REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Spécialité : Marketing et Stratégie

THEME :

Etude de la gestion des files d'attente de la clientèle à l'UNACREP : Cas de la CREP-IKPINLE

Réalisé et soutenu par :

Dieudonné S. GBENOU

Sous la Direction de **:**

Tuteur de Stage

Mr. Narcisse DADJO

Chef d'Agence CREP-IKPINLE

Directeur de Mémoire

Dr Théophile Magloire Adrien WOTO

Jury n°1

Président : Prof Emmanuel HOUNKOU

Membres : M. Darius DJOHOSSOU

M. Joress AGBOVOEDO

Année Académique : 2018-2019

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

- A mon père **Timothé GBENOU**, pour ton assistance et les efforts consentis pour ma formation. Puisse ce travail combler ta longue et légitime attente.

- A ma mère **Pierrette BOTON** épouse **GBENOU**, pour tes nobles sacrifices et ta vigilance à suivre l'éducation de tes enfants. Sois réconfortée par ce travail.

A ma sœur **Monique GBENOU** et mes frères **Jules ELEGBEDE et Hyppolite GBENOU** pour vos soutiens et votre contribution remarquable à ma formation. Qu'il soit aussi l'expression de ma sincère gratitude

S. Dieudonné GBENOU

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterions témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

- A mon maitre de mémoire Docteur **Théophile Magloire Adrien WOTO,** qui m'ont fait honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail avec abnégation et perspicacité. Nous vous en sommes infiniment reconnaissantes,
- Au Doyen de la FASEG, le Professeur **Denis ACCLASSATO HOUENSOU** et à tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour les efforts déployés pour notre formation;
- A tout le personnel de la CREP-IKPINLE;
- Je tiens à adresser mes profonds remerciements à tous les honorables membres du jury pour avoir accepté de consacrer leur précieux temps à l'appréciation de ce travail.
- Enfin, à tous ceux qui, dans l'anonymat, m'ont soutenu pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici l'expression de notre profonde gratitude.

L'Auteur

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution de la connaissance de la CREP-IKPINLE……..... 42

Graphique 2 : Evolution de la répartition des clients de la CREP-IKPINLE dans les autres structures…….. 44

Graphique 3 : Evolution des fréquences des files d'attente des clients……..... 45

Graphique 4 : Evolution de la perception de la gestion des plaintes par les clients..... 46

Graphique 5 : Evolution d'efficacité des files d'attente……..... 47

Graphique 6 : Evolution de la promesse de fidélisation des clients de la CREP – IKPINLE…….. 48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Connaissance de la CREP-IKPINLE…… 42

Tableau N° 2 : Répartition des préférences…….. 43

Tableau N° 3: Fréquences des files par les clients…… 44

Tableau N°4 : Perception de la gestion du temps par les clients……..... 45

Tableau N° 5 : Efficacité gestion des files d'attente…….…… 46

Tableau N° 6 : Promesse de fidélisation…… 47

SIGLES ET ABREVIATIONS

CREP **:** Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt

CLCAM **:** Caisse Local de Crédit Agricole Mutuel

SFD **:** Système Financier Décentralisé

UNACREP **:** Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt

MCA **:** Millenium Challenge Account

PADME **:** Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises

PAPME **:** Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

INTRODUCTION GENERALE

La micro finance au Bénin et dans de nombreux pays d'Afrique au sud du Sahara est une importante activité économique. En effet, la crise bancaire et les politiques d'ajustement structurel des années 1980 ont contribué à la baisse des investissements publics dans ces pays. Ces nations s'appuient aujourd'hui sur les micros et petites entreprises du secteur privé pour une véritable relance économique (Dirat, 2002). Face aux difficultés de financement que rencontrent ces unités de production, la micro finance est présentée comme la solution idoine. Elle offre des services et des produits aux populations évoluant pour l'essentiel en marge du système bancaire classique. Grand nombre de ces personnes étant des pauvres, la micro finance est ainsi devenue un mécanisme privilégié pour la lutte contre la pauvreté et de promotion du petit entreprenariat. Plusieurs expériences montrent que la micro finance peut aider les pauvres à augmenter leurs revenus, à créer des entreprises viables...etc. En leur facilitant l'accès à des services financiers, la micro finance joue un rôle important dans la lutte contre les nombreuses dimensions de la pauvreté (Mosley, 1998 ; Kevane, 2001 ; Morduch, 2003). Par exemple, les revenus générés par une activité financée par la micro finance non seulement permettent à cette activité de se développer mais ils contribuent également au revenu du ménage, et par la même à la sécurité alimentaire, à l'éducation des enfants, à la prise en charge des soins de santé etc. Mieux les crédits à la consommation, les prêts d'équipements et d'investissement accordés par les SFD sont destinés à aider les salariés à financer leurs projets de réalisation (achat de parcelle, constructions, paiement de scolarité, achat de moyens de déplacement etc.) Ainsi, la micro finance pallie l'un des problèmes économiques les plus importants dans les pays pauvres, à savoir celui du coût élevé et de l'accès difficile au crédit pour une grande majorité des populations.

Les résultats probants obtenus grâce à cet outil sur le terrain commandent aux chercheurs et théoriciens d'étudier les voies et moyens de sauvegarder cet outil, d'améliorer son intervention et de permettre aux organismes qui le gèrent de perdurer et de se développer. Il s'agit essentiellement de chercher les meilleures voies devant assurer la pérennité des institutions offrant ce service.

Dans cette perspective, beaucoup de travaux de recherches ont été menés sur l'organisation des systèmes financiers décentralisés (SFD) et leur fonctionnement en termes de structure, de relations contractuelles entre donateurs, gestionnaires et bénéficiaires, de cadre réglementaire, de taux d'intérêt applicable, de pratiques de management...etc.

Partant du principe que pour perdurer et prospérer, les SFD se trouvent dans l'obligation de mettre en pratique une gestion que l'optimisation des files d'attente des clients est un moyen privilégié, le présent projet de mémoire s'inscrit dans ce cadre et se propose de montrer la réduction des dysfonctionnements des SFD. Reconnu comme un enjeu tant commercial que social, l'optimisation des files d'attente est aussi bien pour les entreprises privées que publiques un

impératif majeur. Elle semble l'être davantage pour les services des SFD dans la mesure où, de leur fonctionnement harmonieux dépendent l'essor du secteur privé et la réduction de la pauvreté.

Le thème de la présente étude est formulé comme suit « Etude de la gestion des files d'attente de la clientèle à l'UNACREP : Cas de la CREP d'Ikpinle».

Dans un souci commodité et de cohérence, le présent travail est comprend trois chapitres :

- le premier chapitre présente la structure d'accueil et le déroulement du stage ;
- le deuxième chapitre élabore le cadre théorique et méthodologique de la recherche ;
- le dernier chapitre aborde le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE I :

PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET DU DEROULEMENT DU STAGE

CHAPITRE I

Dans ce premier chapitre l'accent sera mis dans un premier temps sur l'historique, mission, objectif et activités de l'UNACREP et de la CREP d'Ikpinle. Dans un deuxième temps, il sera présenté la structure organisationnelle et déroulement du stage.

SECTION 1 : Historique, Mission et Activités

Paragraphe 1 : Historique, Objectifs, Vision et Mission du Réseau UNACREP-BENIN

Les Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt (CREP) sont des institutions de financement de proximité dont l'origine remonte à 1991, sous l'action conjuguée du Ministère du Développement Rural, de l'ONG japonaise SASAKAWA GLOBAL 2000 et de l'Association des Coopératives d'Epargne et de Crédit d'Afrique (ACECA). L'expérience a démarré avec les crédits intrants alloués aux paysans pour accompagner les paquets technologiques introduits par l'ONG japonaise, l'objectif visé étant de lutter contre la sous-alimentation et la pauvreté en milieu rural. Ces crédits sont remboursés et servent à constituer un fonds de roulement pour les caisses. L'originalité de la démarche a séduit et conduit à un essaimage des CREP sur l'ensemble du territoire national.

Dans le souci d'assurer un meilleur encadrement des CREP et conformément à la réglementation, une structure faîtière à compétence nationale, la Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt (FENACREP) a été créée le 8 juillet 1998 et agréée sous le numéro 189/MFE/DC/MICROFIN du 26 mars 2001.

Toutefois la mauvaise gestion des ‘‘crédits intrants’’ (produit phare du réseau) par les acteurs du réseau CREP a conduit à une rupture unilatérale du partenariat par SASAKAWA GLOBAL 2000, en 2001 entrainant le retrait des moyens de financement qui étaient alloués à la Fédération. Cette conjoncture défavorable a noyé la FENACREP dans une grave crise sans précédent caractérisée par son incapacité à honorer ces engagements tant à l'égard des créanciers, du personnel que des caisses affiliées.

Face à la situation financière de la FENACREP fortement dégradée et des risques d'anéantissements auxquels elle était exposée, et vu les nécessités d'assainissement du secteur de la micro finance, le Ministre des Finances et de l'Economie a pris, le 31 octobre 2003, la décision de suspendre les pouvoirs légaux et statutaires des organes de la FENACREP et a nommé un administrateur provisoire à la tête de l'institution. L'examen du rapport final de ce dernier a révélé qu'en dépit des difficultés de la FENACREP, plusieurs CREP continuent d'exercer des activités de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit sur le territoire national. C'est pourquoi après une analyse approfondie de la situation, le Ministre des Finances et de l'Economie a alors soumis au Gouvernement qui l'a approuvée, la proposition de restructurer la FENACREP et la nomination d'un administrateur chargé de conduire ce processus. Le processus de restructuration a abouti le 6 décembre 2005 à la refondation de la FENACREP qui prend désormais la dénomination

''**UNION NATIONALE DES CAISSES RURALES D'EPARGNE ET DE PRET (UNACREP)**''. Désormais elle se conforme aux exigences légales et réglementaires en vigueur et exerce ses activités sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances du Bénin.

Elle est agréée sous le **N°055/MFE/DC/SGM/MICROFIN du 14 Févier 2006**.

Actuellement l'UNACREP compte quatre agences, treize CREP et soixante points de services et dispose de cadres compétents et des organes (Conseil d'administration, comité de crédit et conseil de surveillance) organisés afin d'assurer une bonne gestion de ses activités.

L'UNACREP, dans le but d'assurer sa pérennité s'est fixé quelques objectifs à savoir :

- Fournir une assistance technique à ses membres en matière d'organisation, de fonctionnement, de comptabilité, de formation et d'éducation et exercer un contrôle administratif, technique et financier sur ces derniers ;
- Accorder des crédits ou rechercher des ressources en fonds de crédits pour ses membres et effectuer pour le compte de ces derniers, des placements à partir des ressources non susceptibles d'emploi immédiat reçus en dépôt ;
- Procéder, au moins une fois l'an, à l'inspection de ses membres;
- Assurer la cohésion au niveau de ses membres en vue de promouvoir le développement du réseau ;
- Représenter ses membres auprès des institutions tierces aux plans national et international ;
- Définir à l'usage de ses membres, les grandes orientations d'un code de déontologie ;
- Veiller à la bonne rentrée des contributions financières attendues de ses membres ;
- Aider ses membres à recruter et à gérer du personnel, à acquérir, disposer et gérer des biens mobiliers et immobiliers ;
- Organiser au besoin des échanges d'expériences entre ses membres et d'autres structures ;
- Régler préalablement à toute instance judiciaire, les conflits entre ses membres.

Entre autre ces objectifs, l'UNACREP a aussi des visions, missions, ressources et activités qu'elle exploite pour son bon fonctionnement :

✓ Vision

La vision de l'UNACREP est de positionner le réseau des CREP comme un instrument moderne de promotion du développement à la base et opérant en faveur des populations défavorisées et à faibles revenus en milieu urbain et rural.

✓ Mission

L'Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt dans le cadre de l'exercice de ses activités, se donne pour mission : « d'offrir aux agents économiques en milieu rural et urbain

des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins en vue de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie ».

Paragraphe 2 : Activités

Le réseau UNACREP offre à ses membres des produits d'épargne et des produits de crédit. **En matière d'épargne**, les CREP offrent deux produits tels que : **l'épargne à vue et l'épargne à terme.**

L'épargne à vue

Elle regroupe l'épargne libre et la tontine.

L'épargne libre

Chaque membre dispose systématiquement d'un compte d'épargne libre dès son adhésion. Il peut à tout moment effectuer des opérations de dépôt et de retrait sur ce compte. Ce compte n'est pas rémunéré par la CREP. Son solde minimum est de 2000 FCFA et le montant minimum de dépôt ou de retrait est fixé à 2000FCFA.

Il est prélevé sur ce compte mouvementé au cours d'une année des frais de tenue de compte qui s'élève à 1000 FCFA à la fin de l'année.

La tontine

L'épargne tontine regroupe la tontine simple et la tontine planifiée. Le manuel de gestion de l'épargne tontine décrit ses procédures et politiques.

L'épargne à terme

Le membre d'une CREP peut en plus de ses dépôts à vue, effectuer des dépôts à terme (DAT). Un DAT est un dépôt dont l'échéance de retrait est supérieure ou égale à 3 mois et sur lequel un intérêt est servi et soutenu par un contrat. Le titulaire d'un compte de DAT ne peut normalement disposer de la somme déposée ou d'une partie avant le terme contractuel. L'intérêt sur le DAT sera calculé conformément aux taux d'intérêt inscrits dans le tableau ci-dessous et remboursé à l'échéance.

Un membre peut avoir autant de DAT qu'il en a la possibilité. Chaque compte de DAT a un numéro propre qui permet de l'identifier.

Le DAT peut se faire par virement du compte de dépôt à vue ou un versement.

Le membre doit avoir sur son compte d'épargne le montant qu'il souhaite constituer en DAT.

Le minimum de dépôt qu'il faut en DAT est de 20 000 FCFA et les taux de rémunération par tranche de dépôt se présentent ainsi :

Tranches de DAT (en FCFA)	Taux annuel
20 000 à 100 000	5%
100 001 à 500 000	6%
500 001 à 2 000 000	7%
2 000 001 à 5 000 000	7,5%
Plus de 5 000 001	Taux d'intérêt à négocier avec la direction

Source : Manuel de procédure et de politique des opérations d'épargne et de crédit

En matière de crédit, pour assurer sa mission d'offre de service financier durable, l'UNACREP met à la disposition de la population trois types de crédit : **les crédits agricoles, les crédits aux activités génératrices de revenus (AGR) et les crédits sociaux.**

Les crédits agricoles

Les crédits agricoles couvrent le financement de l'agriculture (culture de maïs, niébé, manioc, riz, igname, patate douce, coton, arachide, soja, et les autres cultures maraîchères).

Les crédits AGR

Les crédits AGR « activités génératrices de revenus » couvrent les crédits de commerce (vente de divers, produits vivriers, restauration, cosmétique, etc.) ; les crédits de transformation alimentaire (gari, huile, savon, boissons locales, galettes, etc.) ; les crédits de stockage des produits vivriers ; les crédits aux artisans.

Les crédits sociaux

Les crédits sociaux concernent le financement de la scolarisation, santé, etc. Ces crédits sont destinés aux personnes démunies, ayant une volonté et une capacité d'entrepreneuriat prouvées et pouvant entreprendre une AGR ou une activité agricole.

En effet, la gestion des crédits à l'UNACREP suit cinq (05) étapes à savoir ;

- L'entretien avec le client ;
- La visite du terrain ;
- L'analyse de la capacité de remboursement du client ;
- La mise en place du crédit ;
- Le recouvrement.

SECTION 2 : Organisation, fonctionnement, environnement et déroulement du stage

Nous présentons dans cette partie les organes qui constituent l'organigramme de l'UNACREP d'une part et les attributions du personnel de la CREP d'Ikpinlè d'autre part.

Paragraphe 1 : Organisation et fonctionnement

Afin de bâtir son avenir sur le professionnalisme et la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion des SFD, l'UNACREP s'est dotée d'une structure organisationnelle (en annexe) qui fixe les fonctions de chacun ; ce qui permet d'éviter les conflits d'attribution. L'organigramme de l'UNACREP est composé de quatre organes de décision et d'un organe de direction.

a- Les organes de décision

Les organes de décision de l'UNACREP sont : l'Assemblée Générale, le Conseil d'administration, le Comité de Surveillance et le Comité de Crédit :

❖ L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale (AG) est l'organe suprême de décision de l'UNACREP. Elle regroupe l'ensemble des membres délégués de chaque CREP. Elle se réunit au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier de l'UNACREP. Elle se réunit en vue notamment de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'UNACREP. Pour cela elle adopte les rapports d'activités des organes de gestion de l'exercice, examine et approuve les comptes de l'exercice et donne quitus aux membres des organes de gestions. Elle est aussi chargée d'adopter et de modifier les statuts et règlements, d'élire et de démettre les membres des organes et de se prononcer en dernier ressort sur les nouvelles adhésions à l'UNACREP. L'une de ces missions est aussi de définir la politique de crédit de l'UNACREP et fixer s'il y a lieu le taux de rémunération des parts sociales. Les délibérations de l'assemblée générale sont nulles si elles n'ont pas été précédées de la lecture du rapport du conseil de surveillance.

❖ Le Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration (CA) est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'UNACREP. Il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de l'UNACREP. A cet effet, il est chargé notamment d'assurer le respect des prescriptions légales, statuaires et règlementaires, de définir la politique de gestion des ressources de l'UNACREP et de rendre compte périodiquement à l'AG. Il veille à ce que les taux d'intérêts en vigueur dans le réseau se

situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure et adopte le projet de budget élaborée par la direction et suit son exécution. Il se prononce en appel sur les décisions du comité de crédit, sur l'exclusion des membres et favorise une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres. Il a aussi la responsabilité de prendre connaissance des rapports des différents organes, d'approuver à la clôture de chaque exercice les états financiers et les rapports annuels et de représenter l'UNACREP en justice pour défendre ses intérêts.

❖ Le Conseil de Surveillance (CS)

Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations et du contrôle de gestion de l'UNACREP.

Il doit s'assurer notamment qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif au moins une (1) fois par mois, que les opérations de l'UNACREP sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires et que l'UNACREP se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et son décret d'application. Il doit veiller à ce que les règles de déontologie soient respectées et que les comptes de l'UNACREP soient annuellement contrôlés par un audit externe qui reste statutaire et dont il est chargé d'examiner les rapports à la fin. Il reçoit les plaintes des membres, les soumet, le cas échéant aux autres organes de l'UNACREP et répond aux plaignants.

Le conseil de surveillance est tenu d'aviser par écrit le CA de l'UNACREP de toute irrégularité constatée dans le fonctionnement de la caisse. Il avise le ministre de la micro-finance lorsqu'il estime que le CA tarde à prendre les mesures qu'appelle la situation. Le conseil de surveillance fait également rapport au ministre Chargé des Finances des cas de non-respect des règles de déontologie.

A la fin de l'exercice social de l'UNACREP, le conseil de surveillance transmet son rapport d'activités au CA huit (8) jours avant l'AG, et le présente lors de l'AG

❖ Le Comité de Crédit (CC)

Le Comité de Crédit (CC) a la responsabilité de gérer le crédit des membres conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Il se compose de sept (7) membres élus par l'AG parmi les membres de l'UNACREP. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membres du conseil d'administration, du Conseil de Surveillance. Tout membre de l'UNACREP dont la demande de crédit a été refusée peut faire appel de cette décision devant le CA. Le membre non satisfait de la décision du CA peut introduire un recours devant l'AG. A la fin de l'exercice social, le CC transmet le rapport de ses activités au CA et le présente lors de l'AG.

b- L'Organe de Direction

Cette direction est placée sous l'autorité du conseil d'administration. Le directeur exécutif est chargé de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif. Il veille au respect des dispositions et procédures tout en entretenant des relations de travail avec les chefs services et les chefs départements qui sont ses collaborateurs directs. L'organe de direction regroupe, le département audit interne, le département administration et finance, le département comptabilité et le département exploitation.

❖ Le Département Audit Interne (DAI)

Le département Audit Interne est directement rattaché au directeur exécutif. Il est en position de staff par rapport à la faîtière, et ne peut de son chef, intervenir directement dans la gestion de l'UNACREP.

Il a pour mission d'assister les membres de l'institution dans l'exercice de leur fonction en leur fournissant des analyses préventives et correctives, des appréciations et des recommandations concernant l'amélioration de leur activité. Cette mission consiste à:

- ❖ Coordonner les activités de contrôle au niveau des différentes entités du réseau UNACREP à travers ses démembrements ;
- ❖ Rendre compte périodiquement au Directeur Exécutif de ses différentes activités ;
- ❖ Procéder à la validation des états financiers annuels des CREP, de la faîtière et du réseau avant transmission au Directeur Exécutif.

❖ Le Département Administration et Finances (DAF)

Le département administration et finances a pour mission d'assurer l'ensemble des activités administratives et financières courantes de la Direction et de rentabiliser les excédents de trésorerie et rechercher les ressources externes nécessaires aux refinancements des CREP.

❖ Le Département Comptabilité et Contrôle de Gestion (DCCG)

Ce département est chargé de coordonner l'ensemble des activités comptables de la direction de l'UNACREP et des caisses à la base, de mettre tout en œuvre pour assurer la fiabilité et l'efficacité de la comptabilité de l'ensemble des entités de l'institution et de suivre les normes de gestion et les indicateurs de performance des caisses et de la Direction.

❖ Le Département Exploitation (DE)

Le département exploitation est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne, de crédit et des manuels de procédures de gestion de crédit de l'Union. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des caisses notamment à travers la gestion du crédit, conformément aux textes organiques, politiques et procédures du réseau et à la réglementation en vigueur. Il est l'organe de centralisation des opérations des CREP en matière d'octroi de crédit ou de prêt.

L'UNACREP comme toute autre institution de micro-finance dispose des points de service sur toute l'étendue du territoire. Ainsi nous avons le point de service littoral à Cotonou et les CREP situées en zones rurales. Ces points de service disposent généralement d'un chef d'agence, d'un agent de crédit et d'un caissier. Ces points de services sont rattachés au département exploitation.

c- Les attributions du personnel de la CREP

La CREP dispose d'un organigramme bien défini à partir duquel nous pouvons retrouver entre autres les postes suivants :

- **Le Gérant**

Au titre de l'article 23 de la même loi, le gérant de la CREP, exerce ses fonctions sous l'autorité du conseil d'administration. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement de la CREP. Il est chargé notamment :

- de coordonner et contrôler toutes les activités du personnel de la CREP ;
- d'appuyer l'agent de crédit ou le caissier en cas d'affluence ou de nécessité ;
- de contrôler quotidiennement la caisse à travers le rapprochement des pièces au brouillard de caisse, la vérification du solde du brouillard et son rapprochement au solde du cahier de billetage, le contrôle des espèces au coffre ;
- de déterminer les encours de crédit ;
- de faire une étude technique préalable à la transmission des dossiers de prêt au comité de crédit ;
- de veiller à la tenue à jour des registres de délibération des divers organes et ce, en liaison avec les secrétaires desdits organes ;
- de procéder à la mise en place des crédits après l'accomplissement des formalités par le demandeur de crédit ;
- de conserver en sécurité tous les dossiers de crédit échus et non échus ;
- de faire établir et suivre le tableau des échéances de prêt ;
- d'organiser en collaboration avec le comité de crédit et au besoin les autres organes, les actions de recouvrement des crédits ;

- d'analyser les causes des impayés et proposer des mesures de réaménagement de créances en liaison avec les débiteurs ;
- de prendre des dispositions pour l'organisation des sessions de formation des agents de la CREP ou des élus ;
- d'assister le conseil d'administration dans l'organisation des Assemblées Générales ;
- de veiller au respect des règles prudentielles et à la sécurité physique et financière de la CREP ;
- de procéder aux régularisations nécessaires ;
- d'assurer la double intervention du coffre fort.

- **Le charger de crédit**

Il à pour rôle :

- appuyer le chef d'agence dans la détermination des encours de crédit ;
- aider les sociétaires à constituer leurs dossiers de demande de crédit sur formulaires conçus à cet effet ;
- organiser un entretien individuel avec tout sociétaire demandeur de crédit ;
- s'assurer que la demande de crédit est bien rempli et que toutes les pièces nécessaires figurent au dossier ;
- inscrire les demandes de crédit dans le registre de délibération des prêts ;
- rechercher des informations fiables et précises sur les garanties et les activités des demandeurs à travers des enquêtes dans le milieu, et ce, en appui et en collaboration avec le chef d'agence de la caisse ;
- faire l'étude technique préalable des dossiers de crédit avant la réunion du Comité Technique et la tenue des sessions d'octroi par le Comité de Crédit de la CREP ;
- participer aux réunions du Comité Technique de crédit ;
- aider le Gérant dans la présentation des dossiers de crédit au Comité de Crédit pour examen et délibération ;
- appuyer le chef d'agence dans le suivi de la tenue à jour du registre de délibération du Comité de Crédit par le Secrétaire dudit organe lors des sessions d'octroi de crédits ;
- procéder aux diverses opérations entrant dans le cadre de la mise en place des crédits : remplissage des contrats de prêt, pré formalisation des garanties réelles et personnelles, établissement et envoi des avis de déblocage de crédit aux bénéficiaires pour les informer de la décision d'octroi de crédit ;
- rapprocher les contrats de prêt avec le registre des délibérations de crédits et signaler les écarts constatés au chef d'agence pour correction ;
- inviter les bénéficiaires de prêts pour les formalités d'usage avant tirage des crédits sur leurs comptes ;

- établir et suivre un tableau global des échéances des prêts, sous la supervision du chef d'agence ;
- établir et viser les pièces de décaissements et de remboursements des prêts et vérifier l'identité des bénéficiaires ;
- calculer les intérêts et les montants dus au titre des crédits et procéder au déclassement des prêts conformément aux procédures en vigueur ;
- établir et adresser un mois avant l'échéance des lettres de rappel d'échéance aux bénéficiaires et préparer des lettres de mise en demeure à envoyer par le chef d'agence en cas de retard dans les remboursements de crédits ;
- identifier les causes d'impayés et proposer les mesures urgentes à prendre ;
- la participation aux campagnes de sensibilisation et de recouvrement.
- tenir quotidiennement à jour et mettre en sécurité les fiches de suivi de prêt dans l'ordre chronologique des numéros (racine et numéros d'adhésion) ;
- ranger et conserver soigneusement en sécurité tous les dossiers de crédit échus et non échus.

- **Le caissier**

Le caissier de la CREP assiste le gérant dans sa mission de gestion de l'épargne et du crédit, et les élus dans l'accomplissement de leurs obligations statutaires. Il est chargé de :

- transmettre quotidiennement au Gérant toutes les pièces comptables et les fiches de position des comptes mouvementés au cours de la journée ;
- gérer la trésorerie en suivant le niveau des encaisses journalières au regard des encaisses maximales autorisées ;
- informer le Gérant, pour la satisfaction, en temps utile, des besoins d'allégement et d'alimentation de caisse ;
- viser toutes les pièces qu'il traite ;
- vérifier au détecteur de faux billets tous billets reçus de la clientèle ;
- assurer la fermeture et la combinaison du coffre-fort après y avoir rangé soigneusement les espèces ;
- veiller à la régularisation à bonne date des dépenses pré financées sur la caisse ;
- effectuer toutes autres tâches compatibles à lui confiées par le Gérant.

Paragraphe 2 : Environnement et déroulement du stage

Dans ce paragraphe nous présenterons l'UNACREP en général sur son plan environnemental et le déroulement du stage, faisant ressortir les différents travaux effectués au sein de l'institution, concernant ses activités menées dans un premier temps et dans un second temps de faire la synthèse des informations et regrouper des problèmes par centre d'intérêt.

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre. Il est composé du macro-environnement et du microenvironnement.

1- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Le macro-environnement est composé des forces sociétales (démographique, économique, écologique, technologique, politique, socioculturelle) sur lesquelles une entreprise a peu de pouvoir et qui influent sur son activité et son équilibre. Le macro-environnement de l'UNACREP en général et de la CREP IKPINLE en particulier regroupe l'environnement démographique, l'environnement politico-légal et l'environnement institutionnel.

a- L'Environnement Démographique

L'environnement démographique d'une entreprise est l'ensemble des personnes physiques et morales vivant sur le territoire béninois. La population béninoise est de 11496140 habitants en 2018 sur une superficie de 114763 kilomètres carré avec une densité de 100,17 habitants par kilomètre carré.

b- L'Environnement Politico-légal

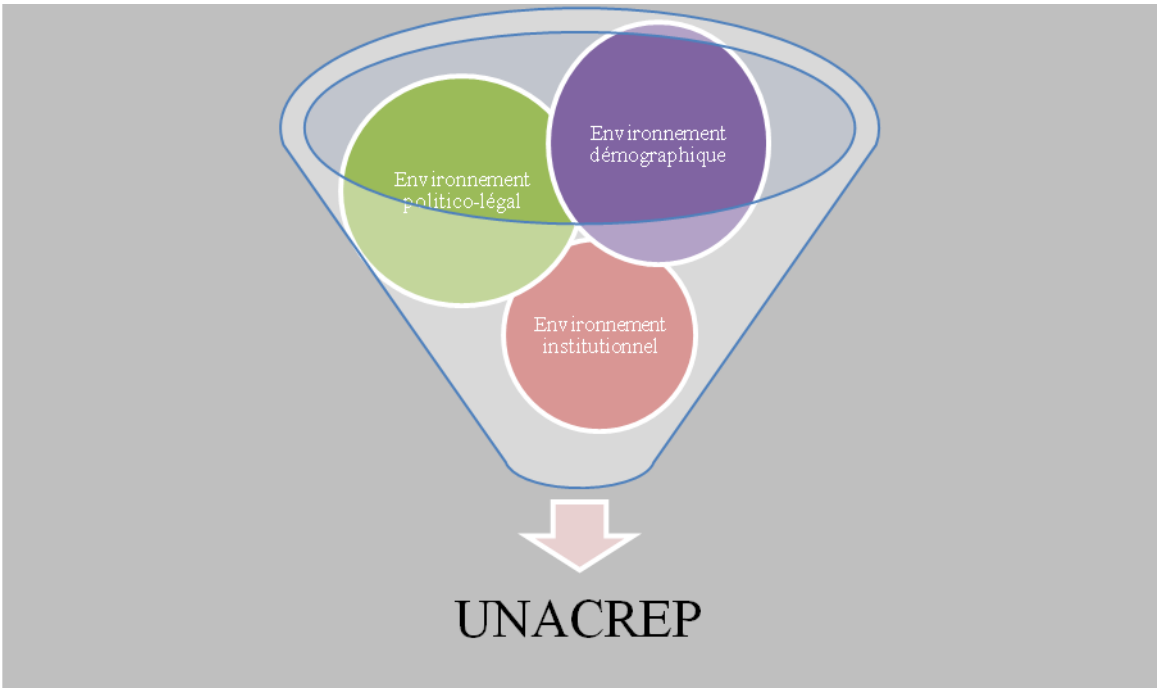
Le Bénin jouit d'une stabilité politique. Le système démocratique instauré depuis 1990 fonctionne normalement. Toutes les institutions républicaines et les organes prévus sont installés et fonctionnent suivant les dispositions constitutionnelles. Au Bénin, le secteur de la micro finance est régi par la loi n°2012-14 portant règlementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) promulgué le 21-03-2012. Dans le cadre de cette réglementation, tous les SFD (faitière et entités de base) doivent obtenir un agrément pour exercer qui est soumis à la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Le cadre réglementaire a été complété par les 14 instructions de la BCEAO relatives au contenu de la loi et aux modalités de collecte et d'organisation de l'information financière des SFD.

c- L'environnement institutionnel

Au Bénin, afin de favoriser le développement du secteur de la micro finance, diverses institutions ont été mises en place pour assurer un meilleur encadrement des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Ainsi, pour rendre les IMF plus performantes à contribuer durablement à la réduction de la pauvreté, l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Bénin (Consortium ALAFIA) a été créée le 10 mars 2000 dont l'un des objectifs est de contribuer à la professionnalisation du secteur de la micro finance et de défendre les intérêts de ses membres.

C'est dans ce même état d'esprit qu'en 2006, le premier ministère de la micro finance a été mis en place par le gouvernement. Il a pour mission de définir et de veiller au respect de la réglementation nationale dans le domaine de la micro finance. Quelques acteurs de ce milieu sont les Associations (PADME ET PAPME), les mutuelles, les coopératives (FECECAM, UNACREP et MDB), les SARL et les SA (FINADEV).

Figure 1 : Le macro-environnement de l'UNACREP



Source : Réalisé par nous – même

2- LE MICROENVIRONNEMENT

Le microenvironnement de l'UNACREP en général et celui de la CREP IKPINLE en particulier est l'ensemble des acteurs qui influencent directement sur son activité. Le microenvironnement regroupe la clientèle, les partenaires et les concurrents.

a- La Clientèle

La clientèle est l'ensemble des consommateurs réels et potentiels qui bénéficient des services de l'institution. Elle est un élément fondamental du fonds de commerce. La clientèle de l'UNACREP comprend les hommes et les femmes vivant dans des zones rurales et urbaines et qui mènent une AGR ou une activité agricole. La majorité des clients sont des analphabètes avec un faible pouvoir d'achat ; ce qui ne facilite pas la constitution des dossiers de crédit. Cette clientèle est dominée par les femmes.

b- Les Partenaires de l'UNACREP

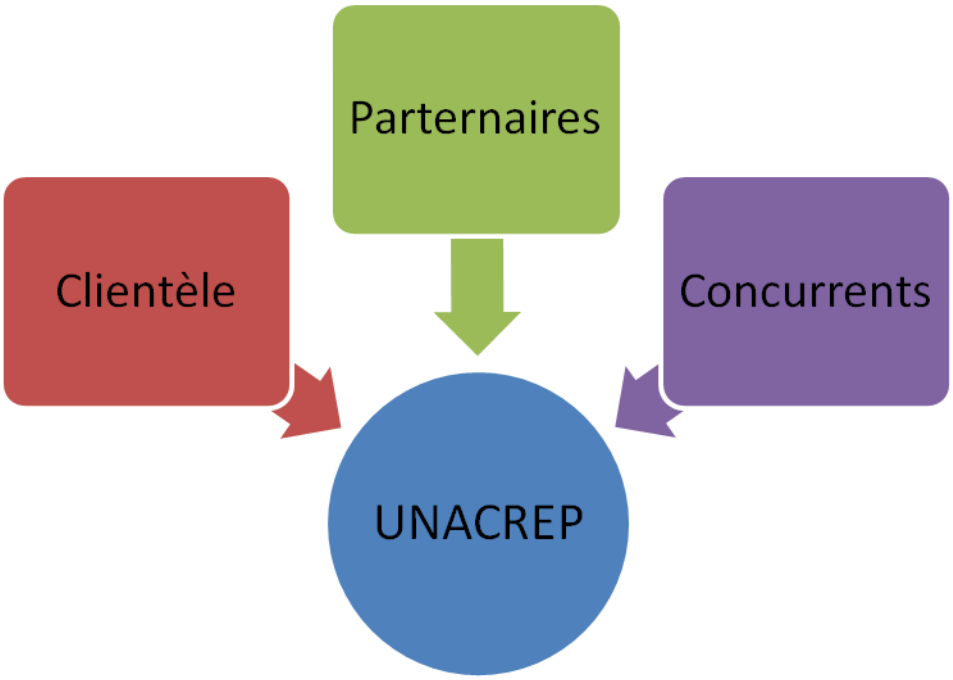
Afin de disposer des appuis nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs ; l'UNACREP a noué des partenariats avec les institutions de financement et les bailleurs de fonds. Au rang de ses partenaires nous avons le Fonds National de la Micro finance (FNM) qui non seulement lui assure les financements nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs mais aussi, lui assure les financements dans le cadre de l'exécution du programme Micro Crédits Mobil (MCM).

Par ailleurs, le partenariat avec le programme Millenium Challenge Account (MCA) a permis à l'UNACREP de disposer des matériels informatiques et des photocopieurs à titre de dons.

c- Les Concurrents de l'UNACREP

Le secteur de la micro finance apparaît comme un sous-secteur du secteur financier dynamique, relativement important et de plus en plus articulé au secteur bancaire. Les organisations qui opèrent dans ce secteur sont assez diversifiées et comprennent : les coopératives, mutuelles, Associations, SA et SARL. D'après le rapport de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (consortium ALAFIA) de 2012, le Benin compte au total 36 SFD. Parmi ses institutions, la FECECAM reste le leader. En effet d'après Lelart, (2007) « la FECECAM accueille 92% des membres de toutes les mutuelles, concentre 67% de l'encours d'épargne ; les trois associations les plus importantes, l'Association pour le Développement de la Micro Entreprise (PADME), l'Agence pour la Promotion de la Moyenne Entreprise (PAPME) et Vital Finance n'ont que 11% des clients de secteur et concentrent 20% de l'encours d'épargne. Du point de vue des crédits accordés, la FECECAM accorde presque 27% des crédits, alors que le PADME avec ses quatre agences dépasse à lui seul ce pourcentage et que le PAPME avec 32 agences en accorde 23 %. Ces deux institutions (PADME et PAPME) accordent plus de la moitié des crédits. » Le secteur de la micro finance au Bénin est donc dominé par un réseau d'une centaine de caisses mutuelles et points de services fonctionnels, surtout en campagne et deux institutions jumelles disposant d'une quarantaine d'agence dans les villes.

Figure 2 : Le micro-environnement de l'UNACREP



Source : Réalisé par nous – mêmes

3- DEROULEMENT DU STAGE

a- Les travaux effectués

Lors du stage nous avons effectué les tâches suivantes :

- Réception des clients : de l'entretien avec les clients montage de dossiers.
- Gestion des rendez-vous.
- Mise à jour des registres de demande de prêts, de trop perçu, carte de membre.
- Passation d'écriture de remboursement sur fiche et dans le logiciel ''MICROFINA PLUS''.
- Fouille des dossiers (traités, avisés et prêts).
- Production de diverses statistiques liées à la section crédit.

Le point de service d'Ikpinlè nous a servi de repère pour le stage. Ce stage s'est déroulé dans une atmosphère de convivialité en accord avec le personnel de la CREP.

Lors de notre stage, nous ne sommes pas restés en marge des activités qu'exécute la CREP d'Ikpinlè. Cette CREP couvre les guichets d'Onigbolo, de Pobè, de Yoko, de Tatonnonkon, d'Araromi et d'Ikpinlè.

Au guichet de Pobè nous avons procédé au remplissage des fiches comptes dépôt et compte prêt avec la caissière

Au guichet d'Ikpinle, Tatonnonkon et Araromi, nous avons effectué des travaux de visite sur le terrain avec l'AC dans le but de valider les informations données par les clients à l'AC lors du

montage du dossier de crédit. Cette visite nous a permis de connaître les activités que mènent chaque client et de vérifier si leur vie quotidienne corresponde aux données reçues.

Au guichet d'Onigbolo et de Yoko, l'activité la plus exercée est la tontine. Outre ça, il y a aussi le DAV et le DAT qui s'exercent mais ne sont pas encore développé comme la tontine. Les tontiniers de ces guichets se dirigent vers les clients à leur domicile ou tout autre endroit pour collecter les fonds.

b- La gestion des opérations de guichet

Le guichetier a pour mission d'accueillir le client, de lui donner satisfaction ou de l'orienter pour la suite des opérations qu'il désire effectuer. Il a pour principales tâches :

- accueillir et renseigner les clients avec la courtoisie nécessaire sur les types de produit d'épargne et de crédit offert par la CREP d'Ikpinlè;
- tenir les registres d'ouverture de comptes, d'adhésion des sociétaires ;
- vérifier systématiquement la concordance des soldes entre le livret de membre et la fiche de compte informatique ;
- établir les pièces de base des opérations de caisse « Dépôts, Retraits et Remboursements » ;
- initier au fur et à mesure les pièces comptables relatives aux opérations déplacées ;
- vérifier et certifier la conformité des signatures et l'identité des clients par visa et apposer les cachets appropriés sur les pièces ;
- certifier par visa sur les pièces et les livrets des clients toutes les opérations qu'il initie ou qu'il positionne ;
- le positionnement des intérêts et des frais de tenue de compte sur les livrets ;
- assurer l'approvisionnement et la gestion des stocks de fournitures de bureau et articles d'imprimerie ;
- archiver les documents comptables utilisés (carnets de reçus d'espèces, carnets de chèques, brouillards de caisse) dans l'ordre chronologique des séries et des dates d'émission ;
- retirer et archiver les livrets épuisés ou changés ;
- classer quotidiennement les fiches clients et cartes de signature dans l'ordre chronologique des numéros et les garder en sécurité dans des bacs ;
- effectuer toutes autres tâches compatibles à lui confiées par son supérieur hiérarchique.

c- La mise en place de crédit

L'agent de crédit est chargé d'assister le Gérant dans sa mission de réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité de la CREP notamment à travers la gestion efficace et efficiente du portefeuille de prêt, conformément aux textes organiques et procédures du Réseau et à la

réglementation en vigueur dans le secteur de micro finance. Ses principales tâches sont entre autres :

- appuyer le chef d'agence dans la détermination des encours de crédit ;
- aider les sociétaires à constituer leurs dossiers de demande de crédit sur formulaires conçus à cet effet ;
- organiser un entretien individuel avec tout sociétaire demandeur de crédit ;
- s'assurer que la demande de crédit est bien remplie et que toutes les pièces nécessaires figurent au dossier ;
- inscrire les demandes de crédit dans le registre de délibération des prêts ;
- rechercher des informations fiables et précises sur les garanties et les activités des demandeurs à travers des enquêtes dans le milieu, et ce, en appui et en collaboration avec le chef d'agence de la caisse ;
- faire l'étude technique préalable des dossiers de crédit avant la réunion du Comité Technique et la tenue des sessions d'octroi par le Comité de Crédit de la CREP ;
- participer aux réunions du Comité Technique de crédit ;
- aider le Gérant dans la présentation des dossiers de crédit au Comité de Crédit pour examen et délibération ;
- appuyer le chef d'agence dans le suivi de la tenue à jour du registre de délibération du Comité de Crédit par le Secrétaire dudit organe lors des sessions d'octroi de crédits ;
- procéder aux diverses opérations entrant dans le cadre de la mise en place des crédits : remplissage des contrats de prêt, pré formalisation des garanties réelles et personnelles, établissement et envoi des avis de déblocage de crédit aux bénéficiaires pour les informer de la décision d'octroi de crédit ;
- rapprocher les contrats de prêt avec le registre des délibérations de crédits et signaler les écarts constatés au chef d'agence pour correction ;
- inviter les bénéficiaires de prêts pour les formalités d'usage avant tirage des crédits sur leurs comptes ;
- établir et suivre un tableau global des échéances des prêts, sous la supervision du chef d'agence ;
- établir et viser les pièces de décaissements et de remboursements des prêts et vérifier l'identité des bénéficiaires ;
- calculer les intérêts et les montants dus au titre des crédits et procéder au déclassement des prêts conformément aux procédures en vigueur ;
- établir et adresser un mois avant l'échéance des lettres de rappel d'échéance aux bénéficiaires et préparer des lettres de mise en demeure à envoyer par le chef d'agence en cas de retard dans les remboursements de crédits ;
- identifier les causes d'impayés et proposer les mesures urgentes à prendre ;

- la participation aux campagnes de sensibilisation et de recouvrement.
- tenir quotidiennement à jour et mettre en sécurité les fiches de suivi de prêt dans l'ordre chronologique des numéros (racine et numéros d'adhésion) ;
- ranger et conserver soigneusement en sécurité tous les dossiers de crédit échus et non échus ;
- effectuer toutes autres tâches compatibles à lui confiées par son supérieur hiérarchique.

d- Le recouvrement des créances

L'agent de recouvrement assiste le Gérant dans sa mission et est chargé de la récupération des impayés conformément aux procédures du réseau et aux dispositions légales en vigueur dans le Réseau. Certains clients viennent au guichet de CREP pour effectuer leurs opérations de remboursement, par contre, d'autres le font auprès des agents. En cas de non remboursement, les agents de crédit de commun accord élaborent une nouvelle politique pour entrer en possession des fonds. Comme tâche il doit :

- prendre en charge et veiller à la bonne tenue des dossiers de prêt qui lui sont confiés ;
- dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers ;
- identifier et faire valider les actions de recouvrement suivant la catégorisation des dossiers ;
- mener des actions de recouvrement suivant le programme de travail validé par le chef d'agence et le Chargé Service de Recouvrement et du Contentieux crédit de la Faîtière ;
- faire des programmes pour l'amélioration des modalités d'intervention sur le terrain ;
- produire des rapports d'activité mensuels au chef d'agence avec copie au chef service régional de recouvrement et contentieux crédit ;
- établir mensuellement des statistiques relatives au portefeuille à charge notamment au sujet des remboursements effectués ;
- délivrer des reçus d'espèces aux débiteurs en cas d'encaissement lors des tournées et reverser les fonds recouvrés aux entités concernées dès retour ;
- suivre les engagements et relancer les débiteurs et leurs cautions en cas de défaillance ;
- préparer et proposer au chef d'agence et au chef service recouvrement régional les dossiers devant faire l'objet de recouvrement judiciaire ;
- accompagner et appuyer les auxiliaires de justice dans l'exécution du recouvrement judiciaire ;
- exécuter toutes autres tâches compatibles à lui confiées par ses supérieurs hiérarchiques.

CHAPITRE II :

CADRES THEORIQUE ET METHOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE II

Dans ce chapitre il sera question de présenter la problématique ; les objectifs de l'étude ; la revue de littérature ; les hypothèses et la méthodologie de la recherche.

SECTION 1 : Problématique, intérêt du sujet, objectifs, revue de littérature et hypothèses de recherche

Paragraphe 1 : De la problématique aux objectifs

a- Problématique

Dans le monde entier, la grande majorité des pauvres se voit refuser l'accès aux services bancaires institutionnels parce qu'il semble trop risqué ou trop coûteux d'effectuer des opérations avec de très « petits » clients en utilisant les techniques habituelles. C'est la raison pour laquelle, de nouvelles méthodes de micro finance ont été élaborées au cours des vingt dernières années, afin de réduire le risque et le coût des opérations de prêt aux entrepreneurs et aux ménages pauvres. Il existe maintenant des milliers de nouvelles institutions de micro finance de par le monde. Nombre d'entre elles sont de taille restreinte et n'ont que quelques centaines de clients. D'autres, de plus en plus nombreuses, ont pu étendre la portée de leurs opérations pour offrir leurs services à des milliers, voire des millions de clients pauvres.

Qu'ils soient clients d'une banque d'affaires ou micro- entrepreneurs, le temps est la ressource la plus précieuse des consommateurs (Seybold, The Customer Révolution). Certaines IMF ont considéré que des délais de traitement (c'est-à-dire la période durant laquelle le client doit attendre entre une demande de prêt et le décaissement effectif de celui-ci) longs étaient une conséquence malheureuse mais inéluctable du prêt à des personnes en situation de pauvreté. Le traitement des prêts est gourmand en main d'œuvre et nombre de clients ne disposent pas d'historique de crédit ni de garantie. Toutefois, les marchés devenant plus concurrentiels et les financements accordés à des conditions libérales plus rares, des institutions innovantes ont transformé la réduction des délais d'attente en un réel avantage concurrentiel.

Le travail collectif des guichets se caractérise par la présence de plusieurs opérateurs dans un même lieu avec des objectifs de travail interdépendants. Les guichetiers sont indépendants (seuls au guichet avec un client), mais ils partagent le fil d'attente et certain nombre d'outil techniques et informatiques, notamment, qui les rendent indépendants. Cette situation se retrouve également chez les caissières de supermarché qui travaillent dans un même lieu, sur des caisses différents (Prunier et Poète, 1995). La coaction est proche d'une telle situation si les opérateurs partageant le même lieu possèdent des objectifs de travail globaux qui sont en interdépendance.

Un des soucis majeur des employeurs est de ne jamais laisser les caissières inoccupées. Dans ce but, le secteur de la grande distribution s'est doté de matériels informatiques lui permettant de prévoir assez précisément (à la demi-heure près) les variations du flux de clientèle afin d'adapter

au plus près les horaires du personnel. L'organisation des horaires de travail s'appuie essentiellement sur cet outil afin d'éviter à la fois le sous-effectif en cas de grande affluence et le sureffectif dans le cas contraire. L'idéal recherché serait donc l'adéquation parfaite du nombre de salariés présents aux variations du flux de clientèle. Ce système se révèle relativement efficace mais non pas infaillible. La mise en place de ce système informatique s'est accompagnée au début des années 1980 (Guélaud et al., 1989). Du développement du travail à temps partiel, qui, reposant sur des horaires « écla- tés », permet de disposer d'un personnel à tout moment de la journée (Appay, 1999 ; Bouffartigue et Pendariès, 1994 ; Guélaud, 1991 ; Lallement, 1995 ; Maruani et Nicole-Drancourt 1989). Les horaires et durées de travail des caissières sont variables d'un jour à l'autre. Le secteur de la grande distribution n'a donc pas attendu la mise en place des « 35 heures hebdomadaires » pour user amplement de la modulation des horaires de travail. Il constitue en ce sens un secteur pionnier.

L'obligation de passer beaucoup de temps, voire une journée entière dans certains guichets, avant d'être servir s'avère préjudiciable pour les clients. Certains d'entre eux retournent à leur domicile pour revenir le jour à venir. Selon bon nombre de clients, membre de d'autre structure de micro finance, aller dans les guichets de la CREP IKPINLE pour une opération est une expérience pénible a cause de la longue file d'attente. C'est lorsqu'ils n'ont pas d'autre alternative face a leur problème financier qu'ils résignent à se rendre dans les guichets solliciter de service, mettent ainsi à l'épreuve leur patience. Cette situation constitue un sérieux problème d'organisation des services et provoque un accès réduit aux structures de micro finances et sur la vie sociale des bénéficiaires de service. En dépit de la pratique de certains agents à la fois caissier et à l'accueil, les plaintes et l'insatisfaction émanant des usagers par rapport au long temps d'attente sont plus notées dans la CREP. Le but du présent travail est mesurer l'effet des files d'attente sur la satisfaction des clients

Dès lors il devient intéressant de répondre à la question : Quelle est l'effet des files d'attente sur la fidélisation ?

Deux questions spécifiques proviennent de cette question centrale :

- Quelles sont les raisons qui expliquent les files d'attente des clients de la CREP ?
- Comment la CREP-IKPINLE gère t-elle les files d'attente ?

C'est pour apporter notre éclairage que nous avons choisi le thème : ‘‘Etude de la gestion des files d'attente de la clientèle à la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt’’ afin de contribuer à l'effort de fidélisation de la clientèle. Nos recherches nous conduiront à identifier les facteurs permettant de maintenir ou d'améliorer notre chiffre d'affaires. Ainsi nous pouvons indiquer avec précision les actions pertinentes à mener pour s'améliorer.

b- Intérêt du sujet

L'étude de la gestion des files d'attentes de la clientèle à la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt permettra à l'institution de maintenir sa place et d'avoir d'autres clients par le biais de ceux qui sont déjà dans le portefeuille. La baisse des coûts d'acquisition de clients, la marge nette actualisée sur la durée de vie du client devant couvrir ces coûts et la diminution des coûts de gestion sont autant de facteurs qui entre en ligne de compte. Au niveau de l'objectif, les résultats de nos recherches permettront à tout dirigeant d'entreprise en général et aux responsables de la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt en particulier, de se rendre compte de l'importance de la fidélisation de la clientèle et de consacrer à ce secteur stratégique une part conséquente de leur budget. Ainsi la contribution à l'effort de la fidélisation de la clientèle serait l'objectif principal.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

a- Objectif général

L'objectif général de notre recherche est de faire une étude de la gestion relative aux files d'attente des clients de la CREP-IKPINLE.

b- Objectifs spécifiques

De l'objectif général découle deux objectifs spécifiques qui sont :

- Identifier les raisons des files d'attente des clients ;
- Appréhender la gestion des files d'attente.

SECTION 2 : Revue de la littérature

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Nous ferons un rappel des théories de la gestion de la relation client.

Définitions

File d'attente

Nous inspirant de Boulenger et Vaillancourt (2013), nous définissons le temps d'attente comme étant le délai entre le moment ou le patient arrive dans une structure de soins et le moment ou il reçois un service de santé, soit une consultation, un diagnostic un, un traitement.

Clientèle

Selon Anis (2015, la théorie des files d'attente consiste en l'étude de systèmes ou des clients se présentent à un dispositif de service, appelé serveur. Puisqu'un client occupe le serveur

pendant un certain temps, les autres clients doivent attendre avant d'être servis, formant ainsi une file d'attente.

La clientèle est l'ensemble des personnes qui achètent régulièrement des services ou des choses dans un établissement commercial. Tout produit et service est destinés à une clientèle. Pas de clients, pas de chiffre d'affaires. Il est donc aisé de comprendre que la relation client est primordiale dans la stratégie de la jeune entreprise et constituera l'un des premiers défis à relever. La réflexion de cette stratégie doit intervenir en amont du lancement de l'entreprise pendant l'élaboration du business plan.(Grandjean, 1962)

Informatisation et Chasse aux temps morts et improductifs

Un des soucis majeur des employeurs est de ne jamais laisser les caissières inoccupées. Dans ce but, le secteur de la grande distribution s'est doté de matériels informatiques lui permettant de prévoir assez précisément (à la demi-heure près) les variations du flux de clientèle afin d'adapter au plus près les horaires du personnel. L'organisation des horaires de travail s'appuie essentiellement sur cet outil afin d'éviter à la fois le sous-effectif en cas de grande affluence et le sureffectif dans le cas contraire. L'idéal recherché serait donc l'adéquation parfaite du nombre de salariés présents aux variations du flux de clientèle. Ce système se révèle relativement efficace mais non pas infaillible. La mise en place de ce système informatique s'est accompagnée au début des années 19804 du développement du travail à temps partiel, qui, reposant sur des horaires « éclatés », permet de disposer d'un personnel à tout moment de la journée. Les horaires et durées de travail des caissières sont variables d'un jour à l'autre. Le secteur de la grande distribution n'a donc pas attendu la mise en place des « 35 heures hebdomadaires » pour user amplement de la modulation des horaires de travail. Il constitue en ce sens un secteur pionnier. Ainsi, dans l'hypermarché étudié, 97 personnes sur 120, soit plus de 80 % du personnel, sont employées à temps partiel. Il faut aussi tenir compte de la diversité des modes d'emploi à temps partiels. Nous ne devons donc pas parler « du » temps partiel mais bien : « des » temps partiels qui peuvent être de durées extrêmement variées. Les durées hebdomadaires vont de 12 heures (soit 12 % des personnes à temps partiel en caisse) à 30 heures (18 %), en passant par 18 heures (30 %) ou 28 heures (40 %). En outre, les horaires étant établis informatiquement au plus près du flux client, les temps de relâche sont extrêmement rares. Béatrice Appay parle ainsi d'une « intensification et densification du temps de travail, avec l'élimination des porosités, des temps morts, des pauses, de ces périodes de travail relâchées qui ne seraient pas totalement et intensément productives » (Appay, 1999). Le secteur de la grande distribution tend tout comme la grande industrie mécanisée décrite par Karl Marx à « généraliser la transformation en grandeur intensive de la grandeur extensive de la journée de travail, raccourcissant la longueur de celle-ci avec remplissage plus serré, plus intense de ses « pores » (Marx, 1985). Les temps de pauses, de début et fin de poste, sont théoriquement précisément

planifiés. Cependant, dans la pratique, l'emplacement et la durée de ces temps ne se caractérisent pas par une précision accrue. Ils s'avèrent plus ou moins modulables en fonction des caractéristiques professionnelles et de la motivation de la caissière. Grâce à son expérience, il sera ainsi plus aisé pour une caissière d'un certain niveau d'ancienneté de faire varier ces temps que pour une caissière nouvelle venue. Enfin, le déplacement ou le prolongement de ces temps peut constituer un signe de contestation face à des conditions de travail jugées pénibles.

Rythme entre flux produits et flux clients

La mise en place de la lecture optique des prix au scanner, autre innovation technique récente, a eu pour conséquence l'accélération du rythme de l'activité des caissières, qui ne tapent plus qu'occasionnellement sur le clavier de leur caisse enregistreuse. L'introduction du scanner permet donc théoriquement la standardisation des opérations et, conséquemment, l'utilisation de salariés sans qualification et vite formés au poste. Il s'agirait ainsi pour les caissières, comme pour les OS de l'industrie de série, d'acquérir des modes opératoires simplifiés qui, répétés de nombreuses fois, pourront ainsi être exécutés de plus en plus rapidement. Or, pour les OS comme pour les caissières, la réalité semble bien éloignée de cette conception théorique. Tout comme Sophie Prunier-Poulmaire (Prunier- Poulmaire, 2000), nous avons pu observer que « la lecture optique, en fait, n'a pas simplifié ou allégé le travail : elle l'a profondément modifié ». Elle nécessite un traitement continuel d'informations et une mémorisation de l'emplacement des codes barres. La connaissance de cet emplacement permet de préorienter les articles vers le scanner, ce qui limite les manipulations physique set permet un gain de temps important. Enfin, il a été calculé qu'environ 20 % des articles doivent être passés à plusieurs reprises devant le scanner avant que l'enregistrement ne soit effectif. Enfin, si l'article ne passe toujours pas, la caissière devra taper les 13 chiffres du code barre sur le clavier. La caissière doit donc être capable de mettre en œuvre des connaissances lui permettant de faire preuve de réactivité et d'adaptation afin de maintenir le rythme de l'activité.

C'est à la caissière de régler le rythme de passage des articles, c'est bien à elle que revient toute latitude de régler le rythme du tapis de caisse. Elle n'est pas soumise à la cadence de la machine comme l'ouvrier à la chaîne dans l'industrie, mais à une autre pression tout aussi impérieuse. Ainsi, à la pression mécanique du convoyeur de la chaîne en usine, se substitue ici la pression psychologique de la clientèle et de la direction lui imposant un rythme soutenu et intensif. Toutefois, nous verrons plus loin qu'elle dispose de quelques marges de manœuvre afin de se ménager quelques instants de répit. L'introduction du scanner va dans le sens d'une augmentation de la productivité de la caissière tout en permettant un contrôle serré de ses performances par le responsable. Ce dernier a la possibilité d'obtenir et d'évaluer le nombre moyen d'articles passés à la minute, 24 étant le minimum exigé dans l'hypermarché considéré. Le critère de rapidité est en effet

un critère essentiel d'évaluation de la caissière ce qui est rappelé sans cesse lors des entretiens d'évaluation. La caissière doit ainsi « assurer un bon niveau de productivité : s'adapter au rythme du client, être performante, assurer un bon article par minute et VHP (vente par heure et par personne), assurer un passage fluide des clients » (document interne). L'obtention du « bon » rythme est donc difficile comme en rend compte une jeune caissière étudiante à la suite d'un entretien d'évaluation : « À chaque entretien, ça se passe toujours de la même manière, on me dit qu'il faut que j'aille plus vite mais je vais déjà vraiment vite. Si je passe les articles plus vite, je ne vois pas comment le client peut suivre et après il va aller se plaindre, ils se rendent pas compte. Moi, je veux bien aller plus vite mais le client ne sera pas vraiment content. » Si un certain nombre d'auteurs estiment que « le travail de la caissière revêt nombre des traits de celui de l'OS » (Bouffartigue et Pendariès, 1994), la spécificité et la complexité de cette activité résident dans le fait que la caissière doit gérer un double flux : celui des produits et celui des clients. La combinaison de ces deux dimensions, productive et relationnelle, est source de tensions et de contradictions. Ces dernières sont d'autant plus exacerbées que le sens attribué à ces deux dimensions du travail varie en fonction des points de vue et des situations. Assurer à la fois une relation client satisfaisante et un rythme de travail rapide mais adapté à celui du client (dans une certaine mesure) s'avère être une mission malaisée. S'opposent ici deux conceptions diamétralement opposées du temps de travail et de sa mesure : d'un côté, on se réfère au temps quantitatif, homogène, séquentiel, prévisible et prédéterminable du travail industriel mesuré par les horloges, par le chronomètre ; de l'autre, on se réfère au temps qualitatif, hétérogène, discontinu, aléatoire, imprévisible de la relation, de la prise de décision, de l'initiative face à l'événement imprévu. C'est ce que Jean Lojkine et Jean-Luc Malétras appellent « la guerre du temps » (Lojkine et Malétras, 2002). D'après eux, « le paradoxe des « nouveaux temps modernes », c'est que le travail a changé, mais pas sa mesure ». C'est aux caissières de trouver un compromis entre ces deux types de temporalités.

Le « temps » semble en effet manquer à la caissière pour établir avec le client une relation personnalisée. Depuis quelques années, l'accent est pourtant mis par les directions de grandes surfaces sur le rôle d'accueil et de fidélisation du client des «hôtesses de caisse». Cependant, tout comme cela peut être le cas en ce qui concerne le passage des articles, la relation au client est réduite, pour la rendre mesurable, à un ensemble de modes opératoires simplifiés et standardisés. Cette relation impersonnelle est notamment symbolisée par le fameux « SBAM » : « Sourire – Bonjour – Au revoir – Merci ». Sous ce registre, la figure du « client » est réduite à une masse anonyme et homogène. A contrario, une observation fine permet de montrer que le rythme et le mode relationnel adoptés par la caissière ne sont nullement homogènes. Elle doit trouver le juste rythme permettant de satisfaire à la fois ces deux exigences, productive et relationnelle. Elle n'adoptera ainsi pas le même rythme selon le client qu'elle a en face d'elle : s'il y a un seul client ou plusieurs, une personne âgée ou un individu plus jeune, etc. Le client occupe simultanément le «

poste-amont » (dépôt des articles sur le tapis de caisse) et le « poste-aval » (remplissage des sacs).Aussi, s'il est accompagné, les deux postes sont pourvus permettant un passage plus rapide. La caissière adaptera donc son rythme en fonction du client, le réglant (jusqu'à un certain point) sur celui de ce dernier. En ce sens, on peut parler d'acte de « coproduction » dans la réalisation du service (Joseph, 1994). La caissière doit aussi parfois pousser le client à accélérer son rythme. Tous deux subissent la pression de la file d'attente. Le rythme est en effet plus relâché quand la file d'attente est courte. L'acte de travail n'est donc pas homogène tout comme le client ne constitue pas une masse anonyme. La qualité du service dépend donc de la capacité de la caissière à la réinterprétation et à la réappropriation des consignes détaillées et standardisées données par la direction. Quant à la relation client par elle même, bien que limitée, il peut y avoir quelques échanges dans les interstices de « l'activité de production », en particulier au moment du paiement mais aussi et surtout lors des moments de moindre affluence. Les échanges personnalisés sont donc brefs et rares mais non sans importance pour certaines caissières qui y sont particulièrement attachées et y voient là une valorisation de leur activité. C'est ce que note cette caissière travaillant dans le magasin depuis 13 ans : « C'était ça ou l'usine. Mais ce qui me plaît le plus, c'est la relation avec les clients. Au bout d'un moment, y en a certains que tu connais et avec lesquels tu peux discuter un peu. Y en a qui sont vraiment désagréables, mais faut pas faire attention. » L'activité de caisse est souvent perçue comme une tâche répétitive et « automatisable ». Une observation minutieuse et la pratique nous ont pourtant permis de saisir les difficultés propres à cette activité et les différences entre tâche et activité. Selon nous, l'informatisation du poste de travail n'implique donc pas une déqualification, comme l'ont affirmé nombre d'observateurs, mais plutôt une recomposition des temps et donc un déplacement ou une transformation des compétences requises. Nous nous référerons ici notamment à la notion de « compétences incorporées » développée par J. Leplat.

La fidélisation

Jacoby et kyner (1973), définissent la fidélité de la manière suivante : « la fidélité est fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage, notre entreprise.

La fidélisation est devenue aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises. Pour Kotler et Dubois (2009), l'attraction de nouveaux clients ne suffit pas, il faut ensuite les garder.

D'après lendrevie et al. (2006), la survie, la croissance, et la rentabilité d'une marque dépendent, d'une part, de son aptitude à conquérir de nouveaux clients et d'autre part de son aptitude à les conserver.

Pour Filser (1994), la fidélité à la marque est définie par une séquence interrompue d'achats de la même marque. La fidélité est alors mesurée par un minimum de ré achats de la marque.

Selon Lewis, le programme de fidélisation est définit étant un système de récompense à point qui permet de baiser le taux d'attrition. L'accumulation d'un solde de points qui ne peut être utilisé immédiatement, crée en effet une barrière à la sortie et lie le client à l'entreprise. Les occasions de contacts et d'échanges avec l'entreprise deviennent alors plus nombreuses.

La fidélisation des clients coute énormément moins cher que de recruter de nouveau clients. Selon Benavent et Meyer-waarden (2004), les politiques de fidélisations constituent une meilleure stratégie pour développer et défendre leurs parts de marchés

Origine et Définitions

Avant de donner les différentes définitions du concept, il parait important de rappeler son origine.

L'origine des outils de fidélisation remonte au tout début des années 80 lorsque le courant du marketing relationnel a émergé dans le domaine de l'industrie et de services (Geönroos, 1994). Les travaux de recherche sur la fidélité sont les plus récents et se sont développés au cours des années 90. Ils résultent de la volonté des chercheurs d'accompagner les entreprises dans leurs efforts pour éviter le départ de leurs clients.

Définitions :

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de fidélité. Nous rappelons ici les avis émis par certains d'entre eux

Jacoby et Kyner (1973) définissent la fidélité de la manière suivante : « La fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non-aléatoire (non spontanée) exprimée dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ».

Dans cette définition, la fidélité nécessite :

Un comportement d'achat répété résultant de plusieurs antécédents et variables qui se complètent mutuellement (trois ou quatre achats successifs sont généralement admis pour qualifier un comportement fidèle mais des périodes discontinues d'achat et de non-achat peuvent coexister sans pour autant parler d'infidélité) ;

Une attitude positive du consommateur qui doit pouvoir être contrôlé ou orienté. Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, du service, différenciant en cela la fidélité du comportement routinier.

Pour d'autres auteurs la fidélité s'ancre sur la qualité délivrée et sur l'écart positif perçu entre les attentes et l'évaluation post-achat. Cette analyse est souvent retenue pour l'appréciation de la fidélité auprès des sites Internet marchands.

Pour Shapiro et Varian (1999) la fidélité vient au consommateur lorsque les efforts pour changer de marque, de produit ou de fournisseur (dans notre étude, le marché des déplacements) sont trop importants pour pouvoir espérer un gain significatif du changement. Les auteurs de ce courant tentent d'expliquer la fidélité par des « barrières à la sortie » qui empêchent en quelque sorte le libre choix du client (un client peut être considéré comme fidèle à une enseigne uniquement parce que celle-ci présente des caractéristiques de proximité géographique).

Un autre courant de pensées sur la fidélisation est celui qui a donné naissance à la gestion de la relation client (CRM) avec l'émergence des idées de la « Life Time Value ». Celle-ci a pour objet d'analyser la valeur du client à la fois par sa contribution actuelle mais aussi sur la base de ses potentialités afin d'allouer au mieux les ressources de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise d'une analyse en terme de portefeuille de clientèle (chaque client a une valeur pour l'entreprise qui peut être mesurée par la marge dégagée). L'entreprise doit donc chercher à développer son portefeuille autour des clients les plus rentables en mettant en œuvre une mercatique ciblée et une mercatique individualisée (marketing One to One).

Les avantages de la fidélité pour l'entreprise :

Plusieurs auteurs et instituts d'analyse ont clairement mis en évidence les avantages financiers d'une stratégie défensive de fidélisation par rapport à une stratégie offensive de conquête.

Pour Dawkins et Reichheld (1996) « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8 % et la diminution de la défection des clients de 5 % par an permettrait de doubler les bénéfices ». Reichheld va encore plus loin en 1996 dans son ouvrage « L'effet loyauté » en écrivant : « les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction d'avocat du client fidèle, car celui-ci est supposé être un bon pour-parleur de l'entreprise ». Il montre également dans ses travaux qu'un client fidèle fait des achats plus souvent, qu'il a tendance à acheter pour un montant plus élevé et qu'il est moins sensible à la variable prix. Il devient ainsi captif de l'entreprise et dresse donc une sorte de barrière à l'entrée pour d'éventuels concurrents.

Quelques méthodes actuelles de fidélisation du client :

Sans faire un bilan très exhaustif des différents outils ou techniques existants, on peut citer en premier lieu le CRM (Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation client). Il s'agit de former l'ensemble du personnel de l'entreprise à l'importance des informations recueillies

lors de contacts avec le client, de traiter les informations afin de leur donner « un sens utile » à la création de valeur pour l'entreprise.

Il ne suffit pas de satisfaire les clients, il faut être préféré par ces derniers, voilà tout l'enjeu pour l'entreprise, qui veut et doit résister à une concurrence accrue dans le marché de l'assurance vie et séduire une clientèle aux exigences illimitées. La recette miracle ne semble pourtant pas exister.

Dominique Crié, dans l'article « Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisant. », introduit la notion de produit fidélisant comme espace de transition entre les paradigmes transactionnel et relationnel. Dans un contexte d'achats simultanés multi-produits, peut-on isoler un produit ou une grappe de produits susceptible d'accroître les ventes croisées et d'orienter les échanges vers une structuration relationnelle ?

La fidélisation/rétention des clientèles est devenue, ces dernières années, un enjeu fondamental tant pour les praticiens que pour les chercheurs (Reichheld et Sasser 1990, Reichheld 1993, Jones et Sasser 1995, Rust et Zahoric 1993, Gronroos 1994, Zeithaml, Berry et Parasuraman 1996, Hennig-Thurau et Klee 1997). Cette orientation défensive résulte non seulement de la double nécessité de réduction des coûts marketing et de maintien des parts de marché mais également d'un changement dans l'objet même des préoccupations marketing.

En effet, la dernière décennie du XX^{ème} siècle a été le témoin d'une évolution sinon d'une révolution, tant d'ordre conceptuel que praxéologique, de la pensée et de l'action marketing. D'une perspective focalisée sur le produit où le mix initie et conforte les préférences, sans rompre en cela définitivement avec la théorie économique sous jacente qui la soutient, les fondements de la philosophie marketing s'ancrent non plus sur l'aspect par trop étriqué de l'échange mais sur un substrat plus large qui tout en le contenant s'oriente vers une nature relationnelle des rapports commerciaux. Assise sur des sentiments de confiance et d'engagement (Morgan et Hunt 1994, Dwyer, Shur et Oh 1987), cette conception relationnelle offre une orientation résolument psycho-sociale des activités marketing.

L'individu consommateur est au cœur de ce nouveau mode de pensée et la gestion individuelle et personnalisée des contacts marchands ou non est devenu la norme.

Et si cette mutation de paradigme est déjà largement consommée dans quelques contextes particuliers, comme en marketing industriel ou bancaire, certains éléments font encore défaut à son avènement dans d'autres secteurs de l'économie.

C'est dans ce large cadre, que ce papier propose d'étudier l'un des possibles éléments de conversion qui peut s'analyser comme la fidélité du consommateur, exprimée au travers de son comportement de ré-achat et de la continuité relationnelle, en introduisant la notion de « produit fidélisant ». En d'autres termes le produit fidélisant est-il susceptible de convertir une orientation plutôt transactionnelle des échanges client-fournisseur, en un rapport substantiellement plutôt

relationnel ? A l'évidence, cette problématique se positionne également comme la conjonction des logiques des politiques de gestion des clientèles et de la politique de produits.

Ce travail tend à montrer que certains produits de l'offre commerciale sont susceptibles de favoriser le passage d'une orientation plutôt transactionnelle des échanges à une orientation plutôt relationnelle au travers d'une fidélité accrue.

L'évolution récente de la doctrine marketing accompagne et gouverne de réelles mutations dans les pratiques managériales, comme la réallocation des ressources vers la fidélisation/rétention des clients, le changement de point focal de la vision du marché, ou encore l'utilisation de systèmes d'information complexes et performants. Néanmoins, il reste cependant incontestable que l'une des pierres angulaires de ces nouvelles stratégies d'appréhension des affaires demeure le produit (service).

Hormis certains secteurs où le côté conventionnel voire normatif des partenariats et coopérations peut être regardés comme une contrainte, la plus grande partie des échanges se réalisent encore selon un mode fondamentalement transactionnel. Dans ce contexte, la fidélité devient un élément de conversion non contraint à l'organisation relationnelle des rapports et le produit fidélisant se positionne alors comme une ressource intéressante voire essentielle.

Finalement la question centrale reste celle-ci : qu'est-ce qui pousse un client à passer d'une orientation purement transactionnelle des échanges à une orientation plutôt relationnelle ? Dans l'analyse traditionnelle des marchés de masse, chaque partie, acheteur ou vendeur, peut faire ce qu'elle veut sans entraîner de coûts élevés pour l'autre partie (Williamson 1991). Sur de tels marchés de consommation courante, on ne peut, en effet, pas réellement opposer l'approche biaisée de la fidélité tant attitudinale que comportementale reflétée par les préférences ou les intentions d'achat ou encore l'achat répété, directement à l'engagement dyadique et coopératif des marchés industriels. De même, si dans quelques rares cas, un certain nombre de règles conventionnelles voire contractuelles existent, donnant ainsi substance à une fidélité relationnelle, une grande partie des échanges se réalisent selon un mode intermédiaire, soit par défaut d'engagement réel du fournisseur, soit par manque de conscience de l'existence même de possibilité relationnelle de la part du client. La présence d'un produit aux propriétés fidélisantes peut alors représenter un encouragement à nouer des liens plus structurés autour de l'échange transactionnel et de ce fait engager réellement les deux parties dans une conception plus réciproque de leurs rapports.

D'autre part, si en Business to Business la fidélité relationnelle devient en quelque sorte normative prolongeant et complétant un ensemble de rapports au départ plus conventionnels, il manque un niveau ainsi qu'une gradation d'intensité dans les possibilités de lien entre une entreprise et son client.

La thèse défendue dans ce travail apporte alors un élément intermédiaire entre les paradigmes transactionnel et relationnel. Le produit fidélisant se comporte comme un catalyseur

relationnel, il permet l'initiation ou l'amorçage, puis la construction et la pérennisation d'un flux transactionnel dont l'importance, la variété et la durée reflètent l'engagement pour le moins unilatéral du client dans sa relation avec le fournisseur. Cette assertion, quoique encore à ce jour spéculative malgré les travaux de Grundlach et al. (1995), semble raisonnable dans le sens où la théorie de l'engagement se définit comme étant le lien qui existe entre l'individu et ses actes (Kiesler 1971) et qui par un effet de congruence cognitive entraîne l'individu à leur réédition.

Enfin, les paradigmes transactionnels et relationnels ne sont naturellement pas exclusifs l'un de l'autre, il existe à l'évidence une filiation entre transaction et relation (Webster 1992) d'ailleurs réflexive puisque la relation est facteur de transactions (Ambler 1995, Frisou 1996). Le produit fidélisant est l'un des possibles éléments structurants une telle transition, ce qui naturellement laisse place à la possibilité d'une fidélité de substance relationnelle en dehors de l'étape « fidélité au produit » stricto sensu.

L'une des premières contributions de ce travail résulte donc de la proposition d'une définition du produit fidélisant et de son positionnement dans un cadre théorique existant. Cette notion, nouvelle en marketing, se situe à la croisée des problèmes de gestion de clientèles et de gestion des produits, ainsi qu'à la jonction des paradigmes transactionnel et relationnel. Elle permet de mieux comprendre les interactions existantes entre la composition qualitative des achats et la qualité de la relation implicite se construisant autour du flux d'échanges. Le produit fidélisant contribue à l'intégration du paradigme transactionnel dans le paradigme relationnel. Cette nouvelle approche d'un des fondements de la fidélité permet de répondre à une situation peu envisagée par la littérature marketing : celle de l'achat multi-produit simultané, au cours d'un ensemble chronologique de transactions s'inscrivant dans un contexte plus ou moins relationnel en fonction du secteur ou du marché concerné.

La notion de produit fidélisant présente sans conteste un intérêt managérial fort. Il permet un accroissement de l'intensité des échanges et autorise une durée de la relation plus importante. Le repérage et la mise en évidence de l'existence d'un tel produit (ou d'une telle grappe de produits) devient alors un enjeu stratégique majeur, ce type de produit se comportant à la fois comme une barrière au changement et un indicateur de risque individuel de rupture de la relation. On s'appuie alors sur une stratégie produit en vue d'une réponse client. Finalement la notion de produit fidélisant jumelée à l'utilisation de la base de données, va permettre à partir d'un comportement produit (type de produit acheté et probabilité de réachat), de guider un marketing relationnel, c'est-à-dire faire le lien entre la nature de la transaction et le type de relation qu'il faut encourager et développer. Bien qu'un produit fidélisant puisse être différent selon les segments de clientèle, il convient de fertiliser cette notion afin d'en retirer, non seulement un avantage concurrentiel certain, mais également une rentabilité accrue par l'amélioration de la qualité de part de marché qu'il est susceptible d'induire. En conclusion, l'entreprise doit se poser trois questions : (1) quelle est la

capacité du produit à générer de la fidélité, c'est-à-dire détecter l'existence d'un produit fidélisant, (2) comment les consommateurs valorisent-ils le bénéfice de l'usage d'un tel produit et de la construction d'une relation avec le fournisseur, (3) quel est l'effet du temps sur la fidélité comportementale (apprentissage, inertie, achat répété, défection).

L'article « Rénover le marketing bancaire » de Michel BADOC – 2004 publié dans la revue Banque stratégie N°216-juin 2004 est une contribution à la résolution des problèmes markéting dans le secteur bancaire

Longtemps confiné à la réflexion sur les besoins des clients et à l'appui des actions liées au développement, le rôle du marketing bancaire est appelé à se rapprocher de la direction générale et à toucher de plein fouet les projets stratégiques des institutions.

Une enquête réalisée à partir d'interviews auprès de dirigeants et collaborateurs d'institutions financières au cours des quatre dernières années a permis d'élaborer la pyramide concernant la vision des principales évolutions du marketing sur la période 2000-2010 comparée à la précédente décennie. Cette enquête a constitué une base de réflexions pour les idées développées au long de cet article et nous conduit à des résultats intéressants.

La création, dans les banques, d'une culture interne orientée délibérément vers le sens du client, des collaborateurs, des partenaires… ne se fera pas facilement.

Le développement du souci d'intégrer les technologies et de créer davantage de réactivité à tous les échelons est loin d'être aisé. La finalisation des projets stratégiques réclamera volonté et persévérance.

Le marketing ne peut efficacement contribuer à ces tâches que si son pouvoir de persuasion et de coordination est augmenté. Sa place auprès du comité de direction, comme cela se pratique déjà dans de nombreux secteurs industriels, devient une nécessité. Dans cette position, il pourra apporter un éclairage accepté par les décideurs. À ce niveau, il acquerra la crédibilité nécessaire pour coordonner efficacement les groupes pluridisciplinaires chargés de proposer des solutions pertinentes aux projets stratégiques orientés vers le développement. Il sera enfin à même de contribuer à réduire les délais entre l'innovation et la commercialisation en organisant une meilleure harmonisation des départements en charge de l'informatique, des réseaux et, bien entendu, de sa propre fonction.

Au-delà des études, une importante réflexion sur la communication à mener avec ces publics et sur les budgets à y consacrer fera l'objet d'une réelle attention. La pratique qui a jusqu'ici orienté la quasi-totalité des budgets de communication vers la clientèle des particuliers mérite une réflexion. Le développement spectaculaire d'internet auprès de la clientèle des professionnels et des entreprises obligera les banques à reconcevoir la globalité de leur approche de la communication et à réfléchir sur de nouvelles donnes.

La Notion de Gestion de la Relation Client :

Le client est aujourd'hui au centre de nombreuses recherches (Albrecht et Zembe, 1985 ; Couplet, 1990 ; Gemme, 2004). Certes, le service à la clientèle est devenu le 5ème P d'un marketing mix (couplet, 1990) mais il convient de se demande comment d'appréhender cette variable encore trop discrète (Larissa, 1994).

Origine et Définitions

Le concept de Gestion de la Relation Client est né dans les années 90 sous le terme « Customer Relationship Management » aux Etats-Unis.

Les définitions du service à la clientèle ou encore Gestion de la Relation Client sont nombreuses et souvent restrictives.

Selon Boehr (2004), le service à la clientèle doit se distinguer du service après-vente, notion à laquelle il est associé. Le but du service à la clientèle, selon Boehr (2004), est de prendre en charge le client, de satisfaire ses besoins, ses attentes et de faire en sorte, soit qu'il ne sorte pas les mains vides, soit qu'il revienne, soit qu'il développe, par la bouche à oreille, l'image de marque ainsi que la renommée de l'entreprise, car la finalité d'un service à la clientèle, c'est d'une part, satisfaire le client et, attirer de nouveaux prospects et, finalement , de les fidéliser.

Dans l'article «orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français», paru dans la revue « 16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Montréal, Canada en 2000, les auteurs Yasmine BENAMOUR et Isabelle PRIM mettent en place une étude exploratoire dans le but de développer une échelle de mesure de l'orientation transactionnelle/relationnelle du client. Cette étude est menée dans le contexte de l'industrie bancaire française, sur les marchés des particuliers et des professionnels.

Marketing relationnel et Fidélisation de la clientèle

Notion de Marketing relationnel

Le marketing relationnel est une démarche marketing qui consiste à gérer une offre et une transaction personnalisées à partir de l'exploitation systématique d'informations individuelles.

Sur le plan opérationnel, le marketing relationnel ne s'identifie pas à l'utilisation de vecteurs de communication particuliers car il utilise non seulement ses vecteurs traditionnels (mailing et téléphone), mais aussi les nouveaux médias (Internet, SMS) et même les médias traditionnels (télévision, presse). La limite entre marketing relationnel et la publicité classique repose alors sur l'objectif, faire agir, et donc sur l'existence d'un média de réception permettant au destinataire de réagir (numéro de téléphone, adresse électronique…)

Le marketing relationnel repose sur le postulat : la connaissance de la cible permet à l'entreprise d'une part d'adapter l'offre aux besoins et à la sensibilité et donc de la rendre attractive et, d'autre part, de cibler ses actions et donc de mieux allouer son effort commercial. La notion de cible s'entend donc, au minimum, au niveau d'un segment d'individus dont les attentes et les comportements sont proches et, à l'extrême, au niveau individu. La tendance est à la personnalisation de l'offre au niveau individu, le marketing one-to-one plus facile à mettre en œuvre sur des entreprises clientes.

Approche marketing individualisé (one-to-one)

L'entreprise abandonne la recherche d'une économie de production- servuction de masse et adapte son organisation pour être capable de personnaliser son offre dans des conditions économiques acceptables. Ceci correspond à une modification radicale du mode de pilotage des flux et doit beaucoup à l'évolution de la logistique et de la production flexible. L'émergence et la diffusion rapide de moyens de communications interactifs à spectre large (voix, image) enrichi la personnalisation et permet l'exploitation de dimensions de l'offre encore sous-exploitées (temps et espace).

Approche marketing relationnel

Au-delà de la prise en compte des coûts de la vente, l'entreprise redécouvre les exigences du client lors de l'avant et de l'après- vente. Si la notoriété et l'image de marque, la qualité produit sont les clés d'un marketing produit, la connaissance, la reconnaissance, la confiance, et la solidarité contractuelle deviennent les éléments clés d'une gestion globale de la relation avec les clients. Pour isoler leurs clients du marché, lorsque ceux-ci sont difficiles à identifier ou lorsque cela apporte une valeur supplémentaire, une relation durable est alors préférable à la transaction épisodique. Les entreprises ne sont cependant pas encore toutes allées au bout de cette logique pour offrir autre chose que du transactionnel différé dans leurs programmes de fidélisation.

L'étude qualitative exploratoire (Aîda , 2005) sur le thème «Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels» publié en Mai 2005 dans le Cahier n°343 du Centre de recherche DMSP de l'Université Paris-Dauphine est une contribution à la compréhension des programmes relationnels.

En dépit du recours de plus en plus important aux programmes relationnels, ces outils restent mal utilisés par les entreprises. En attestent les résultats décevants des recherches qui ont essayé de démontrer leur efficacité. Afin de mieux comprendre comment les clients réagissent par rapport aux programmes relationnels, nous avons eu recours à une étude qualitative. Les résultats de cette étude montrent que pour réussir un programme, l'entreprise doit mettre en place un système de

gratification en cohérence avec les attentes des consommateurs, leur perception des associations liées à la marque et la relation établie entre eux et la marque.

Les programmes relationnels sont au cœur de la recherche sur la fidélisation. Ils sont appréhendés comme des outils opérationnels qui permettent de matérialiser une stratégie défensive (Dowling, 2002 ; Meyer-Waarden et Benavent, 2001, Bolton et al, 2000 ; O'Malley, 1998). Dans ce cadre, ils ont généralement pour objectif d'augmenter la fréquence de visite, la valeur du panier d'achat du client ainsi que sa durée de vie et sa valeur (Deighton, 2000 ; Benavent et Crié, 2000). Ils ont également pour objectif d'agir sur la force et la qualité de la relation en affectant des variables telles que l'attachement, la confiance et la satisfaction.

Eric PERSAIS dans l'article «Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ?» publié dans la revue N°68, «Gérer et comprendre» de juin 2002, voudrait, d'une part, en s'appuyant sur l'exemple de la MAIF, donner un contenu à ce concept et d'autre part, montrer que les capacités relationnelles présentent un caractère stratégique parce qu'elles ont un effet positif et durable sur la performance de l'entreprise. Cette recherche exploratoire (de type empirique-clinique), n'a pas pour but de valider une hypothèse, mais vise plutôt à illustrer une conjecture et donner un sens à l'idée centrale, celle du caractère stratégique des compétences relationnelles. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'une approche inductive, au travers d'une étude de cas [Savall et Zardet, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000].

Paragraphe 2 : Hypothèses de l'étude

Le client est aujourd'hui au centre de nombreuses recherches (Albrecht et Zembe, 1985 ; Couplet, 1990 ; Gemme, 2004). Certes, le service à la clientèle est devenu le 5ème P d'un marketing mix (couplet, 1990) mais il convient de se demander comment appréhender cette variable encore trop discrète (Larissa, 1994).

Nous nous proposons de vérifier les hypothèses suivantes dans le cadre de notre recherche :

H1 : La durée faite par le client au sein de l'institution est raison des files d'attente ;

H2 : Plus il y a d'affluence, plus la file est longue et sa gestion devient inefficace.

Paragraphe 3 : Méthodologie de recherche pour le travail empirique

Il s'agit d'exposer dans ce paragraphe, la démarche suivie pour la collecte et l'analyse des données :

a- Recherche documentaire

Pour appréhender les différents contours du thème, nous avons fait la recherche documentaire pour connaître les différentes recherches qui ont été déjà faites afin de mieux orienter le thème. Ainsi, nous avons visité la bibliothèque de la FASEG. Cette recherche a été complétée par celle de l'internet.

b- Collecte des donnés

Deux (2) approches ont été suivies : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

1. Approche qualitative

Nous avons organisé l'entretien-semi directif par la collecte des informations au près des agents intervenant dans les sections qui nous ont accueillies. A l'aide d'un guide d'entretien nous avons soumis à ces derniers des thèmes sur lesquelles ils se sont exprimés.

A l'aide de cette technique d'entretien, nous avons pu avoir de façon générale, l'avis des agents sur les files d'attente des clients. Nous avons en effet recueilli des informations sur les différentes plaintes fréquentes à la CREP-IKPINLE.

2. Approche quantitative

A ce niveau, nous avons utilisé le sondage qui est une méthode statistique, d'analyse d'une population dite population-mère à partir d'un échantillon de celle-ci. L'échantillon étant une partie représentative de cette population, nous avons en effet réalisé notre sondage en utilisant la technique d'échantillonnage de convenance.

c- La population de l'étude

La population de notre étude est constituée de l'ensemble des clients de la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt. Ces clients sont toute personne résidente sur le territoire national. On peut alors les retrouvés sur le territoire national.

d- L'échantillonnage

Pour constituer l'échantillon à partir de la population mère de notre étude, nous avons fait recours à la méthode d'échantillonnage de convenance qui est une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à former l'échantillon avec les individus qui se trouvent à l'endroit et au moment où l'information a été collectée. Dans notre cas, nous avons choisir le GUICHET-IKPINLE. Nous avons choisi cette méthode d'échantillonnage pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous n'avons pas pu avoir le répertoire des clients de la CREP afin que nous puissions utiliser une méthode probabiliste.

Compte tenu du fait que nous n'avions pas pu avoir accès au répertoire des clients sur lequel nous aurions pu avoir une idée de la taille de la population et compte tenu du budget et du temps dont nous disposons, nous avons limité la taille de notre échantillon à deux cent cinquante (250) personnes.

e- Outil de collecte des données

L'outil de collecte des données est le questionnaire. Dans notre étude, nous avons élaboré un questionnaire écrit de onze (11) questions visant à recueillir auprès des enquêtés des informations utiles afin de connaître la perception de la clientèle.

f- Analyse des données

Après la collecte des informations, nous procédons à leur traitement. Les données recueillies par approche qualitative a travers une entretien-semi directif au près des agents intervenant dans les sections qui nous ont accueillies, feront l'objet d'analyse qualitative et celles recueillies par approche quantitative feront l'objet d'analyse quantitative.

g- Analyse qualitative

La méthode utilisée à cette étape est celle d'analyse de contenu de corpus issue des entretiens. Evrard et al. (1997) ont identifié trois types d'analyses de contenu que sont :

- L'analyse lexicale ;
- L'analyse syntaxique ;
- L'analyse thématique.

Gavard et al. (2008), ont ajouté le résumé et l'usage des extraits. Dans le cadre de nos recherches, nous avons opté pour l'analyse lexicale et thématique. Nous avons choisi l'analyse lexicale car il fallait identifier les mots utilisés par les personnes interrogés lors de l'entretien. L'analyse thématique nous permet juste de comprendre les problèmes auxquels les clients de la CREP sont confrontés et qui peuvent affecter négativement leur fidélisation. Cette analyse nous a permis de construire notre questionnaire qui se trouve en annexe pour la phase quantitative.

h- Analyse quantitative

Les données de l'enquête de terrain ont été dépouillées et codifiées manuellement. La technique de saisie double a été utilisée pour minimiser les erreurs de saisie. Les données ainsi saisie ont été traitées à l'aide du tableur EXCEL. Pour tester les deux hypothèses retenues, la méthode utilisée a consisté en un premier temps aux calculs des effectifs de certaines variables aux fins de tester respectivement la première et la deuxième hypothèse. Dans le second temps, il a été calculé d'une part la part des clients qui estiment que les files d'attente expliquent leurs non satisfaction et d'autre part la proportion de ceux qui ont vu leur satisfaction positivement affecté à cause de la mauvaise gestion des files sur l'ensemble des clients enquêtés.

CHAPITRE III

PRESENTATION, L'ANALYSE DES RESULTATS ET DES SUGGESTIONS

CHAPITRE III

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats, les limites de la collecte des données, l'analyse de ces résultats, la vérification des hypothèses et les suggestions.

SECTION 1 : Analyse des données recueillies

Les données ressorties de cette étude sont de deux ordres à savoir les données essentiellement littéraires, données issues des entretient avec le personnel, et les données quantifiables, données issues des questionnaires administrés. Après l'exposé des données essentiellement littéraire, le traitement de celles issues des questionnaires a été fait suivant l'analyse descriptive.

Paragraphe 1 : Exposé et analyse des donnés recueillies

a- Les données issues d'entretien semi-directif avec le personnel

Nous nous sommes entretenus avec le personnel de la CREP sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe2). L'entretien a surtout porté sur la gestion que sont faites des files d'attente et la réparation du présumé dommage qu'elle a causé au plaignant dans le but de la satisfaction de la clientèle.

L'entretien avec le personnel a révélé que lorsque les plaintes sont reçus au niveau de n'importe qu'elle section, elles sont adressées au service compétent pour la résolution de celles-ci. Après vérification de la pertinence de la plainte, une solution adéquate dans le moindre délai est donnée à cette dernière.

Il nous a été révélé aussi qu'à toutes les occasions qu'une plainte leur parvient, le plaignant est appelé cordialement au calme et à la patience en attendant que la procédure ne soit mise en place pour la réparation.

b- Présentation des données issues de l'enquête par questionnaire auprès des clients

1. Analyse descriptive

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré à deux cent cinquante (250) clients.

Les données obtenues sont consignées dans les différents tableaux : situés en annexe1.

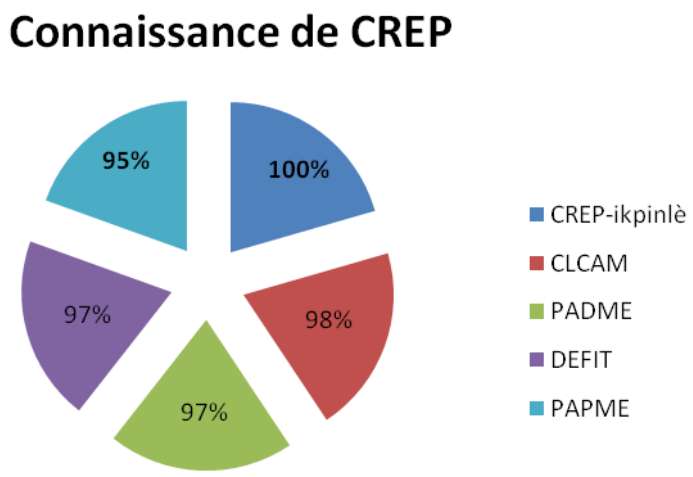
Tableau N° 1 : Connaissance de la CREP-IKPINLE

Connaissance de la CREP	Nombre Cit	Fréquence
CREP-IKPINLE	250	100%
CLCAM	246	98%
PADME	243	97%
DEFIT	243	97%
PAPME	239	95%

Source : *Auteurs à partir de l'enquête, 2019.*

Le graphique suivant découle de ce tableau

Graphique 1 : Evolution de la connaissance de la CREP-IKPINLE



Source : *Auteurs à partir de l'enquête, 2019.*

L'analyse de ce graphique montre que 100% des personnes interrogées connaissent la CREP-IKPINLE et que plus de 95% de ces personnes connaissent les concurrents. On peut dire que la CREP-IKPINLE est connu par la majorité des béninois.

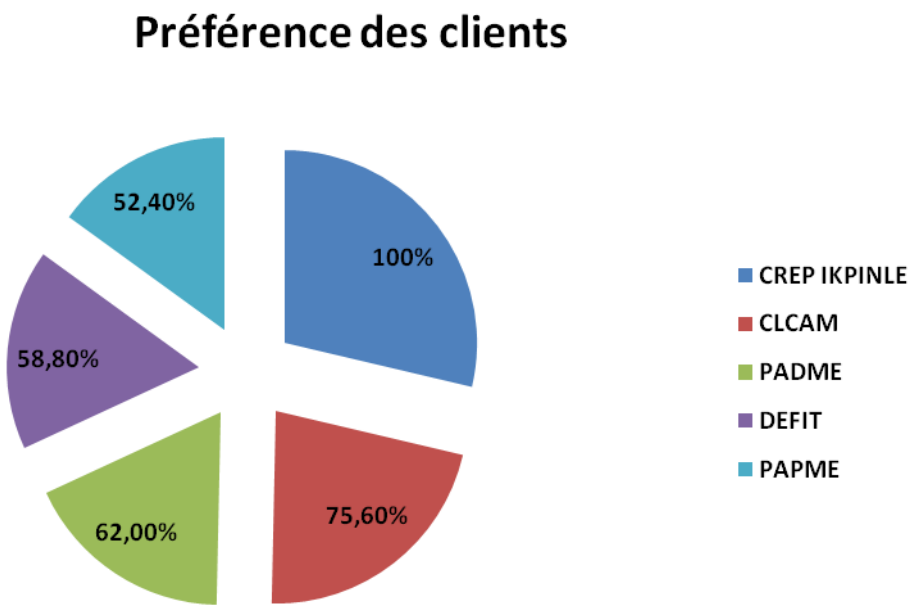
Tableau N° 2 : Répartition des préférences

Préférence des clients	Nb. Cit rang 1	Fréq	Nb. Cit rang 2	Fréq	Nb. Cit rang 3	Fréq	Nb. Cit rang 4	Fréq	Nb. Cit rang 5	Fréq	Nb. Cit (somme)	Fréq
CREP IKPINLE	250	100%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	250(1,00)	100%
CLCAM	0	0 ,0%	189	75,6%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	189(2,00)	75,6%
PADME	0	0 ,0%	25	10,0%	130	52,0%	0	0 ,0%	0	0 ,0%	155(2,84)	62,0%
DEFIT	0	0 ,0%	17	6,8%	27	10,8%	102	40,8%	1	0,4%	147(3,59)	58,8%
PAPME	0	0 ,0%	8	3,2%	25	10,8%	8	3,2%	90	36,0%	131(4,37)	52,4%
TOTAL	250		250		250		250		250		250	

Source : *Auteurs à partir de l'enquête, 2019.*

Ce tableau nous a permis de réalisé le graphique suivant

Graphique 2 : Evolution de la répartition des clients de la CREP-IKPINLE dans les autres structures.

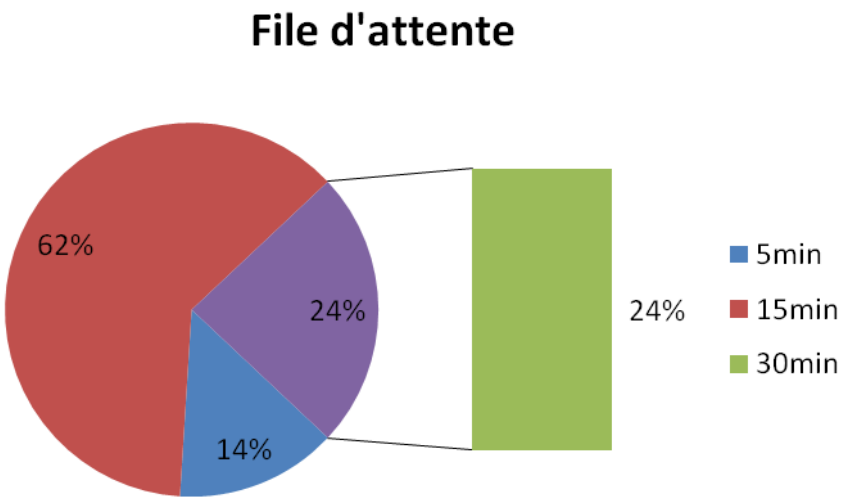


A travers ce graphique, on constate que 100,0% des épargnants préfèrent la CREP ; 75,6% la CLCAM ; 62,0%le PADME ; 58,8% le DEFIT et 52,4% des épargnants préfèrent PAPME.

Tableau N° 3: Fréquences des files par les clients

Temps	Nombre cité	Fréquence
5min	35	14%
15min	155	62%
30min	60	24%
TOTAL OBS.	250	100%

Graphique 3 : Evolution des fréquences des files d'attente des clients



***Source** : Auteurs à partir de l'enquête, 2019.*

Ce graphique montre que 86% des clients de la CREP passent plus de 15min avant d'effectuer leur opération. Seulement 14% prétendent être satisfaits en moins de 5min. On peut alors conclure que la majorité des clients sont confrontés à des problèmes issus du temps de satisfaction par clients.

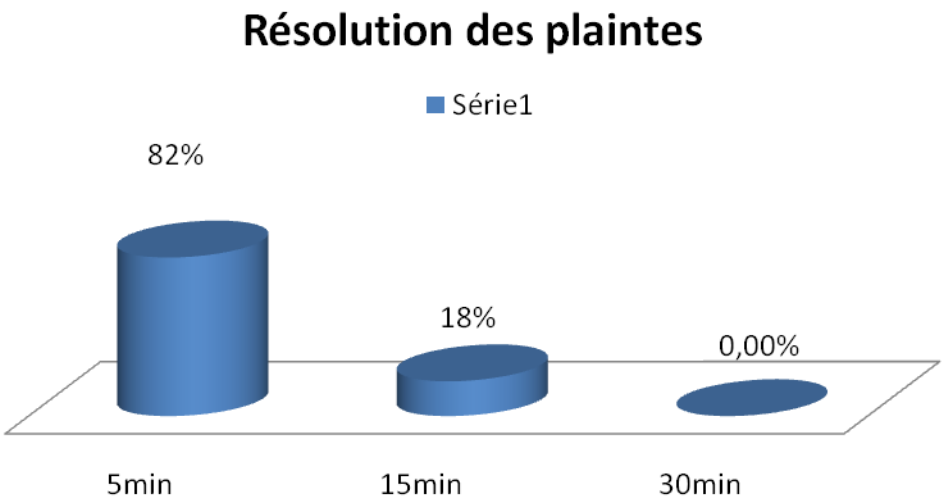
Tableau N°4 : Perception de la gestion du temps par les clients

Gestion du temps	Nombre cité	Fréquence
5min	205	82%
15min	45	18%
30min	0	00,00%
TOTAL OBS.	250	100%

Source : Auteurs à partir de l'enquête, 2019.

Le graphique suivant découle de ce tableau

Graphique 4 : Evolution de la perception de la gestion du temps par les clients



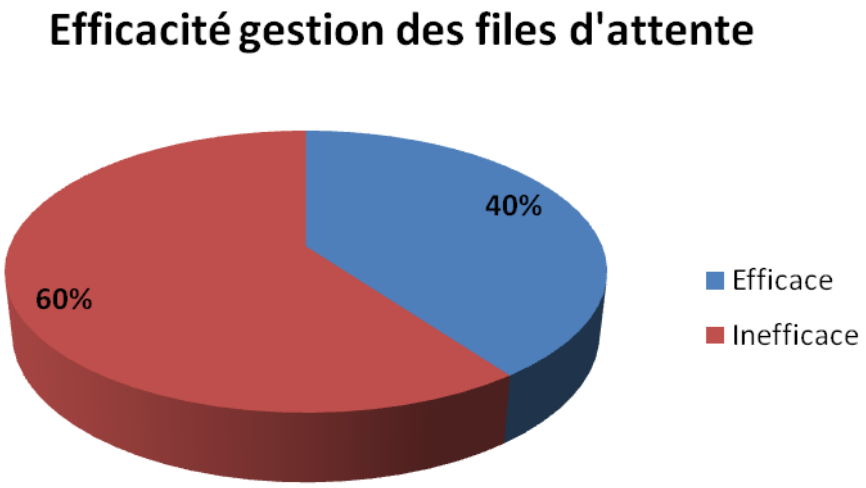
Le présent graphique permet de constater que la majorité des clients de la CREP (82%) espèrent être satisfaite en moins de 5min afin de vaquer à d'autres préoccupations.

Tableau N° 5 : Efficacité gestion des files d'attente

Efficacité gestion des files	Nombre cités	Fréquence
Efficace	100	40%
Inefficace	150	60%
TOTAL OBS.	250	100%

Source : *Auteurs à partir de l'enquête, 2019.*

Graphique 5 : Evolution d'efficacité des files d'attente



Ce graphique montre que plus de 60% des clients trouvent inefficace la gestion des files d'attente de la clientèle. Dans le même temps, 40% des clients trouvent plus ou moins efficace la gestion des files d'attente de la clientèle par la CREP-IKPINLE.

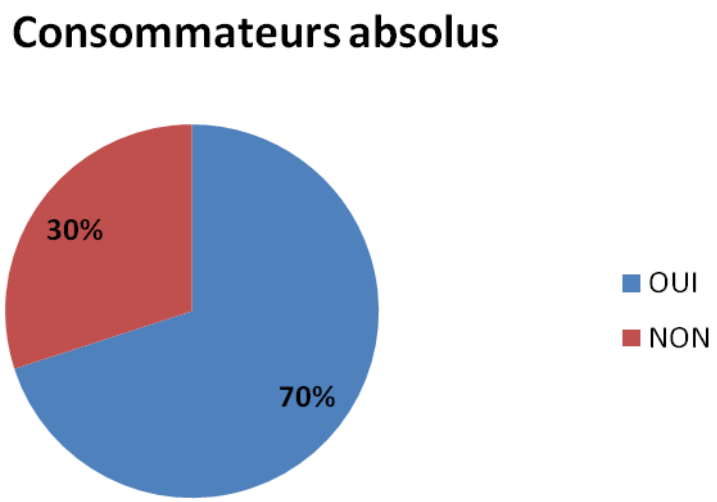
Nous pouvons dire alors que la gestion des files d'attente des clients est efficace.

Tableau N° 6 : Promesse de fidélisation

Promesse de fidélisation	Nombre cité	Fréquence
OUI	175	70%
NON	75	30%
TOTAL OBS.	**250**	**100%**

Source : Auteurs à partir de l'enquête, 2019.

Graphique 6 : Evolution de la promesse de fidélisation des clients de la CREP-IKPINLE



Ce graphique montre que 70% des clients de la CREP-IKPINLE promettent ne pas abandonner l'entreprise. Dans le même temps, 30% de clients comptent quitter l'institution si rien n'est fait.

Ces résultats nous permettent d'affirmer que 70% des clients de la CREP-IKPINLE lui sont fidèles. Dans le même temps, si des efforts sont faits, la CREP-IKPINLE peut conserver la totalité de ses clients et en avoir d'autres.

c- Analyse des résultats

Il ressort des résultats du tableau 2 que 75,6% des clients de la CREP IKPINLE appartiennent à un autre structure de micro finance, par contre 24,4% des clients n'appartiennent à aucune structure de micro finance. L'affiliation à une structure constitue une garantie pour la mise en place du crédit. De l'analyse du graphique 3 il ressort que 86% des clients de la CREP IKPINLE passent plus de quinze minutes avant d'effectuer leurs opérations. Ce long temps d'attente peut s'expliquer par l'affluence des clients. Cette affluence s'explique également par le nombre élevé de sociétaire (adhérant) de la CREP IKPINLE. Les résultats du tableau 4 nous montrent que la majorité des clients de la CREP (82%) espèrent être satisfaite en moins de 5min afin de vaquer à d'autres préoccupations.

De l'analyse des résultats du tableau 6 il ressort que des70% clients de la CREP IKPINLE lui sont fidèle, par contre 30% pensent quitter l'institution si rien n'est fait.

SECTION 2 : Validation des hypothèses et suggestion

Cette partie nous amènera à valider les hypothèses et à émettre des suggestions

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.

a- Vérification de la première hypothèse.

Il a été retenu que l'hypothèse sera validée si 50% des répondants déclarent que le temps d'attente est raison des files d'attente.

Il ressort de l'analyse des résultats que 86% des clients de la CREP passent plus de 15min avant d'effectuer leur opération et que seulement 14% prétendent être satisfaits en moins de 5min. Ce qui explique la longue file d'attente observé et la formulation des plaintes pour remédier au problème.

La gestion du temps est une priorité pour le client qui compte maximiser assez de profit dans ses activités.

De ce qui précède et en considérant le seuil de validité retenu, nous acceptons alors au seuil de 50% l'hypothèse selon laquelle la durée faite par le client au sein de l'institution est raison des files d'attente. D'où l'hypothèse 1 est validée.

b- Vérification de la seconde hypothèse.

Pour la validation de la seconde hypothèse, il a été retenu que si 50% des enquêtés affirment que la gestion des files d'attente est inefficace à cause de l'augmentation du nombre de client alors l'hypothèse est validée.

Il ressort de l'analyse des données que les résultats suivants ont été obtenus :

- 60% des clients trouvent inefficace la gestion des files d'attente de la clientèle.
- 40% des clients de la CREP-IKPINLE trouvent plus ou moins efficace la gestion faite de ces files d'attente qu'observent les clients

De ce qui précède et en tenant compte de notre seuil de décision qui est de 50%, il ressort que l'hypothèse selon laquelle Plus il y a d'affluence, plus la file est longue et sa gestion devient inefficace est acceptée.

Paragraphe 2 : Suggestions et Conditions de mise en œuvre

a- Suggestions

Au vu des résultats obtenus a la de cette étude, il est nécessaire pour nous de suggérer quelques mesure correctives aux dirigeant de la CREP IKPINLE. A cet effet il faut :

- Réduire le temps d'attente des clients,

- Veuillez à la satisfaction des besoins des clients,
- Sensibiliser les clients et les acteurs de la CREP sur l'utilisation des outils et techniques de plaintes fondées.

b- Conditions de mise en œuvre

Face aux différentes suggestions énumérées, il est indispensable de proposer d'éventuelles conditions de mise en œuvre pour aider la CREP IKPINLE à procéder à une restructuration de son système de fonctionnement.

Il revient à la CREP IKPINLE de recruter un charger d'accueil, un guichetier payeur et augmenter le nombre de caisse pour satisfaire les clients afin de bien gérer la densité des files d'attente.

Aussi recruter sur le terrain des agents commerciaux pouvant travailler correction sur le terrain afin que dans les salle d'attente qu'on ne trouve pas des genres qui sont venu juste pour prendre de renseignement pouvant augmenter le nombre de ceux qui sont venu pour bénéficier des services de l'institution . Faire fonctionner les guichets en temps continue afin satisfaire certain client aux heures de pose.

Pour finir, nous espérons que nos suggestions seront prises en compte par les dirigeants de la CREP IKPINLE afin d'améliorer un peu les conditions de satisfaction des clients, ce qui favorisera davantage le rendement de la CREP

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

La satisfaction du client est un facteur primordial dans la fidélisation de la clientèle. Le désir du client doit être la préoccupation première de toute entreprise. Ceci demande un contact personnalisé avec le client. Force est de constater que les actions menées par la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt de Ikpinlè ne sont pas suffisantes pour satisfaire convenablement le client.

L'objectif du travail que nous venons d'effectuer est de faire une étude de la gestion relative aux files d'attente des clients de la CREP-IKPINLE.

Les résultats obtenus des enquêtes nous permettent de faire les constats suivants :

- Une frange de la clientèle est restée insatisfaite malgré tous les efforts de la CREP-IKPINLE,
- L'absence de l'intégration des opportunités qu'offrent les réseaux à la stratégie de la CREP - IKPINLE,

Les résultats de l'analyse ont confirmé les deux hypothèses formulées au départ.

C'est pour ces raisons que nous recommandons à la CREP-IKPINLE de :

- Former les commerciaux ou les prospects afin qu'ils expliquent bien les avantages et les inconvénients liés à chaque produit ;
- Former le personnel sur la qualité de l'accueil à réserver au client ;
- Doter les services compétents d'outils nécessaires à la réalisation de leur objectif ;
- Créer un club de fidélité des clients dans le but de renforcer et de pérenniser le contact et les relations avec ces derniers.

Au demeurant, ces outils lui permettront de valoriser tous les efforts déjà engagés pour faire de cette structure, une organisation financièrement puissante et solidement confortée dans sa position de leader.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Gillyet Gelb (1982), "Post-Purchase Consumer Processes and the complaining Consumer?" *Journal of Consumer research*, 9.
- Chébat et Slusarczyk (2005), *Comportement du consommateur*, Economica, Paris
- Filser (1994), *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Paris.
- Fornellet Westbrook (1984), "The Vicious circle of Consumer complaints", *Journal of Marketing*, 48.
- Seth (1968), "How Adults Learn Brand Preference", *Journal of Advertising Research*, 8.
- Bloemer et Casper (1995) *The complex relationship between customers satisfaction and brand loyality*
- Kotler et Dubois (2009 ; 2007) : *Marketing management* Paris Economica
- Frédérick R (1996), *l'effet loyauté, Dunod*
- Lendrevie, Lindon et al (2006), *le Mercator*, 9ème édition
- Levitt (1991), *Un seul univers, le marché ?*,1ère édition
- Microsoft Encart (2009). 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés
- Dictionnaire de marketing
- Pièrre Volle, Stratégie *clients coordonné par*
- Boulenger, S and F. Vaillancourt, *temps d'attente dans le secteur public de la santé au Quebec : mésure, conséquences et moyen pour réduire.2013, CIRANO*
- Anis (2015), *Mécanisme de gestion de la file d'attente.*
- S. Bernard / Sociologie du travail 47 (2005) 170–187

Annexe 1 : Questionnaire administré aux clients de la CREP-IKPINLE

QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame / Monsieur

Etudiant en fin de formation en Marketing et Stratégie à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey Calavi, stagiaire à l'Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt au sein de la Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt d'Ikpinlè, nous vous soumettons le présent questionnaire dans le cadre de notre étude dont le thème s'intitule **« La gestion des files d'attente à l'Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt : cas de la CREP Ikpinlè »**

Connaissance générale

1) Parmi les Institutions de micro-finance ci-dessous, lesquels connaissez-vous ?

CREP ☐ **CLCAM** ☐ **PAPME** ☐

DEFIT ☐ **PADME** ☐

2) Quels sont les Institutions auxquels vous êtes clients ?

CREP ☐ **CLCAM** ☐ **PAPME** ☐

DEFIT ☐ **PADME** ☐

3) Etes-vous client de la CREP ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui, appréciez les affirmations suivantes

File d'attente

4) En combien de temps êtes-vous satisfaits à la CREP ?

5min ☐ **15min** ☐

30min ☐

5) Combien de temps disposez-vous pour vos activités à la CREP ?

5min ☐ **15min** ☐

30min ☐

6) comment trouvez-vous la gestion des files d'attente suite a une affluence ?

Efficace ☐ **Inefficace** ☐

7) Vous allez rester client de la CREP

OUI ☐ **NON** ☐

8) Quelle (s) recommandation (s) feriez-vous à l'endroit de CREP-IKPINLE

……

……

……

……

9) Catégorie socio-professionnel

Cadre ☐ **Commerçant** ☐ **Artisan** ☐

Etudiant / Elève ☐ **Employé** ☐

10) Sexe

Homme ☐ **Femme** ☐

11) Tranche d'âge

Moins de 25 ans ☐ **Entre 25 et 40 ans** ☐ **Supérieur à 40 ans** ☐

Encore une fois, merci de votre aide

Annexe 2 : Guide d'entretien administré aux personnels de la CREP-IKPINLE

- ✓ Parlez nous des files d'attente des clients de la Caisse Rurale d Epargne et de Prêt
- ✓ Informez nous du traitement que vous faites des plaintes à la réception

Tables des Matières

INTRODUCTION GENERALE……..……..1
CHAPITRE I : Présentation de la structure d'accueil et du déroulement du stage…….……3
Section 1 : Historique, Mission et Activités…….……...4
Paragraphe 1 : Historique, objectifs, vision et mission du Réseau UNACREP-BENIN….....4
Paragraphe 2 : Activités…….……..6
Section 2 : Organisation, fonctionnement, environnement et déroulement du stage…….....8
Paragraphe 1 : Organisation et fonctionnement…….....8
a- Les organes de décision……..……..8
b- L'Organe de Direction…….....10
c- Les attributions du personnel de la CREP……...11
Paragraphe 2 : Environnement et déroulement du stage……13
1- Le macro-environnement……..……..14
a- L'Environnement Démographique…….14
b- L'Environnement Politico-légal……14
c- L'environnement institutionnel……..... 14
2- Le microenvironnement …… 15
a- La clientèle……..……15
b- Les partenaires de l'UNACREP…… 16
c- Les concurrents de l'UNACREP…… 16
3- Déroulement du stage……... 17
a- Les travaux effectués…….. 17
b- La gestion des opérations de guichet…….. 18
c- La mise en place de crédit……...18
d- Le recouvrement des créances…… 20
CHAPITRE II : Cadres théorique et métrologie de la recherche …….. 21
Section I : Problématique, intérêt du sujet, objectifs, revue de littérature et hypothèses
de recherche.. ……..……...22
Paragraphe 1 : De la problématique aux objectifs……..……....22
a- Problématique…….....22
b- Intérêt du sujet……..…24
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude…….……24
a- Objectif général…… 24
b- Objectifs spécifiques…… 24
Section 2 : Revue de la littérature……..... 24
Paragraphe 1 : Revue de la littérature…… 24

Paragraphe 2 : Hypothèses de l'étude……37
Paragraphe 3 : Méthodologie de recherche pour le travail empirique…….....37
a- Recherche documentaire…….. 37
b- Collecte des donnés…….. 38
1- Approche qualitative…….. 38
2- Approche quantitative…… 38
c- La population de l'étude…….. 38
d- L'échantillonnage……..... 38
e- Outil de collecte des données…….39
f- Analyse des données……..39
g- Analyse qualitative ……39
h- Analyse quantitative…….. 39
CHAPITRE III : Présentations, analyse des résultats et des suggestions…….. …..… 40
SECTION 1 : Analyse des données recueillies et vérification des hypothèses……..…….... 41
Paragraphe 1 : Exposé et analyse des donnés recueillies……..... 41
a- Les données issues d'entretien semi-directif avec le personnel……..……. 41
b- Présentation des données issues de l'enquête par questionnaire auprès des clients…….……. 41
1- Analyse descriptive……..... 41
SECTION 2 : Validation des hypothèses et suggestion…….…… 49
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses……..……. 49
Paragraphe 2 : Suggestions et Conditions de mise en œuvre……. 49
a- Suggestions…….... 49
b- Conditions de mise en œuvre……. 50
CONCLUSION……..... 51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES……..... I
ANNEXE …….. II
Tables des matières…… V