mis en place, en 1993, une nouvelle méthode appelée SMART (technique de recherche des indicateurs discriminants). Elle a pour objet de mesurer directement les critères de choix du consommateur au lieu de mesurer sa satisfaction globale.

Cette méthode s'articule autour de trois étapes :

a) La phase d'exploration :

Cette phase détermine, en premier, les principales composantes qui conditionnent la satisfaction du client grâce aux entrevues avec des groupes de consommateurs susceptibles de répondre aux moindres interrogations concernant les critères de satisfaction.

En milieu bancaire, les différentes composantes de la qualité de service peuvent être : l'accueil du personnel en contact, la disponibilité de la liquidité, la qualité du support physique, la rapidité du service, le temps d'attente, l'exactitude des tâches accomplies, etc.

Toutefois, ces composantes ne seront prises en compte que dans la mesure où elles remplissent les conditions suivantes :

- elles doivent être d'une grande importance aux yeux du consommateur non à ceux du prestataire ;

¹⁵Salient Multi Attribute Research Technique

¹⁶ BARDON Marie-Christine: «Les mesures de sausfaction de clientèle: comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de service». Revue française de marketing, n°s 144-145. 1993, P 91-99.

..... **Essai de réflexion sur la qualité de service bancaire en algérie**.....

- elles doivent figurer et être claires dans le langage du client ;
- elles ne doivent pas être en grand nombre pour mieux les maîtriser (une dizaine) ;
- elles doivent correspondre à des actions envisageables par l'entreprise de service et n'entravent pas ses objectifs.

Dès lors, une fois que le prestataire a défini minutieusement les différents critères conditionnant la satisfaction, il déterminera ensuite pour chaque critère, un niveau d'intensité correspondant à des degrés différents de qualité perçue.

Exemple: la disponibilité de l'argent dans une banque comprend cinq niveaux de critères dont chacun correspond à un niveau de qualité perçue différent, comme le montre le tableau ci dessous :

Niveau du critère	Niveau de qualité
Immédiatement	Proche de la perfection
Dans la journée	Bonne
Dans la semaine	Acceptable
dans le mois	Médiocre
Dans plus d'un mois	Nulle

Source: **BORDON. M.C : op. cit. p. 91-99**

Nous constatons que le niveau du critère est celui qui détermine le niveau de la qualité de service. Le client considère que le niveau de qualité est presque parfait lorsqu'il est pris en charge immédiatement. Plus le temps de prise en charge s'allonge, plus le niveau de qualité baisse à telle point qu'il devient insupportable par les clients.

b) La phase de quantification

Durant cette phase de quantification, l'entreprise de service mobilise son personnel pour effectuer des entretiens en tête-à-tête avec sa clientèle pour une durée d'environ une heure et ce pour :

- définir les niveaux actuels de qualité dans l'entreprise ;
- hiérarchiser les critères d'amélioration du service ;
- connaître les seuils de qualité à atteindre pour chaque critère.

Dans la pratique, le prestataire propose au client une série de critères, établis préalablement, et ensuite il:

- choisira le critère pour lequel il souhaitera en premier lieu une amélioration;
- déterminera le niveau actuel du critère ;
- déterminera le niveau souhaitable après l'amélioration.

Cette batterie d'opérations sera renouvelée jusqu'à ce que le client ait atteint le niveau maximum de satisfaction et ne voit plus d'amélioration possible.

c) La phase de l'analyse de l'information :

L'analyse de l'information se fait par l'analyse conjointe ou technique du trade-off¹⁷. Cette technique consiste à calculer les valeurs d'utilité de chaque critère par rapport à chaque individu en prenant en considération :

- L'ordre de classement des critères ;
- Leurs niveaux actuels ;
- Les niveaux souhaités par le client.

Ces valeurs seront appliquées à l'échantillon total de la clientèle. Ensuite, elles seront traduites en coefficient d'importance relative (CIR)¹⁸ à l'aide d'un programme d'analyse multi variée de la variance. Le CIR permet de mesurer l'importance attribuée par les clients à chaque critère. Ainsi, un critère ayant un coefficient d'importance relative élevé est plus déterminant pour la qualité perçue par le client qu'un critère dont le coefficient d'importance relative est faible.

Cette analyse est pertinente dans le classement des succursales, de la meilleure ou de la pire, en fonction de ses performances par rapport aux performances moyennes de l'entreprise.

A titre d'exemple la modification du critère relatif à l'accueil dans une banque entraînerait une hausse de la satisfaction, cependant la modification de la disponibilité de l'argent aurait pour conséquence une forte dégradation de la satisfaction. Aussi, l'allongement du temps d'attente affecterait le niveau de qualité de service. Par contre, il existe des situations où la modification du critère n'affecte pas la qualité perçue c'est-à-dire les modifications qui affectent les éléments qui ne sont pas perceptibles par les clients. C'est au fait tout ce qui concerne l'organisation et la gestion interne de la banque.

¹⁷ MAISONNAS Stéphane et DUFOUR Jean-Claude. Op. Cit p 231

¹⁸ Idem

..... Essai de reflexion sur la qualité de service bancaire en algerie.....

Dans cet exemple, il convient pour la banque :

- d'améliorer l'accueil car il permet d'augmenter la satisfaction ;
- de stabiliser le niveau de la disponibilité de l'argent car son changement engendre une diminution de la qualité perçue ;
- de maintenir son mode de gestion et son organisation à leurs états habituels étant donné que leur modification n'aura aucune répercussion sur l'état de perception de la clientèle.

Enfin, nous pouvons dire que cette méthode permet :

- de connaître les principaux critères influençant la satisfaction du client;
- de déterminer l'impact de ces critères sur la qualité perçue;
- de fixer des objectifs précis d'amélioration de la satisfaction.

En somme, pour que l'entreprise de service puisse mesurer l'évolution et la performance des actions prises dans le cadre d'amélioration de la qualité de service, elle doit nécessairement reproduire ces analyses de manière régulière. A la différence des autres méthodes, SMART est proactive du fait qu'elle procède au recueil de l'information sur le comportement du consommateur, et ainsi déterminer le niveau idéal de la qualité à obtenir pour le service futur.

Ces méthodes de mesure de la qualité de service nous ont permis de savoir comment évaluer la qualité de service perçue par le client et de relever les différents dysfonctionnements inhérents à la servuction et pouvant entraver son bon déroulement et par delà un mécontentement de la clientèle. Bien qu'elles renferment quelques lacunes et insuffisances dans leur mise en œuvre, ces méthodes demeurent valables et procurent des avantages certains en termes d'amélioration de la qualité de service. Elles sont d'autant plus indispensables qu'elles visent à accroître la satisfaction du client par l'amélioration du service voulu par celui-ci.

III. L'état de la qualité de service dans les banques algériennes

Pour tenter de mesurer la qualité de service au sein des banques algériennes, nous avons mené une enquête terrain auprès de 200 clients particuliers indépendamment de leur âge, situation sociale et catégorie socioprofessionnelle. Cet échantillon de clients a été interrogé au hasard dans différentes agences bancaires.

Pour cerner d'une manière précise la qualité de service telle qu'elle est ressentie par les clients interviewés, l'enquête s'est focalisée sur des éléments déterminants qui pourraient influencer le niveau de la qualité des prestations bancaires rendues.

Les questions posées sont relatives à plusieurs aspects de la qualité de service comme le niveau de satisfaction du client après avoir quitté son agence, l'écoute des clients, la compétence du personnel de contact en termes de qualification, l'état de l'accueil, le temps passé dans l'agence, l'emplacement géographique, le niveau du confort, le design de l'agence etc.

C'est l'ensemble de tous ces aspects que nous tenterons d'analyser dans cette étude à partir, bien évidemment, des réponses des clients interrogés. Ces aspects, bien qu'ils ne soient pas exhaustifs, nous semblent suffisants à eux seuls pour nous renseigner sur l'état de la qualité de service dans les banques algériennes avec toutes les limites objectives relevées en termes d'extrapolation et généralisation.

1 - Les clients sont globalement satisfaits

A la question de savoir si les clients sont satisfaits après avoir quitté leurs agences, il ressort que près de 76% d'entre eux éprouvent une satisfaction. La proportion des insatisfaits est tellement infime qu'elle ne dépasse pas les 3%. Il appartient dans ce cas à ces agences, par leurs services clientèle, de chercher les causes de leur mécontentement de manière à les satisfaire et réserver un traitement spécifique à leurs problèmes quelle que soit leur nature.

Par ailleurs, ce degré élevé de satisfaction, même s'il est difficilement extrapolable à l'ensemble de la clientèle particulière de l'ensemble des agences, il n'en demeure pas moins qu'il traduit une bonne ambiance commerciale de la délivrance de la prestation bancaire et un professionnalisme indéniable de la ressource humaine.

2 - Une bonne capacité d'écoute du personnel en contact

A la lumière des réponses exprimées, sur les 192 clients interrogés, 89% d'entre eux estiment qu'ils sont souvent écoutés par le personnel. Cela dénote que le personnel en contact pratique l'écoute active impliquant une présence réelle avec les clients d'où leur appréciation positive de cet aspect.

Toutefois, ce bon score doit être tempéré par le fait que l'«écoute», même si c'est un comportement professionnel en soi, ne veut pas dire forcément prise en charge et solutions des problèmes rencontrés par les clients.

L'écoute active, à notre avis, pour qu'elle ait un sens, doit être impérativement

suivie d'actions concrètes pour faire sentir aux clients que leur agence bancaire s'occupe réellement d'eux.

3 - Un personnel en contact qualifié

La majorité des clients interrogés sont satisfaits de la qualification du personnel en contact. Ils sont 81% à répondre positivement contre 19% qui considèrent que ce personnel manque de qualification pour diverses raisons liés à l'accueil, le traitement des tâches, les délais d'attente, etc.

Quoi qu'il en soit, les agences constituant l'échantillon des clients ont tout à gagner à mieux outiller leurs personnels en contact pour une meilleure prestation de service. L'amélioration des capacités professionnelles de cette catégorie du personnel passe, inévitablement, par l'organisation de sessions de formation, recyclage et perfectionnement dans les domaines ayant une relation directe avec l'exercice du métier bancaire comme la communication, les techniques d'accueil, le traitement des réclamations, la gestion des files d'attente, la gestion du temps etc.

4 - Un personnel en contact accueillant

Sur les 196 clients ayant répondu à la question relative à l'accueil, 96% d'entre eux soutiennent qu'ils sont bien accueillis. Ceci est en soi une bonne performance humaine et professionnelle, lorsque l'on sait que l'accueil est un des facteurs de compétitivité sur lequel comptent les entreprises, en particulier celles appartenant au secteur des services où le contact et le relationnel constituent leurs caractéristiques principales.

En réalité, les réponses à cette question sur l'accueil ne font que confirmer davantage les autres jugements globalement favorables en termes de savoir être du personnel en contact comme l'écoute de la clientèle.

Même si la proportion des clients mécontents paraît peu élevée en termes relatifs, il reste que cette même proportion ramenée à l'absolu deviendrait importante et pèserait lourd dans le portefeuille des agences bancaires, d'où la nécessité d'agir sur les causes d'insatisfaction de cette catégorie de clients en matière d'accueil.

5 - Un temps d'attente relativement long

Les clients interrogés, dans leur majorité, estiment qu'ils ne sont pas servis dans un temps raisonnable, ce qui veut dire qu'ils passent plus de temps qu'il en

faut dans les agences. Ils sont 52% à déclarer que ce temps d'attente est long, et même très long 2%.

En dépit de l'existence d'une frange de la clientèle qui, apparemment, est satisfaite du temps d'attente (46%), cela ne doit en aucun cas occulter le fait que plus de la moitié des clients porte un jugement négatif.

La gestion du temps d'attente a toujours constitué un problème pour les entreprises de services spécialement en période de pointe et durant les heures d'affluence. A notre avis, il est intéressant de s'inspirer des expériences des banques qui excellent dans la gestion du temps d'attente. Les différentes expériences dans ce domaine, montrent qu'il existe des standards en termes de temps à passer avec les clients, avec toutefois des ajustements possibles en fonction des spécificités de chaque opération.

6 - La praticité de l'emplacement géographique

Sur cet aspect les avis sont assez partagés avec un léger avantage pour les clients satisfaits de l'emplacement géographique de leur agence (55%).

S'il est vrai que la proximité géographique compte énormément dans les choix des agences bancaires par les clients, il est aussi vrai, de nos jours, que ce facteur géographique est assez tempéré et ne constituerait pas vraiment un frein au développement des banques si les clients avaient la possibilité de satisfaire leurs besoins par le biais d'Internet, comme cela se pratique dans les pays développés et ceux à niveau de développement comparable.

7 - Le design des agences

Cette question concerne l'aspect architectural et décoratif des différentes agences bancaires. Il ressort que 74% des clients interrogés sont satisfaits du design, contre 26%. Il est extrêmement utile pour ces agences de s'approcher des clients non satisfaits et rechercher les causes de leur insatisfaction afin de connaître leurs préférences en termes de design. Ils pourraient être une bonne source d'information même dans ce domaine assez particulier.

Le fait de donner un aspect particulier au support physique, cela permet d'une part, aux clients de repérer rapidement leurs agences, d'autre part, cela constitue un signe distinctif de telle agence par rapport aux autres concurrentes.

D'ailleurs, c'est pour cela qu'il faudrait impérativement uniformiser l'aspect externe des différentes agences appartenant à la même banque. Et c'est en ces sens aussi, que le support matériel est considéré comme un véritable vecteur de communication, d'où l'attention particulière qu'il faudrait à tout prix lui

accorder, sans oublier, toutefois, de noter qu'il est un élément de poids dans le système de servuction.

Par contre, une certaine négligence de cet aspect de la délivrance du service, pourrait bien être à l'origine de la dégradation de la qualité du service, voire de l'image de la banque en dépit de la compétence et le professionnalisme du personnel en contact.

8 - Le confort au sein des agences

Il y a à peine 51% des clients qui ressentent un certain confort lorsqu'ils se déplacent à leurs agences. Les raisons d'insatisfaction d'une bonne partie de la clientèle, sont à rechercher dans l'absence de certaines commodités nécessaires au bon déroulement des prestations de services bancaires, entre autres la disponibilité de chaises confortables, la climatisation, la lumière, la signalisation, l'exiguïté, etc.

L'aspect confort, partie intégrante du support physique, pourraient bien être amélioré par des investissements non toujours coûteux. L'objectif est d'arriver à occuper et distraire les clients durant le temps d'attente, en leur permettant, tout en étant confortablement installés, de feuilleter un magazine, une revue ou un quotidien par exemple.

9 - L'aménagement interne des agences

Parmi les clients interrogés, les 2/3 considèrent que l'aménagement interne des agences est pratique et ne leur pose pas de problèmes particuliers. Ce n'est pas un facteur qui empêche le bon déroulement du service, estiment-ils.

Il est vrai que le relookage physique entrepris par certaines banques, ces dernières années, a permis une certaine mutation du support physique devenu plus attractif et agréable aux yeux des clients.

En revanche, près du 1/3 des clients émettent des réserves sur la qualité de cet aménagement des agences, et avance des raisons telles que l'exiguïté des lieux, la non praticité des comptoirs etc.

10 - Les horaires d'ouverture et fermeture des agences

Les réponses obtenues font ressortir que les avis sont assez partagés. Il y a à peine un peu plus de la moitié des clients interviewés qui sont satisfaits des horaires de travail de leurs agences. Les 48% restants désapprouvent ces horaires qui les considèrent comme administratives et préfèrent la fermeture tardive.

11 - La gestion des réclamations des clients

Les réponses obtenues viennent confirmer le constat sur la satisfaction des clients en matière d'accueil (96%) et d'écoute (89%). Les 64% des clients qui estiment que leurs réclamations sont prises en charge sont, sans doute, bien écoutés. Ce qui nous autorise à avancer, que le traitement des réclamations est une conséquence d'une bonne conduite commerciale du personnel de ces agences bancaires en termes de culture client.

Mais ces bonnes appréciations ne devraient pas occulter le cas des 36% des clients mécontents, du fait de la non prise en charge de leurs réclamations. Il appartient aux structures de ces agences, spécialement celle en charge de la clientèle, de communiquer davantage, pensons-nous, avec ces clients de manière à mieux les convaincre et apporter des solutions concrètes à leurs doléances.

En somme, on peut dire que l'exploitation des questionnaires destinés aux clients particuliers, révèle que les agences bancaires disposent d'un personnel front office accueillant, empathique et apparemment soucieux de satisfaire les besoins des clients, qui constitue un atout précieux qu'il faudrait à tout prix valoriser pour en faire un facteur de compétitivité, condition sine qua non de toute performance.

Néanmoins, cet avantage concurrentiel se trouve réduit par le fait de l'existence de certaines faiblesses en termes de communication commerciale et de maîtrise des délais. Des efforts sont à fournir dans ces domaines précis surtout qu'ils comptent énormément dans la fidélisation de la clientèle.

IV. Suggestions et recommandations

Bien que la qualité de service soit difficile à évaluer, les entreprises de services ont concentré leurs efforts sur les éléments tangibles de la prestation pour faciliter son contrôle et ainsi déterminer un niveau de qualité satisfaisant.

Les propositions que nous tenterons de faire pour que les banques algériennes puissent assurer un niveau de qualité de service perceptible par les clients, sont des actions continues à entreprendre au niveau du processus de servuction. Elles s'appuient essentiellement sur les résultats de l'enquête que nous avons menée et sur notre propre constat et expérience vécue en matière de qualité de service.

Les actions à entreprendre pourraient s'étaler sur le court, moyen et long terme. Il appartient aux agences bancaires de prioriser ces actions en fonction de l'urgence et des implications de chacune d'elles.

- La banque doit réhabiliter le personnel en contact en faisant de ce dernier un

..... Essai de reflexion sur la qualité de service bancaire en algerie.....

élément central du système de délivrance du service, étant donné qu'il assure les liens entre l'environnement de l'entreprise, particulièrement la clientèle, et son système d'organisation interne. Il constitue, de surcroît, un puissant facteur de différenciation grâce à son rôle d'interface avec la clientèle ;

- Professionnaliser ce personnel par une élévation de son niveau de qualification par l'organisation de sessions de formation, recyclage et perfectionnement dans les différents aspects de la qualité de service ;

- Faire de la qualité de service le crédo de la banque et l'intégrer en tant que culture et comportement ;

- Le support physique conditionne la délivrance de la prestation de service du fait qu'il est à la fois un vecteur de communication, par la mise en avant du service offert, et un outil de travail appelé nécessairement à évoluer. Etant un autre élément identifiant la qualité de service, la banque devra agir sur ce dernier en le modernisant pour qu'il soit de son époque ;

- Améliorer le système d'organisation qui permet une meilleure interaction entre les éléments du système de servuction

- La banque doit apporter une attention particulière à la participation du client afin d'accroître sa satisfaction en lui facilitant au maximum les tâches qu'il doit accomplir;

- Le système de prestations doit créer une offre distinctive et pertinente, basée sur les indicateurs de la qualité et les mesures de la satisfaction et renfermant tous les atouts distinctifs par rapport à la concurrence ;

- l'approche client exige des changements majeurs dans l'attitude et le comportement de tout le personnel. Les différents systèmes doivent penser en fonction du service au client et non pas seulement en fonction du respect des règles et des procédures établies. Ce qui nécessite parfois tout un travail pédagogique envers le personnel en contact pour qu'il soit suffisamment imprégné de la culture client. Il faut reconnaître que cela pourrait prendre beaucoup de temps pour y parvenir ;

- organiser des briefings hebdomadaires avec le personnel en contact en insistant sur la qualité de service à la clientèle

Par ailleurs, pour atteindre un niveau de qualité acceptable, la banque devra préconiser les actions suivantes :

- mesurer la qualité de service par le biais des critères quantitatifs, comme entre autres les sondages auprès des clients ;

- contrôler régulièrement la servuction en se mettant à place du client, en utilisant certaines des méthodes de mesure de la qualité de service préconisées et éprouvées que nous avons amplement développées précédemment ;

- favoriser la mise en place des cercles de qualité dans le sens de l'amélioration du processus de servuction et la mobilisation du personnel en contact.

Ce n'est qu'à ces conditions que le niveau de qualité de service puisse être relevé comme il est souhaité par le client car il est en fin de parcours le seul à porter un jugement définitif sur les conditions du déroulement de la prestation de service.

Conclusion

Au terme de cette étude nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle la qualité de service est d'autant plus sensible qu'elle concerne les activités de services, et à fortiori celles à moyen et haut contact comme le cas des institutions bancaires.

Ce concept prend aussi une dimension assez particulière, lorsque l'on sait que l'évaluation de la qualité de service dans le secteur des services en général et bancaire en particulier, est essentiellement basée sur des croyances, des sentiments et réputations en raison de leurs caractéristiques intangibles.

Dans un contexte commercial où les clients sont de plus en plus informés et avertis en raison notamment des progrès considérables réalisés dans le domaine des technologies de l'information et la communication, seules les banques qui feraient de la qualité de service leur cheval de bataille pourraient résister à la rude concurrence qui va, d'ailleurs, crescendo.

En l'espace de quelques années, un nombre assez important de banques étrangères se sont installées en Algérie, attirées, sans doute, par un marché assez vierge offrant des opportunités d'investissements dans des créneaux juteux et prometteurs. Ce qui nous autorise à soutenir, que désormais, se tailler une place sur le marché bancaire algérien deviendrait une tâche ardue, en raison justement de l'éventuelle augmentation de l'offre bancaire.

Intégrer la qualité de service comme d'abord, culture et philosophie, et ensuite comme démarche exige, au préalable, une véritable politique en la matière.

Dans l'état actuel, nous pensons que rares sont les banques nationales qui recourent à des méthodes assez élaborées pour mesurer la qualité de service. Pourtant, certains de ces outils sont d'une utilisation simple comme les « cartes de commentaire » ou le « client mystère », dont l'apport est conséquent pour la banque en termes de visibilité commerciale.

Pour être efficace, la démarche en matière de qualité de service nécessite, au préalable, qu'elle soit bien réfléchie. Sa mise en pratique au niveau des différentes agences bancaires, devrait commencer par l'analyse et l'évaluation des différents éléments pouvant influencer sur le déroulement d'une opération de délivrance du service.

Dans notre enquête, nous avons relevé qu'un service irréprochable passe impérativement par une prise en charge effective des attentes des clients. Celle-ci devrait se traduire dans les faits, par des actions concrètes et tangibles en termes d'accueil convenable, une écoute active, une réduction du temps d'attente, un espace d'accueil confortable, une rapidité d'exécution des tâches, un traitement effectif des réclamations etc.

Mais l'obtention d'une qualité de service n'est pas uniquement l'œuvre du personnel en contact, même s'il est au premier rang. Cela dépend aussi de la performance, le dynamisme et le