REPUBLIQUE DU BENIN

======

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

==========

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

==========

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option: Science de gestion **Filière: Stratégie Marketing**

THEME

INFLUENCE DE L'EMPOWERMENT DU PERSONNEL DE CONTACT SUR LA QUALITÉ PERÇUE DES SERVICES : RÔLE DE L'ÉFFICACITÉ DE LA GESTION DE LA RELATION

Réalisé et soutenu par :

Pauline SANOU **et** **Sabine MEKPO**

Sous la Direction de :

Maître de stage : **Directeur de mémoire :**

NOUATIN MEHINTO Judith **Dr Mariette HOUNTON DOGNON**

Chef d'agence de la CLCAM PAHOU

Enseignante à la FASEG

Jury :

Présidente : Prof Karima SYLLA DOUKOURE

Membre 1 : Armand LAWIN

Membre 2 : Alain ODODE

Janvier 2021

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRE A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

A

- Mon Père MEKPO Kossin
- Ma Mère LATE Bertine

Sabine MEKPO

DEDICACE 2

A

- Mon Père adoptif SOGLOHOUN François
- Ma Mère EHOUN Philomène

Pauline SANOU

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- au Doyen de la FASEG/UAC ; Professeur Dénis HOUENSOU AKLASSATO;
- au vice Doyen de la FASEG/UAC, Docteur Théophile WOTO pour son dévouement à
- la tâche qui est la sienne;
- à l'endroit du Docteur Mariette HOUNTON, notre maitre de mémoire qui malgré son Agenda chargé a accepté de conduire ce travail à bon port ;
- à tous nos professeurs qui, chacun en ce qui le concerne, ont contribué à notre formation ;
- à Mr HOUNGBEDJI Laurent, Doctorant en sciences de gestion à la FASEG pour avoir accepté suivre ce travail et son pour son précieux encadrement ;
- à messieurs les membres de notre jury qui ont bien voulu sacrifier de leur temps précieux en vue de juger ce travail. Veuillez agréer l'expression de nos profondes gratitudes;
- à Mme Judith NOUATIN MEHINTO notre tutrice de stage pour sa disponibilité et sa collaboration permanente ;
- à nos parents, frères et sœurs qui, de près ou de loin ont contribué à ce que ce mémoire soit réalisé ;
- à tout le personnel de LA CLCAM PAHOU pour le grand accueil et la franche collaboration lors de notre stage ;
- à toutes les personnes qui, de près ou de loin ont apporté leurs contributions et / ou conseils pour la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque centrale des États de l'Afrique de l'ouest.

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel.

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole.

COOPEC : Coopérative d'Épargne et de Crédit

CRCAM : Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

DTR : Direction Technique et Régionale

DID : Développement International Desjardins

FECECAM : Faitière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel

GRC : Gestion de la relation client

PARMEC : Programme d'Appui à la Règlementation sur les Mutuelles et de Crédit d'Épargne

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

SBEE : Société Béninoise d'Energie Électrique

SFD : Système Financier Décentralisé

SONEB : Société National d'Eau du Bénin

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

USAID : United States Agency International Development

IMF : Institutions de Micro Finance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Analyse SWOT……..…..…….……19
Tableau 2 : Degré de l'échelle de Lickert…….....….……..…….38
Tableau 3 : Définition des variables…….…...…….39
Tableau 4 : Opérationnalisation des variables…….……..……40
Tableau 5 : Caractéristiques des Agents ……..……42
Tableau 6 : Caractéristiques des clients répondants……..……...…….43
Tableau 7: Test de corrélation entre empowerment et qualités des services……...…….44
Tableau 8 : Qualité du modèle de régression……...…….45
Tableau 9 :Test de régression……45
Tableau 10 :Test de corrélation entre empowerment et efficacité de la GRC……..….46
Tableau 11 : Qualité du modèle de régression…….…….……46
Tableau 12 : Test de régression……46
Tableau 13 : Test de corrélation entre efficacité de la GRC et qualité des services……46
Tableau 14 : Qualité du modèle de régression……...…….…..47
Tableau 15:Régression simple……...…..…….47

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3
Section 1 : Historique 4
Section 2 : Expériences de stage 15
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 21
Section 1 : CADRE THÉORIQUE 22
Section 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 36
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE 41
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 42
Section 2 : Implications managériales 47
CONCLUSION 49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 51
ANNEXE ..... a
TABLE DES MATIERES c

RESUME

L'objet de cette recherche est d'explorer la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la perception de la qualité des services. Elle approfondit l'analyse en mettant en exergue le rôle de l'éfficacité de la gestion de la relation client (GRC). Au niveau conceptuel, à travers une revue de la littérature, nous avons formulé une série d'hypothèses. Une étude empirique a été ensuite réalisée sur la base de questionnaires administrés auprès d'un échantillon de personnel de la CLCAM PAHOU et d'un échantillon de clients de l'agence. L'analyse des données par la méthode de régression simple à l'aide du logiciel SPSS révèle d'abord que l'empowerment du personnel de contact influence n'affecte pas directement la qualité des services. En outre, ils mettent en valeur le rôle de l'efficacité de la GRC dans la relation entre l'empowerment du personnel de contact et la qualité de service. Notre travail est très intéressant pour les IMF car il leur apporte des pistes d'amélioration pour perfectionner la relation avec leurs clients.

Mots-clés : **Personnel de contact, empowerment, gestion de la relation client, qualité de service.**

ABSTRACT

The purpose of this research is to explore the relationship between the empowerment of contact staff and the perception of the quality of services. She deepens the analysis by highlighting the role of effective customer relationship management (CRM). Conceptually, through a review of the literature, we formulated a series of hypotheses. An empirical study was then carried out on the basis of questionnaires administered to a sample of CLCAM PAHOU staff and a sample of the agency's clients. Analysis of the data by the simple regression method using SPSS software first reveals that the empowerment of contact staff does not directly affect the quality of services. In addition, they highlight the role of RCMP effectiveness in the relationship between the empowerment of contact staff and quality of service. Our work provides a. interesting for MFIs by providing them with areas for improvement to improve the relationship with their clients.

Keywords: Contact staff, empowerment, customer relationship management, quality of service

INTRODUCTION

Dans le cadre de la lutte contre l'exclusion bancaire et afin de favoriser l'accès de la couche défavorisée aux financements, le Bénin a connu une floraison des institutions financières plus ou moins formelles regroupées sous l'appellation de Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Ces SFD sont spécialisés dans la collecte des ressources financières auprès des agents économiques à capacité de financement constituant une épargne, dans le but de financer les agents économiques en besoin de financement. Ainsi la Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel (CLCAM) qui est un démembrement du réseau FECECAM-BENIN, une structure de micro finance, s'est donnée pour mission « d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers Décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

A l'instar de toute entreprise, la CLCAM est un ensemble organisé de moyens humains et matériels et se trouve de nos jours dans un environnement de plus en plus concurrentiel, en permanente évolution où il est difficile de se faire une place et, encore plus difficile, de la garder. L'ambition de tout chef d'entreprise étant de voir son entreprise prospérer et évoluer dans le temps, la mise en place d'un bon système de gouvernance s'avère nécessaire pour offrir des services de qualité et la construction de relation durable avec la clientèle. Le personnel en contact de part ces compétences est fortement utile dans l'atteinte de ces objectifs. Pour assurer une bonne coordination et un bon déroulement des activités de l'entreprise, le dirigeant est appelé à valoriser et intégré les employés dans la prise des décisions concernant l'entreprise. C'est l'empowerment du personnel de contact. Ce qui nous amène à porter notre réflexion sur le thème : « Influence de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des services perçus : rôle de l'éfficacité de la GRC .Notre travail est structuré en trois chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude , les deuxièmes et troisièmes chapitres présentent respectivement le cadre théorique et méthodologique de l'étude suivi de la présentation des résultats, les analyses et recommandations.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous présenterons le réseau FECECAM-Bénin à travers son historique, sa Mission d'une part et nous ferons le bilan de notre stage à travers les taches exécutées et les Difficultés rencontrées d'autre part.

Section 1 : Historique

Dans cette section nous allons nous appesantir sur l'historique du réseau et sa structure Organisationnelle.

Paragraphe 1 : Historique du réseau FECECAM-Bénin

Créé en 1977, le réseau FECECAM-Bénin est une institution de micro finance dont le but Essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations de la base, la lutte contre la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédits à ses membres. Son histoire très mouvementée est caractérisée par un certain nombre de profondes mutations pouvant être résumées en quatre phases.

1. Tutelle de l'ex-CNCA

Elle va de 1976 à 1988. Le réseau des Caisses Locales de Crédits Agricole Mutuel (CLCAM)Et des Caisses Régionales de crédits Agricoles Mutuels (CRCAM) était coordonné par la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), société bancaire d'économie mixte créée par l'ordonnancement N°75-59 du 22 août 1975, modifie successivement par les ordonnances N°76-31 du 11 juin 1976 et N°77-37 du 26 septembre 1977. Cette phase a été marquée par la Forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, coopératives d'épargne et de Crédit régie par le décret N°77-37. L'activité crédits des CLCAM/CRCAM était quasiment Dirigée par la CNCA et les responsables politico-administratifs. Ce mode de contraignement n'a pas permis un bon développement du réseau ce qui a entrainé une dissolution-liquidation de la CNCA, organisme de tutelle du réseau à l'époque.

2. Réhabilitation et croissance

2.1 Réhabilitation

Elle peut se résumer en deux phases. La première phase de la réhabilitation va de 1989 à 1992. Elle est caractérisée par le désengagement de l'Etat et la réaffirmation du caractère Mutualiste et autonome du réseau CLCAM/CRCAM à travers le pilotage d'un projet. En effet, suite à la crise du système bancaire béninois en général et de la CNCA en particulier, Presque toutes les banques de la place ont été liquidées. Nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui ont précédés la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'une parfaite Confiance de la part de la population et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont a fait preuve la population à

la base. Dans ce cadre, avec l'appui de certains partenaires au développement tels que la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, la Coopération Suisse, le Fonds Européen. De Développement, la République Fédérale d'Allemagne, la Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle…, il a été décidé de réhabiliter le réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 1er Janvier 1990 au 31 Décembre 1992.Quant à la deuxième phase de réhabilitation, elle va de 1993 à 1999. Elle est caractérisée par la création de la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin(FECECAM-Bénin) le 7 juillet 1993 et par la révision et l'adoption des textes organiques et la Transformation des CLCAM en Union Régionale des CLCAM(URCLCAM). Cette phase Visait de consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, information.) de la Première phase.

2.2 Croissance

Débutée en 1990, elle est caractérisée par les plans de redressement et de renforcement du Réseau ainsi que la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les Dispositions de la loi N°97-027 du 08 août 1997 portant règlementation des institutions Mutualistes ou COOPEC. Cependant, les performances enregistrées lors des deux phases de Réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à cause de la Dégradation du portefeuille de crédit de la plupart des caisses locales. Par ailleurs, la Prolifération des IMF a conduit les autorités monétaires ouest-africaines (BCEAO) à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECCAM-Bénin avec l'appui de Développement International Desjardins (DID) de la canada. Au nombre de ces mesures, on peut citer :

- ✓ la création d'une unité spéciale de recouvrement (Unité de Cantonnement)
- ✓ la catégorisation des caisses
- ✓ l'assainissement du portefeuille de crédit
- ✓ la professionnalisation des activités
- ✓ la diversification des produits (crédit virage marché, CEE, IMT).

Même si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits, les Fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des Impayés.

Pour pallier à ses insuffisances et permettre au réseau FECECAM-Bénin de mieux se Positionner tant sur le marché national que sur le marché international de la micro finance, les Dirigeants actuels se sont engagés depuis 2004 dans une phase de restructuration et de

Modernisation avec l'adhésion et la ferme conviction des acteurs du réseau de renouer avec la Croissance et la rentabilité.

Il faut faire remarquer que malgré cet engagement, le réseau FECECAM-Bénin était toujours Confronté à de multiples disfonctionnements se traduisant par une crise d'impayés et de Gouvernance qui a caractérisé la gestion du réseau. Un plan de redressement a donc été Élaboré par les acteurs en juin 2007 avec l'appui d'un consultant externe (SERFI-TCHAD) Recruté par l'Etat. Ce plan commandité par le Ministère de la micro finance a pour objectif de résoudre la crise de gouvernance au niveau du réseau, de trouver des solutions aux problèmes qui entravent sa pérennité et de lui permettre de renouer avec la rentabilité. Il faut noter qu'en janvier 2007, les différents organes de la FECECAM-Bénin (conseil D'administration, conseil de surveillance, comité de crédit, comité de déontologie) ont été suspendus par le ministère chargée de la micro finance et remplacés par un comité de suivi de redressement de la FECECAM-Bénin ayant à sa tête le directeur de cabinet du ministère.

De plus, depuis novembre 2007, un expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement de la FECECAM-Bénin faisant office de Secrétaire Exécutif a été recruté à cet Effet à l'externe. Il a un mandat de 2 ans renouvelable et a pour mission de mettre en œuvre le nouveau plan de redressement élaboré avec l'appui du consultant tchadien. La mise en œuvre du plan de redressement depuis novembre 2007 a permis d'améliorer les indicateurs du réseau au plan du sociétariat, des dépôts, du crédit, du résultat en fin 2008. Au cours de l'exercice du redressement, les Unions régionales (niveaux intermédiaires du réseau Au niveau régional) ont été fusionnées avec la fédération pour donner naissance à la faîtière, réduisant ainsi le nombre de niveau de 3 à 2. De nouveaux statuts et règlements intérieurs ont Été adoptés. Sur les 100 caisses du réseau, 36 ont été fusionnées et il en reste 64. Des plans de Redressements spécifiques ont été élaborés pour 16 caisses de base. Des agents de crédit sont Responsabilisés sur le portefeuille de crédit.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle du réseau FECECAM-Bénin

Nous ne saurions parler de la structure organisationnelle de la FECECAM-Bénin sans aborder Sa mission et ses objectifs.

I- Mission et Objectifs

A- Mission

La vision du réseau FECECAM-Bénin est d'être un réseau leader dans la sous-région pour développement socio-économique à la base. Pour y parvenir, il s'est fixé pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de

vie tout en assurant la pérennité du réseau. Il s'agit de : détenir une position forte sur le marché ; moderniser le réseau ; satisfaire les attentes de la clientèle; être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique la base.

B- Objectifs

Pour mener à bien sa mission, le réseau FECECAM-Bénin s'est fixé des objectifs qui sont : collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers; consentir du crédit à court, moyen et longs termes à ses membres ; favoriser la solidarité et la coopération entre les membres; promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres; accepter en dépôts les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenant en milieu rural ;créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

II- Structures stratégiques et opérationnelles

A- Structures stratégiques (Organe de décision et de contrôle)

La FECECAM-Bénin est un réseau à deux niveaux. Les deux niveaux sont :

- **Les CLCAM, qui sont des Coopératives d'Epargnes et de Crédits (COOPEC**) qui Regroupent des personnes physiques et morales et sont dotées de la personnalité morale. Elles constituent les entités de base du réseau et sont installées dans les arrondissements et Communes du Bénin.

Au 31 décembre 2009, on dénombre 64 CLCAM, 36 guichets principaux, 51 guichets Secondaires répartis sur l'ensemble du territoire national. Ces points de services ont pour but de :

- collecter l'épargne locale
- accorder des prêts à leurs clients
- offrir des services de transfert et de virement d'argent
- former et conseiller les clients en gestion de leurs activités

- **Les Délégations Techniques Régionales DTR ou Antennes** qui sont des Représentations de la faîtière au niveau départemental ou régional. Ce sont des structures D'appui aux CLCAM, notamment en matière d'organisation, de fonctionnement, de Comptabilité, et de gestion des excédents de trésorerie, de contrôle et de formation. Les DTR Ou antennes dépendent directement du secrétariat exécutif. Au 31 décembre 2009, on Dénombre 8 DTR réparties comme suit : DTR Alibori, DTR Atacora, DTR Atlantique, DTR Borgou, DTR Zou, DTR Mono, DTR Ouémé et Antenne Collines.

La FECECAM-Bénin est la structure faitière du réseau, dotée elle aussi de la personnalité morale. Elle regroupe les CLCAM et a son siège à Abomey-Calavi. C'est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble du réseau dont elle est la représentation nationale. En tant que regroupement des CLCAM, le réseau FECECAM-Bénin joue entre autres rôles : la Coordination des activités de l'ensemble des entités du réseau, la représentation au niveau national et international du réseau, l'élaboration, la diffusion et le contrôle du respect des manuels de procédures, l'inspection, l'offre de crédit, la mise en place de services communs en matière informatique l'élaboration et la mise en oeuvre de modules de formation et l'appui à la gestion comptable.

Dans le respect du principe cardinal de la séparation des fonctions de décision, d'exécution et De contrôle, chaque institution (Guichet, CLCAM, DTR, FECECAM) s'est dotée des organes de gestion suivants :

- **Organes de décision**

- **L'Assemblée Générale (AG):**

Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est Donc constituée par l'ensemble de ses membres et se réunit au moins une fois l'an en vue Notamment :

- D'adopter le procès-verbal de l'AG précédente ;
- D'adopter les rapports d'activités des organes de gestion pour les exercices ;
- D'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- De donner quitus aux des organes de gestion et de contrôle.

- **Le Conseil d'Administration (CA):**

Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Il rend compte à l'AG. Ses Membres (7 à 9) sont élus en AG. Il a pour compétence :

- Recueillir les autorisations préalablement requises pour certains actes, décisions et Opérations
- Veiller au respect des obligations en matière d'information du public et de Publicité
- S'assurer que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds Fixés par la loi sur l'usure
- Statuer sur l'admission ou l'exclusion des membres.

- **Comité de Crédit (CC): il** a pour responsabilité d'octroyer le crédit aux membres

De l'institution conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Le CC est Compose de 5 membres élus en AG.

- ✓ **Comité de Déontologie (CD): il** adopte les règles relatives à la protection des Intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes des institutions du Réseau. Il est chargé de la gestion des conflits et veille au respect de l'éthique.
- ✓ **Organe de contrôle (Conseil de surveillance): est** l'organe chargé de la surveillance De la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Les membres du CS

Sont élus en AG.

- ✓ **Le Comité d'Animation et de Renaissance (CAR): lors** de la phase de redressement et de transformation du réseau, certaines CLCAM ont perdu quelques attributs (plus de CA, Plus, de CC, plus de CS). Elles ont été transformées en Point de Service avec à leur tête un Comité d'Animation et de Renaissance (CAR). Le CAR a pour mission d'œuvrer à la Renaissance du Point de Service en CLCAM en participant activement aux opérations de, Recouvrement des impayés et à la sauvegarde de la confiance de la clientèle. Il est composé sept membres dont deux sont désignés par la Commission de Contrôle.

B- Structures opérationnelles (Organes d'exécution)

- **La gérance de la CLCAM:** le Gérant est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers. Il Éclaire les élus dans leur prise de décision.
- **Le Comité de Délégation de la DTR:** le comité de délégation de la DTR, à travers le Chef de délégation ou d'antenne est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la DTR et de coordonner les activités des CLCAM.
- **Le Comité de direction de la FECECAM-Bénin:** le comité de direction de la FECECAM-Bénin à travers le Secrétaire Exécutif est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de Faîtière et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau Au niveau national. Il éclaire les élus fédéraux dans leur prise de décision.

1- Fonctionnement

La CLCAM PAHOU dispose d'un personnel chargé de la gestion quotidienne de ses ressources.

Le personnel

Le personnel de la CLCAM PAHOU est composé de 11 agents ayant chacun des rôles Particuliers et dont l'effort conjugué permet la vie et le bon fonctionnement de la caisse. Il S'agit de :

Le Gérant ou Chef d'Agence (CA)

Il a la lourde responsabilité de gérer la caisse et de veiller au bon fonctionnement de ses services. Il est l'autorité hiérarchique des 10 autres agents. Il également pour mission d'éclairer les élus dans leurs missions.

Les caissiers

Elle est chargée du bon déroulement des opérations de retraits et de dépôts de fonds effectués Par la clientèle. Elle rend compte de ses activités au gérant de façon quotidienne. Il faut noter que la caisse soit fusionnée avec le guichet qui est chargé de l'accueil des clients.

Le comptable

Elle a pour rôle d'enregistrer toutes les écritures comptables suivant les procédures comptables et financières propres aux systèmes financiers décentralisés

L'agent de crédit

Ils enregistrent et transmettent au gérant tous les dossiers de demandes de prêts de Sociétaires. Ils s'occupent aussi du suivi des prêts jusqu'au remboursement.

L'animatrice

Elle est chargée d'enregistrer et de transmettre les demandes de prêts des groupements et des Femmes au gérant.

L'agent de recouvrement

Il se charge du suivi et du remboursement des crédits octroyés aux sociétaires.

L'analyse de crédit

Il a pour mission d'encadrer et évaluer les risques liés aux dossiers de crédit de façon à assurer la bonne qualité du portefeuille de crédit une fois le dossier est monté par l'Agent de Crédit et lui faire par des pièces différentes, pièces qui manques à chaque dossier s'il y a lieu.

Les promoteurs

Ils sont chargés de collecter quotidiennement l'épargne chez les populations sous forme de Tontines.

Les agents de sécurité

Ils sont chargés d'assurer la sécurité des biens matériels de la CLCAM.

Tout le personnel contribue au bon fonctionnement de la maison en vue de fournir des

Services de qualité à la clientèle.

2- Les Produits de la FECECAM-BENIN et leurs conditions d'accès

La FECECAM-BENIN met à la disposition de sa clientèle plusieurs produits d'épargne, de crédit, de transfert d'argent et d'assurance dans le but de satisfaire au mieux les besoins de toutes les couches de la population. En outre, la FECECAM-BENIN excelle dans l'appui-conseil à travers la formation et l'accompagnement de ses membres. Première institution financière au Bénin dans le financement de l'agriculture, la FECECAM-BENIN est également leader dans la mise en place de produits spécifiques à l'endroit des femmes dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Elle met également un accent important sur la formation en leadership de ses dirigeants et membres.

2-a) Les Produits d'épargne

Il s'agit de l'ensemble des produits qui permettent de mobiliser l'épargne en vue de satisfaire les besoins de financement des populations. Ce sont :

2-b) Le compte sur livret

Il est le principal produit d'épargne de la FECECAM-BENIN. Les conditions suivantes sont nécessaires pour avoir accès à ce type de service. Il s'agit de : dépôt initial minimum de 1000 FCFA, 5000 FCFA de part social, 500 FCFA de droit d'adhésion, deux photos d'identité et un formulaire de demande d'ouverture de compte à remplir et signer par le client.

Par ailleurs, il est prélevé mensuellement des frais de tenue de compte de 500 FCFA sur les avoirs en compte des clients.

2-c) Les Comptes de dépôt à vue

Ils sont ouverts pour enregistrer les mouvements de fonds concernant les prêts accordés aux sociétaires.

2-d) Les comptes courants

Ces derniers fonctionnent aussi bien pour les opérations de retrait et de versement de la clientèle que pour les attributions de prêt. Les comptes courants n'ont conservé cette appellation que de nom sont ouverts pour obtenir des virements d'argent généralement les salaires des APE et d'autres agents des structures à budget autonome. Pour l'ouverture, aucun dépôt minimum initial n'est exigé, mais les frais d'ouverture de compte représentent 10.500f dont 10.000f de part sociale, 500f de droit d'adhésion. Deux photos d'identité et la copie d'une pièce d'identité valide sont exigées.

2-e) Les comptes de dépôt des coopératives.

Ce sont des comptes de dépôt à vue ouverts aux groupements coopératifs menant des activités génératrices de revenu.

2-f) Les comptes de dépôts à terme (DAT) et DAT Patriotes

C'est le produit de dépôt à terme proposé par la CLCAM afin de collecter ses ressources stables pour le développement des crédits à moyen et long terme. Des dépôts à terme sont dits patriotes parce qu'ils résultent d'épargnants qui veulent contribuer au développement alors qu'ils ont la possibilité d'effectuer des placements plus lucratifs ailleurs. Sa rémunération varie selon le montant et la durée du DAT. Pour avoir ce type de compte il faut avoir un compte sur livret et venir dans la caisse pour signer le contrat de DAT chez le chef d'agence. Le montant minimal est de 100.000f.

2-g) Épargne planifiée

L'Épargne Planifiée (EP) fait partie des produits d'épargne dont dispose le réseau FECECAM dans le but de permettre à sa clientèle de constituer de l'épargne sûre et liquide. Ce produit est offert aux clients souscripteurs de l'Épargne Planifiée (EP) qui est une sorte de tontine que le client fait pour lui-même mensuellement. Elle a pour objectif la collecte et la sécurisation de l'épargne à travers une planification journalière. Il consiste en la collecte de l'épargne à domicile des souscripteurs ou au lieu d'exercice de leurs activités ; ceux-ci n'ont plus besoin de se déplacer vers la caisse pour les dépôts. Par contre, ils doivent se présenter aux guichets de la CLCAM pour les retraits.

C'est une forme de tontine traditionnelle modernisée. Elle est une épargne mobilisée sur le terrain par les promoteurs de la CLCAM. Les titulaires de ces types de compte disposent de leur fonds au début du mois suivant celui de la mise. Pour ce type de produit il faut s'enregistrer contre 1.000f payable en fin du premier mois et prendre une carte EP, s'engager à payer quotidiennement une mise comprise entre 200 FCFA et 50.000 FCFA et fournir deux photos d'identité et la copie d'une pièce d'identité.

Les différents produits d'épargne sus énumérés permettent de mobiliser l'épargne qui constitue une partie des ressources que la CLCAM utilise pour le développement de ses activités de crédit.

En dehors de tous ces types d'épargne il existe également la domiciliation des salaires et pensions.

II- Le crédit

Sur la base de l'épargne collectée et des lignes de crédit internes et ou externes obtenues, la CLCAM offre à ses sociétaires différents types de crédits soit individuellement ou collectivement. On distingue :

2- Le crédit Épargne avec Éducation

C'est un crédit d'une valeur variant entre 10.000F CFA et 50.000FCFA destiné aux petites activités génératrices de revenu des femmes. D'une durée de 3 à 12 mois maximum, la garantie exigée est la caution solidaire du groupement du bénéficiaire. Ce sont des crédits destinés aux femmes démunies en milieu rural et périurbain en particulier celles qui ont des enfants à bas âge pour une durée de 3 à 12 mois.

3- Les crédits à moyen terme

Ils sont des types de crédit dont la durée varie de 13 à 36 mois. Le montant varie entre 50.000F et plus. Les garanties exigées sont les mêmes que celles acceptées pour les crédits de court terme.

4- Les crédits spécifiques

Ils sont disponibles pour les sociétaires ayant besoin d'un montant de crédit plus élevé que ceux des produits des crédits ordinaires ci-dessus décrits

5- Autres crédits de court terme (CCT)

Ils sont au nombre de deux et accordés pour une durée de 3 à 12 mois. Il s'agit d'une part du Crédit au Femmes Commerciales (CFC) d'un montant variant entre 100.000F et 200.000F, et consenti à un groupement de 3 à 5 femmes. Nous avons d'autre part le Crédit Agricole aux femmes Rurales (CAFER), ils sont destinés au financement de campagne agricole des femmes constituées en groupe de 7 à 10 maximums. Leur montant est compris entre 10.000f à 200.000f pour le premier prêt et peut augmenter de 50% à chaque renouvellement si l'activité existe et que le précédent prêt a été bien remboursé. Les garanties adaptées et accessibles (la caution financière qui varie entre 5% et 10% du montant sollicité, la caution morale) sont exigées. Les remboursements sont adaptés à la nature de l'activité pour laquelle le crédit est sollicité.

6- Les crédits aux salariés

Ce sont des crédits octroyés aux fonctionnaires d'État, aux salariés de structure à budget autonome pour la satisfaction de leur besoin de trésorerie ou d'équipement (les avances sur salaire, crédit scolarité).

Tous ces crédits sont accordés sur décision des élus en comité de crédit avec appui du personnel technique selon une procédure préalablement définie par la FECECAM.

Condition d'obtention de prêts

Pour bénéficier de prêts, le demandeur doit remplir les conditions ci-après :

- être sociétaire et épargner régulièrement à la CLCAM pendant au moins 3 mois ;
- exercer une activité licite et rentable ;
- déposer une demande de crédits ;
- inspirer confiance et être solvable ;
- ne pas être en impayé ;
- constituer une épargne préalable qui varie entre 5% et 20 % du montant sollicité selon le type de crédit.

III- Les services non financiers de la CLCAM

Afin d'utiliser judicieusement les crédits offerts aux sociétaires, l'Agence Pahou procède à l'éducation et à la formation de ces derniers. L'éducation est surtout orientée vers les groupements de femmes. La formation des sociétaires par contre permet de les initier à la gestion efficiente des fonds obtenus. Tout sociétaire peut demander un prêt mais suivant des conditions données

IV- Environnement de la CLCAM PAHOU

Il est composé du micro environnement et de la macro environnement.

1. Micro environnement

C'est l'environnement immédiat de toute structure. Il est composé des acteurs proches voire au contact de l'entreprise. Dans le cadre de la CLCAM, il est composé de la clientèle, des Fournisseurs, de la concurrence, des partenaires et du personnel.

- **La clientèle :** ce sont des membres sociétaires et usagers composés essentiellement des Particuliers (les salariés, les commerçants, agriculteurs et fermiers), des écoles, des Associations, des groupements etc.…
- **Les fournisseurs :** la SONEB, la SBEE, DID Canada, l'ADAPAMI
- **La concurrence :** elle est constituée des autres systèmes financiers décentralisés qui visent les mêmes cibles et qui ont les mêmes objectifs comme : les banques, les tontiniers Traditionnels, PADME, PAPME, COWEC, APHEDD Finance etc.…

- **Les partenaires :** ceux sont des organisations qui apportent leurs appuis (techniques et Financiers) locaux et internationaux. Les partenaires sont également des organisations qui Établissent une convention avec la FECECAM. Les structures d'assurance comme CIFVie.
- **Le personnel :** tous les agents de la CLCAM.

2. Macro environnement

Il est constitué de l'ensemble des éléments qui ont une influence sur l'entreprise et que l'entreprise peut influencer à son tour. Ici, l'entreprise doit s'adapter en fonction du caractère Incontournable des facteurs qui le composent. Il est composé de : l'environnement économique, l'environnement socioculturel. L'environnement démographique et l'environnement technologique.

Section 2 : Expériences de stage

Paragraphe 1 : Travaux effectués et services parcourus

En qualité de stagiaire, nous avons eu à effectuer des travaux d'assistance dans plusieurs services dont les plus importants sont le service guichet et le service de crédit.

A- Travaux effectués au niveau du service guichet

Au niveau de ce service, nous avons procédé au remplissage des livrets d'épargne en tenant compte de l'opération que le client désire effectuer. Après cela, les livrets sont transmis au caissier qui se charge du paiement ou de l'encaissement selon le cas. Aussi nous avons participé également à plusieurs ouvertures de compte. L'ouverture de compte est l'opération par laquelle une personne physique ou morale devient membre de la CLCAM. Elle se fait à partir du remplissage de la fiche d'ouverture de compte, du spécimen (blanc pour les personnes physiques et vert pour les personnes morales) et du livret d'épargne (livret vert seulement pour les comptes sur livret). La fiche d'ouverture de compte renseigne sur les éléments ci-après : noms et prénoms, profession, date et lieu de naissance, noms des parents, sexe, état civil, nombres d'enfants à charge, adresse et téléphone, le numéro et la date d'expiration de la pièce d'identité, le groupement et la commune d'origine etc. il faut noter que le client peut désigner un mandataire de son choix pour mouvementer son compte en sa place mais ceci est possible après avoir rempli certaines formalités. Après tout ceci le client signe les différents documents utilisés pour l'ouverture de compte ainsi que le mandataire s'il y a eu lieu. Après cela le client remet deux photos d'identité, l'une à coller sur le spécimen et l'autre dans le livret d'épargne permettant d'identifier le titulaire de compte. Le spécimen est

conservé dans l'agence pour des contrôles ultérieurs. Ensuite le client paie à la caisse la somme de 6.500 F pour les personnes physiques repartie comme suit : 5000 F de part sociale, 500 F de droit d'adhésion et 1.000 F de dépôt minimum sur le compte sur livret ou 15.500 F pour les personnes morales : 10.000 F de parts sociale, 500f de droit d'adhésion et 5.000 F de dépôt minimum sur le compte sur livret. Les frais d'ouverture de comptes courants s'élèvent à 15.500f pour les personnes physiques que pour les personnes morales. Le caissier à son tour saisit toutes les informations dans le logiciel SAF 2000 de l'Agence qui attribue automatiquement un numéro de compte au client qui sera mentionné sur le spécimen d'ouverture de compte. Rappelons qu'à la fiche d'ouverture est annexée la copie de la pièce d'identité et de l'attestation de résidence ayant servi à l'ouverture de compte individuel. Particulièrement pour les personnes morales, on ajoute aux précités, le registre de commerce, le numéro IFU ou le récépissé d'enregistrement.

Aussi nous avons assisté aux opérations de versement et de retrait d'argent sans les avoir effectuées nous-mêmes car la caisse est interdite d'accès aux stagiaires.

Nous avons également orienté et appuyé les clients non lettrés pour la signature des reçus de retrait ou versement d'argent conformément aux dispositions en vigueur à la CLCAM. Nous veillons aussi à la conformité des soldes figurant dans le livret et celui de la base de données afin d'effectuer les régulations possibles comme l'indique le caissier après consultation de l'état de compte dans la base de données. Le plus important travail que nous avons effectué à ce niveau est l'accueil des clients, les informer sur les différents produits de la CLCAM ainsi que leur orientation pour les services qu'ils sollicitent.

B- Travaux effectués au niveau du service crédit

Dans ce service, nous avons assisté l'Agent de crédit et l'Animatrice lors des entretiens avec les demandeurs ainsi que leurs cautions pour le montage de dossier de crédit et au moment du déblocage. Cette étape est très essentielle pour les Systèmes Financiers Décentralisés car un dossier mal monté conduit toujours à un mauvais dénouement. Une opération de crédit qui met en relation l'IMF et le client a besoin de financement est un potentiel contentieux. Pour qu'il n'en soit pas ainsi, il existe au moins (03) phases pour la mise en place d'un crédit à savoir : l'analyse, la mise en place et le suivi. Ainsi nous résumons l'octroi du crédit en ces étapes :

I- La démarche du client et son éligibilité

La démarche du client consiste pour ce dernier, à prendre connaissance des différents types de crédit que la CLCAM consent aux agents économiques de sa catégorie. Après cela le client paie à la caisse les Frais d'ouverture de dossier qui s'élèvent à 1.000f et est informée des pièces à fournir pour la constitution de son dossier de prêt.

L'éligibilité du client dépend du type de crédit, du type de l'activité exercée par le client demandeur du crédit et de l'objet du crédit. Ces informations permettent à l'Agent de Crédit d'analyser le dossier de crédit du client.

II- Le Montage et l'analyse du dossier de crédit

Cette étape commence dès la prise de rendez-vous du client pour sa demande de crédit. Premièrement, on commence par la réception des pièces constitutives du dossier de crédit. Pour une bonne demande de crédit certaines pièces sont nécessaires selon le type de crédit. Il s'agit de :

1- Pour les salariés (APE), il faut :

Une attestation de résidence ; Une copie d'attestation de validité de service ou attestation de virement irrévocable de salaire ; Une copie de chacune des trois dernières fiches de paie ; Une copie de la carte nationale d'identité.

2- Pour les commerçants sociétaires et les coopératives, il faut :

Ici les conditions peuvent varier en fonction de l'objet et de la taille de l'entreprise.

Il peut s'agit de : l'attestation de résidence de l'emprunteur et des cautions ; les pièces relatives à la profession de commerçant ; les mouvements du compte du client (fournir par l'agence) ;

les photocopies de la carte d'identité nationale ou de la carte LEPI du demandeur et des cautions ; la photo d'activité du demandeur ; la photo d'ensemble des demandeurs (pour les coopératives) ; la photo complète du demandeur et des cautions.

Mais toute demande de crédit doit obligatoirement contenir les informations suivantes : Le montant du prêt sollicité ; l'objet du crédit ;la durée ;la périodicité de remboursement ; l'échéance de remboursement ; la copie de la proposition d'une garantie éventuelle et la signature du demandeur.

L'étude du dossier de crédit repose sur la moralité du client. Cette partie permet à l'Agent de Crédit ou l'Animatrice à se renseigner sur le client. Il le fait auprès du client lui-même, à travers les conversations avec celui-ci ou des cautions lors des entretiens afin de se faire une idée sur les ressources personnelles du client, sa façon de vivre, son milieu de vie, bref sur tout ce qui influence sur sa moralité et sur sa compétence technique. L'Agent de Crédit ou l'Animatrice fait aussi des visites à domicile et sur les lieux d'activité de certains clients et pour certains montants ou auprès des tiers afin de s'informer davantage sur la moralité de l'emprunteur et valider les informations recueillies à l'entretien, les confronter à la réalité afin de vérifier leur véracité sur le profil de l'emprunteur.

III- Procédure d'octroi de Crédit

Après la phase de montage et l'analyse du dossier effectuée par l'AC, l'Animatrice et les suggestions du CA, un comité de crédit composé de l'AC, l'Animatrice, le CA et le DC est tenu pour étudier individuellement les dossiers et proposer les montants des prêts à accorder. Il revient à l'Analyste de crédit d'apprécier la qualité du dossier et faire une proposition.

Ensuite le DC convoque les élus du comité de crédit au nombre de quatre par l'assise du comité de crédit au cours de laquelle les dossiers sont soit financés, ajournés ou rejetés. Pour les dossiers de montant supérieur à 5.000.000 F, il faut l'autorisation préalable de la Direction Générale avant octroi de crédit au comité de crédit. Signalons que les dossiers de prêt sur salaire ou de montant inférieur à 200.000F (Dossiers Délégués) sont traités en comité technique de crédit puis entérinés par le Comité de Crédit.

Les dispositions finales font référence à la matérialisation des garanties et la mise en place immédiate du crédit. La matérialisation consiste en la prise effective des éléments de sécurisation du crédit. Ces éléments varient en fonction du risque pris pour le crédit. Ainsi parmi ces éléments, il y a ceux qui sont essentiels comme la souscription à l'assurance CIF-Vie par exemple afin de se couvrir contre les risques d'invalidité, de décès de l'emprunteur etc. Après cela on passe en la mise en place du crédit. La mise en place du crédit consiste en la notification du crédit. Elle doit être gardée dans le dossier du crédit et contenir au moins les informations suivantes : Le comité qui en a décidé de l'accord de crédit ; le type de crédit ;le taux d'intérêt ;les frais d'étude dossier ;la mensualité ;le tableau d'amortissement du crédit.

La notification est faite par un contrat de prêt visée par le Directeur de Caisse, le CA ou par le Chargé de Crédit et signé par l'emprunteur, celui-ci contient toutes les clauses du prêt afin de prévenir tout litige entre les parties. Le contrat de prêt est fait en quatre (04) exemplaires. Un

exemplaire du contrat de prêt est donné à l'emprunteur. Après tout ceci le client se présente à la caisse avec un contrat destiné au caissier et rentre en procession du montant accordé après acquittement des charges liées au déblocage de prêts : le complément de la part sociale, les frais d'étude de dossier et des frais de souscription à l'assurance CIF-Vie.

Paragraphe 2 : Constats de stage

1. **ANALYSE SWOT DE LA CLCAM PAHOU**

Nos observations de stage nous ont permis d'identifier certaines forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces de la CLCAM PAHOU qui ont été résumés dans un tableau que voici :

Tableau 1 : Analyse SWOT

Analyse interne	**Forces :**	**Faiblesses :**
	- Personnel dynamique et Qualifié - Répartition bien structurée des taches - Accompagnement des services financiers par des services non financiers - Ecoute de la clientèle - Accès à la formation et à l'information - Reconnaissance et prise en compte des inégalités entre hommes et femmes - Service rendu aux plus bas peuples - Première et grande institution de micro finance du Bénin.	- Surcharge du personnel en termes de taches à Réaliser - Problèmes liés à la connexion - Problème lié à l'interconnexion des agences - Problèmes liés au non informatisation des signatures. - Plainte des clients concernant les intérêts sur les crédits - Insuffisance des moyens de fidélisation de la clientèle - Inexistence de relation régulière entre l'agence et la clientèle

Analyse Externe	**Opportunités** : - Stabilité politique nationale - Secteur financier en pleine Croissance - Subvention du secteur de la micro finance	**Menaces**: - Forte concurrence sur le marché - Conjoncture économique pas très stable - Insuffisance des ressources financière face à l'immensité de la demande

Source : Réalisé par nous-mêmes après l'enquête

2. Difficultés rencontrées

Au cours de ces trois mois nous avons été confrontés à plusieurs difficultés tels que :

- La forte pression et affluence au niveau du guichet ce qui ne favorise pas l'assistance périodique aux autres agents dans leurs différentes opérations ;
- Les difficultés de remplissage des livrets quand il s'agit d'un compte sur livret ou un
- Compte de dépôt à vue ; ce qui entraine des écarts au niveau des clients.
- Le non-accès à l'outil informatique pour les pratiques ;
- Absence de photo numérique sur le compte du client, ce qui nous gaspille le temps à chercher le spécimen du client afin de pouvoir l'identifier ;
- La non disponibilité des informations dont nous avons besoin
- L'analphabétisme de certains clients qui nous a contraints à nous exprimer en langue locale fon ; ce qui nous a obligés à les écouter et à traduire leur besoin en fon afin de penser à leurs solutions.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera question de dégager la problématique que l'étude tente de résoudre, d'exposer les hypothèses possibles tout en clarifiant le thème à travers la revue de littérature et en exposant notre méthodologie de recherche.

Section 1 : CADRE THÉORIQUE

Paragraphe 1 : Problématique

La marginalisation des populations pauvres, des Petites et Moyennes Entreprises et des Petites et Moyennes Industries (PME & PMI) par le système bancaire dans le processus d'octroi de crédit est à la base du chômage et de l'augmentation du taux de la pauvreté (Berraies et Chahey, 2019). C'est pour mettre fin à cet état de choses, qu'ont vu le jour les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dont les Institutions de Micro Finance (IMF) courant les années 80. La crise financière, la dérégulation, la concurrence très accrue. Mais surtout la crise de confiance de la clientèle du fait des faillites observées dans ce secteur a créé un climat de défiance. Cette expérience tirée des crises vécues dans les IMF, des difficultés auxquelles elles font face pour pérenniser leur relation avec la clientèle, les abandons massifs des clients et la montée des impayés nécessitent de remettre en question la gestion orientée vers la rentabilité. De l'IMF au détriment de la satisfaction des clients qui sont les principaux acteurs dans l'interaction. D'où la nécessité de placer le client au centre de la relation (Levitt, 1960). Cependant le personnel de contact est très utile dans l'amélioration de la relation entre l'entreprise et ses clients (Berraies et Chahey,2019). Dans le contexte de mutation que vit généralement les entreprises privées comme publiques, marquées par une vague de revendications impressionnantes. Des employés qui aspirent à des augmentations salariales et à de meilleures Conditions de travail, il devient impératif pour les managers de repenser leurs modes de management. Les employés interviennent dans la gouvernance des organisations et dans le processus de création de valeur (Berraies et Chahey, 2019). Les entreprises sont appelées à concilier à la fois les intérêts des Actionnaires avec ceux des différentes parties prenantes et en particulier les Employés. Dans une perspective d'intelligence collective et de démocratie participative, le processus de gouvernance est appelé plus que jamais à valoriser Et intégrer les employés qui peuvent, de par les connaissances et les Compétences qu'ils détiennent, participé aux décisions stratégiques, améliorer la gestion de la relation client (GRC) et contribuer à l'amélioration de la qualité. Des services. Au sein de la CLCAM PAHOU, nous notons certains dysfonctionnements tels que :

- Les Conditions de travails précaires du personnel
- Le leadership autoritaire de la hiérarchie

- Une pression intense dans l'atteinte des objectifs surtout au niveau des
Agents de terrain
- Surcharge du personnel en termes de tâches à réaliser
- Faible capacité d'innovation
- Plainte de certains clients par rapport à la qualité des services

De nombreux auteurs mis en exergue le rôle du personnel de contact pour ce qui est de l'amélioration de la relation de l'entreprise avec ses clients (Chebat et Kollias, 2000 ; Donavan et al, 2004 ; Kahia, 2014 ; Gaha et al, 2012 ; Tsaur et al. 2004). Ces employés se distinguent comme un maillon essentiel reliant l'entreprise aux clients. L'empowerment est définit comme «un processus de renforcement des sentiments d'auto-efficacité chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions favorisant l'incapacité d'agir» (Conger et Kanungo, 1988). Par ailleurs, dans la perspective de la chaîne service profit de Heskett et al. (1994), la mobilisation et la satisfaction des employés est un élément fondamental pour offrir un service de qualité et une expérience instinctive qui répond aux attentes des clients. Pour apporter notre contribution à la question de l'empowerment du personnel de contact, nous avions choisir de réfléchir sur le thème **« Influence de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des services : rôle de l'éfficacité de la Gestion de la relation client »** Elle met en exergue l'importance de l'empowerment des employés de contact pour améliorer la qualité des services. L'idée développée dans cette recherche est comment les institutions de micro finances passent d'un mode de management par les directives à un mode de management favorisant l'empowerment. La question à laquelle nous essayons de répondre dans cette recherche est : Dans quelle mesure l'autonomisation des employés modifie la qualité des services offerts aux clients ? De cette question fondamentale découlent des sous questions que sont :

Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude

1. Intérêt pour l'entreprise

L'étude de ce thème présente de multiples intérêts aussi bien pour nous que pour les institutions de micro finances notamment la CLCAM PAHOU qui est un démembrement de la FECECAM-Bénin où nous avions effectué notre stage. Notre travail de recherche nous permettra de formuler des suggestions pour faire connaitre à la FECECAM-Bénin le processus à suivre et les moyens à mettre en place pour que l'empowerment du personnel de contact soit une réussite permettant ainsi d'assurer une gestion efficace de la relation client.

Elle permettra d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise et de faciliter d'avantage la création de valeur ajoutée.

2. **Intérêt pour la science**

Sur le plan scientifique, ce travail servira d'outil de référence aux chercheurs qui voudront s'investir dans le domaine de la gestion notamment dans la gestion des ressources humaines et le marketing. Aussi voulons-nous apporter notre modeste contribution sur le sujet d'empowerment afin qu'elle soit une information nette pour nos cadets et qu'elle permette aux professionnels de la gestion et aux chefs d'entreprise d'avoir certainement une lecture plus Claire de cette pratique managériale.

3. **Intérêt pour l'étudiant**

Notre travail servira de guide ou bibliothèque pour les futurs étudiants qui vont choisir réfléchir sur le sujet de l'empowerment du personnel en contact

Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude

Cette partie aborde l'objectif principal et les objectifs spécifiques

Objectif Général :

L'objectif principal de notre étude vise à montrer l'influence de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des services perçus par le client et le rôle de l'efficacité de la gestion de la relation client en prenant pour unité d'étude la CLCAM PAHOU.

Objectifs spécifiques :

- Appréhender l'effet de l'empowerment du personnel de contact sur l'éfficacité De la GRC.
- Déterminer l'influence de l'efficacité de la GRC sur la qualité des services Perçus.
- Apprécier l'effet de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des Services perçus par le client

Paragraphe 4 : Revue de la littérature

Il est question ici de faire le point des travaux réalisés par d'autres chercheurs sur le présent sujet d'étude, d'une part, et de situer l'orientation de notre travail par rapport à ces derniers d'autre part.

Les concepts clé de la thématique en résolution dans ce traité sont analysés et clarifié de manière à faciliter la compréhension et l'exploitation de cette étude.

1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

1.1 L'empowerment des employés de contact

L'intérêt des chercheurs pour le thème de l'empowerment remonte aux années 1970.Ce terme a été utilisé pour la première fois en 1976 par Solomon aux USA qui l'a défini comme une pratique émancipatoire des afro-américains à l'époque. Ce concept a été par la suite intégré dans champs de recherche notamment la psychologie sociale, la gestion des ressources humaines et le marketing. La réflexion sur le partage du pouvoir a occupé une place de choix dans les préoccupations du XXème siècle. L"empowerment s'inscrit dans la perspective des recherches qui ont réfuté le taylorisme et œuvre pour une meilleure considération des ressources humaines au sein des entreprises. Le courant de l'école ressources humaines et notamment Herzberg (1987) a suggéré que les facteurs intrinsèques de motivation intégrant l'enrichissement des tâches et la possibilité laissée pour les ressources humaines de participer à la prise de décision ont tendance à avoir une influence positive sur le bien-être des employés mais aussi sur la performance de l'entreprise. Cette idée a été popularisée sous le nom d'empowerment (Jo et Park, 2016). De surcroit, les recherches empiriques menées auprès des entreprises Japonaises comme Toyota montrent que le secret de leur succès est entre autres l'autonomisation des employés (Jo et Park, 2016 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) et ont suscité l'engouement des chercheurs pour ce thème. Ainsi, de nombreux théoriciens se sont intéressés à ce concept comme Conger et Kanungo, 1988 et Thomas et Velthouse (1990). Conger et Kanungo (1988) définissent l"empowerment comme un processus de motivation "auto efficacité. Pour Thomas et Velthouse (1990), ce concept s'aligne avec un nouveau paradigme de management et en celui de la motivation des employés. Ils soulignent que le terme empower « veut dire donner un pouvoir à quelqu'un c'est à dire de l'énergie, de la capacité et de l'autorité ». Une revue de la littérature des recherches qui ont été consacrées à l' empowerment des employés montre une fertilité discursive pour ce concept aux facettes diverses puisqu'il se base non seulement sur le contexte dans lequel il est mis en oeuvre mais aussi sur les individus qui l'adoptent (Thomas et Velthouse, 1990). Ce concept a été appréhendé selon deux principales approches. Dans la première approche, de nature structurelle, ce concept renvoie à « une pratique de gestion stratégique qui valorise l'autonomie, l'initiative, la décentralisation du pouvoir et la responsabilisation des employés » (Berraies et al., 2015). Cette pratique intègre la délégation en partie du pouvoir aux employés tout en encourageant leur autonomie et leur responsabilisation (Tremblay et Simard, 2005). Dans la deuxième approche, de nature psychologique, ce concept traduit plutôt la manière

avec laquelle cette pratique est perçue par les employés (Conger et Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995 ; Thomas et Velthouse, 1990). Pour Tremblay et Simard (2005), pour parler d'empowerment psychologique, les employés doivent eux-mêmes être convaincus qu'ils ont un pouvoir pour agir. Le comportement de ces derniers est traduit comme une réponse aux éléments structurelles mis en place au sein de l'organisation. Dans cette lignée, Conger et Kanungo (1988) définit l'empowerment comme «un processus de renforcement des sentiments d'auto-efficacité chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions favorisant l'incapacité d'agir» (Conger et Kanungo, 1988, p. 484).Thomas et Velthouse (1990) conceptualisent un modèle de l'empowerment intégrant quatre dimensions de ce concept qui constituent des facteurs de motivation intrinsèque à savoir la signification, l'auto-détermination, le sentiment d'impact et la compétence. La signification se réfère la manière dont un employé valorise et s'identifie personnellement à son travail (Mishra et Spreitzer, 1998). La compétence matérialise son sentiment qu'il a les capacités nécessaires pour réaliser de manière efficace son travail (Quinn et Spreitzer, 1997). L'auto détermination est relative à sa perception de liberté pour choisir la manière avec laquelle il accomplit son travail et le contrôler (Quinn et Spreitzer, 1997). L'impact reflète la perception qu'a l'individu qu'il influence le système organisationnel mis en place ainsi que les résultats de l'entreprise (Mishra andSpreitzer, 1998).Dans cette recherche, nous conceptualisons l'empowerment des employés comme l'état selon lequel le personnel de contact possède le pouvoir et l'autonomie nécessaire pour prendre les décisions de tous les jours notamment pour ce qui est de leurs activités et des règles organisationnelles qui les concernent dans le cadre de leurs relations avec les clients. En particulier, nous nous intéressons à la contribution de l'empowerment du personnel de contact à la qualité des services perçues.

1.2 Notion de la qualité des services perçus

Selon F. CANARD (2012) :« Une bonne qualité de service nécessite que l'on prenne en compte le point de vue du client à toutes les étapes de son parcours dans l'organisation. Il s'agit de se mettre à la place du client car c'est lui qui, au final, est le seul juge de la qualité. L'entreprise de service doit également rechercher à dépasser les attentes du client afin de le surprendre…tenir compte enfin de tous les détails susceptibles de satisfaire ou au contraire de déplaire au client…et prendre en compte les 5 sens du client… »8. D'après cette définition, la qualité de service est plus compliquée que la qualité d'un produit, c'est le fait que l'évaluation

de la qualité d'un service est difficile du fait de l'évaluation du sentiment, c'est dans ce cas que tout l'entourage d'un client compte, lorsqu'il s'agit d'émettre une prestation de service, le moindre détail peut tout changer, jusqu' à prendre en compte les cinq sens du prospect.

Parce que le concept de la qualité de service est reconnu d'importance irréfutable, de remarquables efforts scientifiques lui ont été consacrés pour améliorer sa compréhension et en formuler de multiples formes de mesure. Ainsi, Vanhamme (2002) considère la qualité perçue comme « un jugement évaluatif global vis-à-vis d'un produit/service portant sur la supériorité relative de ce dernier ou, plus exactement, une évaluation relative à l'excellence
Du produit/service ». En outre, la qualité perçue par le client est une évaluation globale du service qui résulte de la comparaison entre d'une part, les attentes du client concernant les performances du service en général et l'évaluation de ces performances pour un service particulier, élaboré par une entreprise donnée (Parasuraman, et al., 1985). Dans le cas de notre travail de recherche, nous abordons la qualité du service bancaire qui a été définie par Bahia &Nantel (2000) comme la différence entre les perceptions des clients vis-à-vis des services offerts par la banque et leurs attentes. La qualité perçue est opérationnalisée via l'échelle ServQual (Zeithaml, et al., 1990). Au commencement, l'échelle développée par Parasuraman, et al., (1985) confectionne dix dimensions de la qualité du service : éléments tangibles, fiabilité, serviabilité, communication, crédibilité, sécurité, compétence, courtoisie, compréhension/connaissance du consommateur et accessibilité.
Les chercheurs génèrent conséquemment 97 énoncés traduisant les diverses facettes de ces dix dimensions. Chacun d'entre eux se décline de deux manières, l'une servant à mesurer les perceptions et l'autre les attentes. Ensuite, ces auteurs entament une étude quantitative et parviennent à développer la mesure ServQual (Zeithaml, et al., 1990) considérablement réputée en question de qualité du service. Cette échelle comprend cinq dimensions, notamment :

- les éléments tangibles du service : comportent la globalité des éléments matériels
Relatifs au service ou à son prestataire (installations physiques, équipement et
Apparence du personnel).
- la fiabilité du prestataire : il s'agit de « la capacité pour le prestataire de service,
D'offrir le service promis de manière exacte, précise et digne de confiance »
(Zeithaml, 1988).
- la serviabilité du prestataire : son désir et sa bonne volonté d'effectuer sérieusement le service et d'aider les clients.

- l'assurance du prestataire : son niveau de courtoisie, de compétence et son aptitude à inspirer confiance.
- l'empathie du prestataire : son attention au regard des attentes et des buts de chaque client.

Cette échelle ServQual expose le privilège d'être synthétique et de disposer d'un niveau de fiabilité et de validité acceptable. Elle peut aussi s'utiliser sur une vaste gamme de services et aider les gestionnaires à mieux appréhender les attentes et les perceptions des consommateurs et en déduction d'augmenter la qualité de leurs prestations. Dans cet ordre d'idée, Eiglier, et al., (1989) stipulent que le ServQual « est un modèle général, profondément marqué par la vision marketing des auteurs, qui permet d'identifier les principales étapes de l'élaboration d'une politique de qualité dans une entreprise de service, et les principales raisons de défaillances d'une telle politique » (Eiglier, et al., 1989).

1.3 Notion de la gestion de la relation client

Plusieurs concepts sont liés à la GRC, il est donc nécessaire de comprendre avant toute chose sa fonction, la relation client, qui est le client et c'est ce que on verra en premier.

Le client est l'élément important de la GRC, il est essentiel à l'entreprise de le connaitre et d'avoir des informations sur ce dernier, il peut être définit comme « une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, des fournitures commerciales ou services ».

Cependant, il faut aussi comprendre le processus de la relation client, ainsi que sa fonction, c'est l'objet de ce qui va suivre. La relation client désigne « l'ensemble des activités en prise *di*recte avec les clients

D'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ce client. Cette notion implique une volonté de pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service, soit parce qu'il continue de générer des revenus, soit parce qu'il offre des perspectives de ventes supplémentaires, soit encore par nécessité d'offrir un suivi du produit ou du service vendu ».

Cette définition exclut alors les entreprises avec un seul et unique objectif qui est à la limite vendre le service, sans suivi commercial ni garantie. Par contre toute entreprise qui considère ses clients comme un véritable actif, on parle alors de base clients ou de portefeuille clients, il s'agit en particulier des entreprises ayant ou souhaitant développer une structure de revenus récurrents, les clients payent par abonnement ou achètent régulièrement, ou étant liés par des engagements de service, par exemple par un contrat de garantie. La première finalité de la gestion de la relation client s'oriente vers la continuité et

L'intensification de la relation une fois le client acquis. Ainsi, dans une approche relationnelle, il s'agit de diminuer le risque de départ, de modifier les comportements des clients, dans l'optique de construire une relation durable à travers les variables classiques du courant du marketing relationnel.

Paragraphe 2 : REVUE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

A-REVUE THEORIQUE

a) Théorie du capital humain

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. » « Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité »

Dans son ouvrage Human Capital, l'économiste américain Gary Becker, définit le capital humain comme "l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc." Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user. Il augmente quand il investit, ce qui détermine les différences de productivité, et, par hypothèse, de revenu.
L'investissement dans le capital humain, *OCDE, 1998 ;* Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social, *OCDE, 2001*.
Joseph Stiglitz définit le capital humain comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs ». *Samuelson* et Nordhaus rajoutent qu'il constitue *le* « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente ».

Dans le Livre II *de* La Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations *(*1776*),* Adam Smith, qui s'interroge sur les différences relatives de salaires, identifie déjà l'amélioration des compétences des salariés comme une source fondamentale de progrès économique, de même qu'il souligne dans le livre V les limites d'une division du travail qui freine l'exercice des facultés intellectuelles des salariés et se répercute sur d'autres sphères de la vie en collectivité. Alfred Marshall observe que les investissements en capital humain

s'inscrivent dans le long terme et ne dépendent pas que de variables monétaires puisque le rôle joué par la famille dans les choix éducatifs serait déterminant. Karl Marx explique pour sa part la rémunération plus élevée des travailleurs qualifiés par le coût (monétaire et horaire) de leur formation.

Si ces économistes ont l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

Il faudra attendre les années 60 pour que Theodor Schultz et Gary Becker, deux économistes de l'école de Chicago, développent le concept de capital humain. La théorie qui émerge énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain. Ainsi, le fait que l'on considère aujourd'hui que le Capital humain représente entre 2/3 et 3/4du capital total *(Stiglitz),* et que les dépenses en éducation se soient accrues de façon exceptionnelle sur ces 50 dernières années met la question du capital humain au cœur de l'analyse économique contemporaine.

b) Théorie du comportement planifié

Selon cette première version de la théorie d'Ajzen et Fishbein (1975), l'individu adopte un comportement sous le contrôle dominant de l'intention. Par la suite, Azjen (1987, 1991) introduira une nouvelle variable afin d'enrichir le modèle : le contrôle perçu, correspondant à une évaluation faite par l'individu de la facilité ou de la difficulté qu'il aura réalisé un comportement donné. Cette évaluation vise à rendre compte des expériences passées de l'individu (en matière d'échec ou de succès) quant à la mise en œuvre de ce comportement, ou concernant l'anticipation d'éventuels obstacles. Selon la théorie du comportement planifié, l'action humaine est tout d'abord guidée par trois types de croyances : les croyances comportementales, qui constituent comme dans la version initiale de la théorie une évaluation par le sujet des conséquences probables du comportement, les croyances normatives renvoyant à la façon dont le sujet se représente les normes sociales et les attentes de ses pairs / de la société, mais intégrant aussi la motivation du sujet à se conformer à ces attentes (ou, au contraire, à ne pas s'y soumettre), et des croyances de contrôle se rapportant à

la présence et à l'influence de facteurs pouvant faciliter, ou au contraire entraver l'exécution du comportement.

A un second niveau, les croyances comportementales produisent une attitude favorable ou défavorable envers un comportement, les croyances normatives produisent des normes subjectives (en intégrant, comme dans la théorie de l'action raisonnée, la pression sociale), et les croyances de contrôle donnent lieu quant à elles à un contrôle comportemental perçu. En combinaison, (1) l'attitude envers le comportement, (2) les normes subjectives, et (3) la perception du contrôle comportemental mène à la formation d'une intention comportementale. En règle générale, si l'attitude envers un comportement et les normes subjectives concernant ce comportement sont favorables, et si le contrôle perçu para ailleurs est important (c'est-à-dire si l'individu estime qu'il ne rencontrera pas d'obstacle dans la mise en œuvre du comportement), alors l'intention que la personne à d'accomplir le comportement en question sera très forte. Enfin, étant donné un degré suffisant de contrôle effectif sur le comportement, les individus sont censés s'acquitter de leurs intentions lorsque l'occasion se présente. L'intention est donc supposée être l'antécédent immédiat du comportement. Cependant, parce que beaucoup de comportements posent des difficultés d'exécution qui peuvent en limiter le contrôle délibéré, il est nécessaire de considérer les effets directs du contrôle comportemental perçu sur le comportement, à côté des effets de l'intention (c'est ce que représente dans le modèle la flèche allant directement du contrôle perçu au comportement). Dans la mesure où le contrôle perçu est conforme à la réalité, il peut alors servir de procuration au contrôle réel, et contribuer ainsi à la prédiction du comportement en question.

D'une façon synthétique, ce qu'il ressort de ces travaux, c'est que l'attitude n'est pas à elle seule un déterminant direct des conduites humaines. Elle doit tout d'abord être traduite en intention pour exercer une possible influence sur le comportement, mais là encore, d'autres dimensions sociales (renvoyant par exemple à des normes de comportements admis, à la capacité du sujet à résister ou non à la pression sociale, à l'identité des individus et à leur motivation à respecter les règles, voire à l'image qu'ils veulent donner d'eux-mêmes dans le contexte de la situation) ainsi qu'à la représentation que se fait le sujet de la faisabilité de l'action (le contrôle perçu) peuvent entrer en conflit avec l'attitude, et faire agir le sujet différemment.

Ce n'est qu'en cas de convergence simultanée de l'attitude, des normes subjectives et du contrôle perçu vers une même intention comportementale que l'attitude pourra constituer un bon prédicteur des comportements. Dans des travaux plus récents visant à valider la théorie du comportement planifié, Ajzen et Fishbein (2005) ont en effet. Que les intentions de l'individu sont généralement plus fortement corrélées avec les comportements observés que ne le sont les attitudes, et qu'elles permettent par conséquent de meilleures prédictions comportementales.

Les attitudes n'en perdent cependant pas pour autant leur intérêt dans le cadre de notre recherche, car elles constituent, aux côtés des représentations sociales dont dispose l'individu (c'est-à-dire ici ses croyances, les normes collectives ou subjectives qu'il fait sienne, son identité sociale et l'image qu'il veut donner de lui à ses pairs) des déterminants importants de l'intention. C'est dans ce sens que nous nous y intéresserons.

B-REVUE EMPIRIQUE

La revue documentaire effectuée dans le cadre de notre étude nous a permis de nous rendre compte que plusieurs travaux et études ont portés sur l'empowerment du personnel de contact.

1. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la perception de qualité de service

Une revue de la littérature sur le marketing des services montre qu'une multitude d'auteurs comme Dawkins et Reichheld (1990) se sont intéressés à la qualité de service qu'ils considèrent comme une compétence distinctive pour une entreprise par rapport à ses concurrents. Fournir des services de qualité est notamment un élément essentiel pour les banques qui font face à une rude concurrence et des exigences de plus en plus changeantes des clients (Berraies et al., 2014 ; Berraies et al., 2015). La qualité de service est définie comme l'évaluation globale d'un service faite par le client (Eshghi et al., 2007). Parasuraman et al. (1998), quant à eux, la définissent comme la différence entre les attentes des clients pour le service et leur perception quant à sa performance. La qualité de service traduit donc le degré auquel la banque délivre un service à ses clients conformément à leurs exigences. A ce niveau, le client se fonde sur plusieurs critères pour donner un jugement quant à la qualité d'un service (Parasuraman et al., 1998). Dans cette lignée, Nous appréhendons la perception de la qualité de service par le client dans la perspective de Parasuraman et al. (1985) qui

proposent une échelle de mesure pertinente, fiable et valide de cette variable qu'ils ont baptisé SERVQUAL par laquelle le consommateur se base sur cinq dimensions intégrant (1) une évaluation des aspects tangibles du service à savoir les éléments matériels qui sont liés à l'apparence du personnel ou au service lui-même, (2) la fiabilité traduit l'aptitude du prestataire à fournir les informations utiles et accomplir le service conformément aux conditions, (3) la serviabilité se réfère à la bonne volonté du prestataire pour aider les clients et réaliser le service efficacement et dans les délais, (4) l'assurance a trait au niveau de compétence, de courtoisie du prestataire et à la confiance qu'il inspire pour le client et (5) l'empathie du personnel à savoir l'attention accordée aux attentes et intérêts des clients (Zeithaml et al., 1996).

Pour ce qui est de la relation de l'"empowerment du personnel de contact avec la qualité de service, beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question (Abbasi et al., 2012 ; Saif et Saleh, 2013 ; Tsaur et al., 2004). En effet, Tsaur et al. (2004) ont trouvé une relation positive entre l'"empowerment des employés de contact et la qualité de service perçue par les clients d'un échantillon d'hôtels à Taiwan. L'étude d'Alabar et Abubakhar (2013) a généré une relation positive également entre ces deux variables dans le cadre d'une enquête qu'ils ont réalisé par rapport à des banques Nigériennes. Abbasi et al. (2012) ont également abouti à la même conclusion à travers une étude qu'ils ont menée sur des banques au Pakistan. Bowen et Lawler (1992) et Soke et O'Cass (2015), quant à eux, suggèrent que l'"empowerment permet aux employés de fournir un meilleur service qui correspond aux besoins des employés. Dans ce sens, pour Chebat et Kollias (2000), cette pratique est un moyen d'améliorer la flexibilité des comportements des employés et leur permet de personnaliser le service qu'ils fournissent pour répondre de manière personnalisée aux besoins particuliers et changeants des clients. Dans le même ordre d'idée, Rafiq et Ahmed (1998) soutiennent que les employés autonomisés peuvent répondre rapidement aux besoins des clients sans perdre du temps à demander la réponse à leurs managers. Ceci permet à l'entreprisse de booster sa réactivité face aux besoins changeants des clients et d'améliorer la qualité des services qu'elle propose. Soke et O'Cass (2015) suggèrent même que l'"empowerment des employés est un facteur critique permettant à ces derniers d'être plus créatifs et de proposer des innovations ou des améliorations des services proposés par les entreprises. Autonomiser les employés permet à l'organisation de bénéficier de la mise en commun des différentes idées dans une optique d'intelligence collective qui pourra déboucher sur une innovation (Helms, 2006 ; Muindi, 2011). Gazzoli et al. (2010) ont mis en évidence que l'"empowerment des employés influence

de manière positive la perception des clients de la qualité du service d'un échantillon de restaurants aux USA. Jaiswal et Dhar (2016) ont démontré aussi que l'"empowerment psychologique des employés exerce un impact positif sur leur engagement organisationnel qui à son tour influence positivement la qualité de service perçue par le client. Ainsi, nous proposons de formuler l'hypothèse suivante :

H1.L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur la qualité des services perçus parle client

2. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur l'efficacité de la GRC

Un grand nombre de théoriciens en management et marketing s"est intéressé aux antécédents de l"efficacité de la GRC (Chen et Popovich, 2003 ; Shang et Wu, 2011 ; Taghavi et al., 2016). Parmi les éléments susceptibles d"influencer cette variable, nous nous penchons dans cette recherche sur l"empowerment du personnel de contact. Dans ce sens, Taghavi et al. (2016) ont mis en valeur à travers une étude qu"ils ont mené au sein des hôpitaux d'enseignement de l'Université de Téhéran des sciences médicales, plusieurs leviers de l"efficacité de la GRC notamment la culture organisationnelle, la mission, la structure organisationnelle, la gestion de la communication, l"engagement organisationnel, le travail d'équipe, la gestion du changement et la satisfaction et l"empowerment des employés. Shang et Wu (2011) suggèrent aussi que pour acquérir tous les avantages de l'utilisation de la GRC, le top management joue un rôle essentiel dans l'établissement d'objectifs, l"allocation suffisante des ressources, la résolution des conflits et l"empowerment des employés pour résoudre les problèmes des clients. Comme nous l"avons vu, Chen et popovich (2003) fondent la GRC sur trois piliers essentiels qui sont la technologie, le processus et les individus. L"efficacité de la GRC est donc entre autres basée sur les ressources humaines de l"entreprise. Pandey et Pandey (2013) adoptent cette idée en soulignant que parmi ces trois piliers, les ressources humaines sont le facteur le plus important car c"est grâce à eux que les technologies, les stratégies et les processus sont mis en place. Ces deux auteurs ajoutent que si les banques adoptent de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines tout en s"assurant que les employés sont engagés, autonomisés et ont le sentiment d"être au cœur de la GRC, ils peuvent renforcer fortement leurs relations avec la clientèle (Pandey et Pandey, 2013). Dans le même ordre d"idée, Ghalenooie et Sarvestani (2016) insistent que les

ressources humaines devraient être reconnus comme l'un des importants facteurs clé de succès de la GRC. Padmavathy et al. (2012) ont proposé que le degré de l'engagement organisationnel ou les efforts déployés par une banque et ses employés fait partie intégrante de la mesure de l'efficacité d'un GRC. Une GRC efficace va donc de pair avec une bonne gestion de ressources humaines.

Les employés en contact sont les ambassadeurs des entreprises après des clients. L'empowerment de ces employés peut ainsi être un atout précieux pour les managers pour les motiver en vue d'accroitre leur satisfaction au travail, promouvoir des comportements de GRC appropriés, d'être capables satisfaire pleinement les clients et d'entretenir des relations durables avec eux (Anderson et al., 2009 ; Palmatier et al., 2008). Dans cette perspective, l'autonomisation des vendeurs se distingue comme une stratégie gagnante-gagnante pour les managers, les vendeurs et les clients (Anderson et al., 2009). Esslimani et Igalens (2008) ont aussi mis en exergue le rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel de contact avec la clientèle. De surcroît, Reinatz et Chugh (2002) avancent que l'empowerment des employés eu égard au service rendu au client améliore la performance de la GRC. Ainsi, sur la base de cette revue de la littérature, nous formulons alors l'hypothèse suivante :

H2. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur l'efficacité de la GRC

3. Effet de l'efficacité de la GRC sur la qualité des services perçus par le client

L'implémentation efficace de la GRC permet à l'entreprise d'offrir une valeur différenciée permettant de d'améliorer la relation avec les clients (Padmavathy et al., 2012). En effet, plusieurs recherches ont révélé que l'efficacité de la GRC a une influence positive sur la qualité perçue de l'offre par le client (Mithas et al., 2005 ; Valmohammadi et Baladpas, 2014). Jutla et al. (2001) et Stone et al. (1996) ont souligné que parmi les bénéfices de la GRC se trouvent l'amélioration de la qualité des services et des produits. Mithas et al. (2005) avance que l'implémentation de la GRC au sein d'une entreprise améliore la qualité perçue par le client, qui à son tour affecte la satisfaction des clients.

Par ailleurs, de nombreux auteurs comme Chen et Popovich (2003), Hassan et al., 2015 ; Mithas et al. (2005) et Padmavathy et al. (2012) ont également soutenu qu'il existe une relation positive entre l'efficacité de la GRC et la satisfaction des clients. L'absorption de

connaissances sur les clients permet aux entreprises de répondre aux besoins des clients d'une manière personnalisée, plus rapide et plus efficace, ce qui permet d'augmenter leur satisfaction. Dans ce sens, Mithas et al (2005) explique que la GRC permet à une entreprise donnée d'absorber les connaissances sur les clients et donc d'offrir des offres personnalisées, d'améliorer la fiabilité des expériences de consommation en facilitant un traitement rapide et efficace des demandes clients et ainsi de gérer plus efficacement les relations clients. Padmavathy et al. (2012) ont également montré à travers une étude empirique sur des banques indiennes que trois dimensions de l'"efficacité de la GRC ont une influence significative sur la satisfaction client à savoir l'engagement organisationnel, l » approche axée sur les processus et la fiabilité. Srinivasan et Moorman (2005) ont aussi trouvé une relation positive entre les investissements dans la GRC et la satisfaction client. L'"efficacité de la GRC permet également de booster la fidélité des clients (Farquhar, 2004 ; Mithas et al, 2005 ; Padmavathy et al., 2012). Pour Mithas et al (2005), la GRC efficace est la clé de la fidélité des clients. L'étude des banques indiennes de Padmavathy et al. (2012) a aussi révélé que seule la dimension fiabilité de l'"efficacité de la GRC a un impact positif sur la fidélité des clients. Chen et Popovich (2003) suggèrent aussi que l'implémentation réussie de la GRC dans les entreprises aura pour effet d'améliorer la fidélité des clients et les profits à long terme. Pour d'autres chercheurs comme Farquhar (2004) ou Jutla et al. (2001), la GRC est un levier de la fidélité des clients. Gremler et al. (2001) suggèrent aussi que la relation étroite entre les employés et les clients peut avoir une influence significative que le BAO positif. De surcroît, d'après Wahab et al. (2009), la performance de la GRC est le processus de création de valeur qui résulte dans le BAO positif, la satisfaction et la fidélité des clients vis-à-vis d'un produit ou d'une marque. Sur la base de ces analyses théoriques, nous proposons ainsi les hypothèses suivantes :

H3. L'efficacité de la GRC influe positivement sur la qualité de service perçue par le client.

Section 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans toute tâche bien construite ou bien élaborée, il y a toujours une ligne directive qu'il faut suivre, une voie qu'il faut arpenter : c'est la méthodologie. La méthodologie se définit comme étant la démarche rationnelle pour arriver à la démonstration ou encore un ensemble de méthodes appliquées à un domaine de recherche. C'est un facteur essentiel de l'atteinte de façon efficiente des objectifs fixés (KABORE, 2003). La méthode quant à elle, est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre

les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie (YAZI, 2004). Il s'agit d'établir la manière dont les informations et les réponses sont trouvées aux questions mentionnées dans la problématique Pour trouver des éléments de réponse à notre problématique et tester nos hypothèses, nous avons adopté une démarche qualitative à l'aide des entretiens semi directifs avec le personnel et une démarche quantitative réalisée à travers l'administration de questionnaires. Notre étude est spécifique puisqu'elle s'adresse à la fois au personnel de contact et aux clients de la CLCAM PAHOU. En effet, elle porte sur deux échantillons et deux questionnaires, l'un s'adresse au personnel de contact et porte sur l'empowerment et l'autre est adressé aux clients pour évaluer d'autres variables à savoir l'efficacité de la GRC et la qualité de service.

Paragraphe 1 : Les techniques et outils de collecte des données

1- La recherche documentaire

Nous avons basé notre recherche sur certains documents ayant traité les

Questions de l'empowerment du personnel de contact. Les anciens mémoires qui ont abordés le même sujet nous ont servi de support. Nos cours de gestion de la relation client, de méthodologie de rédaction, du Marketing des services ont également servi de support à nos recherches.

2- Collecte de données sur le terrain

2.1 L'entretien

En raison de notre étude qualitative, nous avons eu à faire des entretiens semi directifs avec le personnel de la CLCAM PAHOU pour mesurer leur degré d'empowerment. Notre support d'entretien est un guide d'entretien composé des thèmes suivants :

- **L'autonomisation de décision dans le service**
- **La relation entre le personnel de contact et la hiérarchie**

Ces entretiens ont été enregistrés grâce à un magnétophone c'est-à-dire un enregistreur qui seront ensuite retranscrit manuellement.

2 .2 Enquête par questionnaire

Dans le cadre de notre étude, deux questionnaires ont été établis. L'un a été adressé à une partie de la clientèle et l'autre à l'ensemble des agents de la ClCAM PAHOU.Nous avons utilisé l'échelle Lickert pour mesurer les réponses des répondants aux items du questionnaire. Cette échelle est considérée comme l'un des plus fréquents usages où il demande au

répondant de déterminer le degré de son approbation ou de sa désapprobation sur des choix déterminés. Elle est composée souvent de cinq (05) choix dégradés dont le répondant indique où choisir un degré parmi les cinq. Dans notre étude nous allons utiliser les réponses « D'accord », « Neutre » et « Pas d'accord » Le choix de cette échelle s'appuie sur les travaux de test réduit de Sogbossi (2008) et Ouattara (1997) sur les dirigeants d'entreprise de petite taille en Afrique. En effet, leurs travaux ont montré que le faible niveau général de ces dirigeants et l'analphabétisme de la majorité des populations en Afrique ne leur permet de faire la différence entre les expressions comme « très bien » et « bien » ; « mauvais » et « médiocre » ; « plutôt d'accord » et « d'accord ». La confusion ainsi observée sur ces expressions rend inopérante les échelles à cinq (05) points. Cette situation conduit à privilégier des échelles de mesure d'attitude à trois (03) points pour les enquêtes dans les pays sous-développé. Ainsi pour ne spas que nos résultats soient biaisés nous avons décidé d'utiliser pour notre échelle de Lickert trois (03) degré d'approbation.

Tableau 2 : Degré de l'échelle de Lickert

Echelle	D'accord	Neutre	Pas d'accord
Degré	3	2	1

Source : SOGBOSSI Bertrand, 2008

Et afin que nous puissions mesurer les tendances de réponse, nous donnons des points ou des degrés à ces tests, allant de (1) à (3) de sorte que le degré 3 se donne à la réponse « D'accord » dans le cas où les items sont favorables à la tendance de l'objet de l'étude, ainsi, on donne à la réponse « pas d'accord » le degré (1) quand les items sont défavorables.

3- Population et échantillonnage

3.1 Choix de la population

Les populations mères concernées par notre étude sont :

- L'ensemble des clients de la CLCAM PAHOU à savoir : les Sociétaires de la caisse repartis en deux sous-groupes ; les emprunteurs Individuels et les groupements.
- L'ensemble du personnel de la caisse et des agents de la CLCAM PAHOU.

3.2 Echantillonnage

Les méthodes d'échantillonnage constituent les différentes démarches à suivre pour extraire un échantillon tout en ayant un maximum de garanties quant à sa représentativité. Il existe généralement deux grandes méthodes : les méthodes empiriques ou (méthodes non probabilistes), et les méthodes probabilistes ou aléatoires (Aktouf, 1987). Notre échantillon est constitué de 50 sociétaires et 10 employés de la CLCAM PAHOU. Cet échantillon a été constitué par la méthode non probabiliste plus précisément celle des quotas ; ce choix est guidé par le fait que cette méthode est réputée scientifique, s'appuie sur les lois des probabilités et sur les plus grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard et présente aussi l'avantage de réduire les coûts liés à l'étude.

Paragraphe 2 : Définition et Opérationnalisation des variables

A. Définition des variables

Tableau 3 : Définition des variables

Hypothèses	Variable dépendante	Variable indépendante
H1. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur la qualité des services perçus par client.	La qualité des services perçus par le client	La qualité des services perçus
L'efficacité de la GRC influe positivement sur la qualité de service perçus par client	L'efficacité de la GRC	La qualité des services perçus
H2. L'empowerment du personnel de contact influe positivement sur l'efficacité de la GRC	L'empowerment du personnel de contact	L'efficacité de la GRC

SOURCE : Nous-mêmes

B- Opérationnalisation des variables

Cette étape consiste à rendre les variables concrètes et observables en précisant les indicateurs de mesures de chacune d'entre elles.

Tableau 4 : Opérationnalisation des variables

Variables	Mesures ou indicateurs/Dimensions	Nombre d'items	Sources
Empowerment des employés	L'autodétermination, la signification, confiance en soi, impact	4	Nyhan (2000)
Qualité des services	Eléments tangibles, Fiabilité, Serviabilité, Assurance, Empathie	22	Parasuraman et al (1998)
Efficacité de la GRC	Engagement organisationnel, Expérience client, Approche axée sur la technologie et les processus,	11	Padmavathy et al (2012)

Source : Nous-mêmes après l'enquête

C- Les outils de traitement des données et méthodes d'analyse des données

Il est question de mettre en exergue les outils de traitement et d'analyse des données.

a) Les outils de traitement des données

Le traitement des données de l'étude qualitative s'est fait manuellement. Le traitement des données de l'étude quantitative comporte deux parties : le dépouillement et la présentation des données. Une fois le dépouillement effectué, les données ont été traités as l'aide du logiciel SPSS.

b) Les méthodes d'analyse des données

Afin de mieux analyser les données collectées, nous avons formulé des hypothèses qui seront infirmés ou confirmés avec la méthode de régression simple.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

1- Présentation des résultats de l'étude qualitative

Tableau 5 : Caractéristiques des répondants

Caractéristiques	Intitulé	Effectifs	Pourcentage
Nombres d'agents	Hommes FEMMES	07 03	70 30
Ade des agents	Moins de 30ans Entre 30 et 40ans	04 06	40 60
Niveau d'étude	Licence	10	100
Nombre d'année au poste actuelle	Moins de 5 ans Plus de 5 ans	02 10	20 80

Source : nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, il ressort que plus de 70% des employés ont une expérience de plus de 5 ans dans l'agence et sont tous diplômés de l'enseignement supérieur. L'échantillon est composé de 7 hommes (soit un taux de 70%) et de 03 femmes (soit un taux de 30%). La majorité d'entre eux se situent dans la tranche d'âge de 30-40 ans.

2- Analyse des données

Après avoir écouté et retranscris nos enregistrements fait lors des entretiens semi directifs il ressort que l'empowerment des employés de contact n'existe pas dans cette agence car les indicateurs de mesure de l'empowerment tels que : l'autodétermination, la signification ; la confiance en soi et l'impact des agents n'ont pas été retrouvés.

3- Présentation des résultats de l'étude quantitative

Les résultats présentés dans le cadre de cette étude proviennent de soixante (60) répondants dont 10 employés de la CLCAM PAHOU 50 clients choisis au hasard. La collecte de données s'est effectuée sur une période de 3 moi

Tableau 6 : Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Caractéristiques	Intitulés	Effectif	Pourcentage
Nombre de clients	Hommes Femmes	15 35	30 70
Age des clients	Moins de 21 ans Entre 21et 40	02 38	4 76

	Plus de 40 ans	10	20
Niveau d'étude des clients	Néant	30	60
	Enseignement secondaire	7	14
	Enseignement supérieur	13	26
Statut professionnel	Agriculteur	4	8
	Femme au foyer	4	8
	Commerçants	32	64
	Retraité	10	20

Source : Nous-mêmes après l'enquête

De ce tableau, il ressort 15 personnes interviewées sont de sexe masculin et 35 de sexe féminin avec des taux respectivement de 30 et 70% et une moyenne d'âge comprise entre 21 et 40ans. Pour ce qui est du statut professionnel, on remarque qu'un effectif considérable des commerçants soit un taux de 64% pour 32 personnes. Ces différents taux peuvent se justifier par la faite qu'ils constituent une partie importante de la cible des établissements de micro finance.

Nous tenons a rappelé que ceux sont les mêmes employés ayant passé l'entretien qui ont répondu à notre questionnaire

4- Analyse des résultats

Tableau 7 : test de corrélation entre empowerment et qualité des services

Corrélations

		EMPOWERMENT	QUALITESERV
Corrélation de Pearson	EMPOWERMENT	1,000	-,436
	QUALITESERV	-,436	1,000
Sig. (unilatérale)	EMPOWERMENT	.	,002
	QUALITESERV	,002	.
N	EMPOWERMENT	11	11
	QUALITESERV	11	11

A la lecture de ce tableau nous remarquons le test de corrélation est significative au seuil de 5% (0,000) ce qui montre qu'il existe un lien entre empowerment du personnel et qualité des

services. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc l'empowerment du personnel est moyennement en relation (0,436) avec la qualité des services

Tableau 8 : qualité du modèle de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,036[a]	,581	,510	1,36403	,201	,012	1	9	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), QUALITESERV

Le tableau 8 montre que le R-deux et le R-deux ajusté sont inférieur à 1 ce qui montre que le modèle de régression est de bonne qualité. De plus le F test est significatif au seuil de 1%.

Tableau 9: Test de regression

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,327	,518		4,491	,002
	QUALITESERV	-,025	,235	-,436	-3,107	,003

a. Variable dépendante: EMPOWERMENT

Le tableau montre que l'empowerment du personnel influence négativement la qualité des services, soit (β = -0,436). Le tableau 7 et le tableau 9 montrent que l'hypothèse H1 selon laquelle l'empowerment du personnel influence positivement la qualité des services est Rejetée.

Tableau 10 : Test de corrélation entre empowerment et efficacité GRC

Corrélations

		EMPOWERMENT	EFFICACITE
Corrélation de Pearson	EMPOWERMENT	1,000	,721
	EFFICACITE	,721	1,000
Sig. (unilatérale)	EMPOWERMENT	.	,000
	EFFICACITE	,000	.
N	EMPOWERMENT	10	10
	EFFICACITE	10	10

A la lecture de ce tableau nous remarquons le test de corrélation est significative au seuil de 5% (0,000) ce qui montre qu'il existe un lien entre empowerment du personnel et efficacité de GRC. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc l'empowerment du personnel est fortement en relation (coeff = 0,721) avec l'efficacité GRC.

Tableau 11 : qualité du modèle de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,036[a]	,781	,710	1,36403	,201	,012	1	9	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), QUALITESERV

Le tableau 5 montre que le R-deux et le R-deux adjusté sont inférieur à 1 ce qui montre que le modèle de régression est de bonne qualité. De plus le F test est significatif au seuil de 1%.

Tableau 12: test de regression

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,504	,758		3,302	,000
	EFFICACITE	,111	,320	,721	3,346	,000

a. Variable dépendante: EMPOWERMENT

Le tableau montre que l'empowerment du personnel influence positivement l'éfficacité de GRC, soit (β = 0,721). Le tableau 10 et le tableau 12 montrent que l'hypothèse H2 selon

laquelle l'empowerment du personnel influence positivement l'efficacité de GRC est confirmée

Tableau 13 : test de corrélation entre efficacité GRC et qualité de service

Corrélations

		EFFICACITE	QUALITESERV
Corrélation de Pearson	EFFICACITE	1,000	,896
	QUALITESERV	,896	1,000
Sig. (unilatérale)	EFFICACITE	.	,000
	QUALITESERV	,000	.
N	EFFICACITE	56	56
	QUALITESERV	56	56

A la lecture de ce tableau nous remarquons le test de corrélation est significative au seuil de 5% (0,000) ce qui montre qu'il existe un lien entre efficacité de GRC et qualité des services. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc l'efficacité de GRC est fortement en relation (coeff = 0,896) avec la qualité des services

Tableau 14 : qualité du modèle de régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,036[a]	,786	,736	1,36403	,201	,012	1	9	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), QUALITESERV

Le tableau 13 montre que le R-deux et le R-deux ajusté sont inférieur à 1 ce qui montre que le modèle de régression est de bonne qualité. De plus le F test est significatif au seuil de 1%.

Tableau 15: Régression simple

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,994	,153		13,031	,000
	QUALITESERV	,100	,068	,896	8,466	,000

a. Variable dépendante: EFFICACITE

Le tableau montre que l'efficacité de GRC influence positivement la qualité de service, soit (β = 0,896). Le tableau 13 et le tableau 15 montrent que l'hypothèse H3 selon laquelle l'efficacité de GRC influence positivement la qualité de service est confirmée

Par ailleurs nous remarquons que l'empowerment du personnel influence négativement la qualité de service, alors que lorsque l'empowerment du personnel influence positivement l'efficacité de GRC, l'efficacité de GRC influence positivement à son tour la qualité des services. Alors nous pouvons dire que l'efficacité de GRC joue un rôle très important lorsqu'il s'agit d'une relation entre le personnel et la qualité des services. Ainsi l'efficacité de GRC se retrouve entre l'empowerment du personnel et la qualité des services offert.

Section 2 : Implications managériales

Paragraphe 1 : Recommandations ou suggestions

Le but ultime d'une recherche en sciences de gestion est d'apporter des solutions concrètes aux problèmes de gestion rencontrés au sein des organisations. Les analyses précédentes ayant permis d'avoir une meilleure visibilité sur l'empowerment des employés de la CLCAM PAHOU, nous allons dès à présent tenter de proposer les actions concrètes susceptibles d'être menées par les dirigeants. Ceci étant, Des actions suivantes méritent d'être prendre :

- Promouvoir l'épanouissement personnel des employés
- Respecter les employés, promouvoir leur bien-être et donner continuellement des feedback
- Rendre le travail amusant et accorder la liberté de parole aux employés

- Donner le droit a l'erreur, construire des relations au travail
- Mettre en place un système de gestion informatisé et améliorer les conditions de travail
- Reconnaitre les professionnels pour leurs compétences et savoir-faire
- Accorder la formation nécessaire pour accomplir leurs tâches respectives
- Déléguer une petite parie de la prise de décision aux employés ce qui leurs permettra de plus s'impliqué dans le travail

Paragraphe 2 : Limites de l'étude

Comme tout travail de recherche, notre travail n'est exempté de limites. D'abord la taille de l'échantillon peut être une limite à cette étude, car la fiabilité des résultats en dépend. Notre ambition était de réaliser l'étude sur un échantillon de grande taille, mais compte tenu du domaine d'applicabilité qu'est la CLCAM PAHOU et la disponibilité des informations, cet objectif n'est pas atteint. Ce qui nous conduit à procéder avec prudence quant à la généralisation des résultats de notre étude.

CONCLUSION

L'objectif de notre étude est de connaître l'influence de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des services à travers le rôle de l'efficacité de la gestion de la relation client. En procédant par une méthodologie de recherche quantitative et qualitative nous avons essayé à travers la revue de littérature de retracer les travaux empiriques qui représentent le cadre théorique de notre étude, ensuite dressé un modèle théorique. L'atteinte de nos objectifs n'aurait été possible sans l'utilisation de plusieurs outils statistiques mobilisés à travers le logiciel SPSS. Au terme de notre étude les résultats obtenus nous ont montré que, l'empowerment du personnel de contact n'a pas d'effet direct sur la qualité des services, l'efficacité de GRC joue un rôle très important lorsqu'il s'agit d'une relation entre le personnel et la qualité des services.

Par ailleurs, ce travail complète les recherches antérieurs, qui ont prôné que l'empowerment du personnel de contact est un des antécédents de l'efficacité de la GRC (Anderson et al., 2009 ; Pandey et Pandey, 2013 ; Reinatz et Chugh, 2002 ; Shang et Wu, 2011 ; Taghavi et al., 2016). Comme le soulignent pertinemment Anderson et al. (2009), l'autonomisation des vendeurs démarque comme une stratégie gagnante-gagnante à la fois pour les managers, les vendeurs et les clients. Par ailleurs, parmi les liens confirmés par notre recherche, l'efficacité de la GRC est révélée comme un levier de performance client. Ce résultat corrobore en particulier les travaux de Chen et Popovich (2003), Hassan et al. (2015) Jutla et al. (2001), Mithas et al. (2005), Padmavathy et al. (2012), Valmohammadi et Baladpas (2014) et Wahabs et al. 2009. Enfin, ce travail nous as permis de mettre en valeur le rôle de l'efficacité de la GRC dans la relation unissant les pratiques de l'empowerment des employés de contact et la perception de la qualité de service. Mieux ces employés sont valorisés par ces pratiques, plus ils fourniront d'efforts dans la gestion efficace de la relation client qui aura pour effet d'améliorer la qualité de service. Notre recherche apporte des éléments importants pour la compréhension des pratiques managériales, en l'occurrence l'empowerment des employés susceptibles de renforcer la relation de l'IMF avec ses clients. Cette pratique est valorisée par les employés et influence positivement leur comportement. La mise en place de ces pratiques managériales permet aux managers d'instaurer un climat de confiance au sein des banques tunisiennes et d'acquérir des connaissances pertinentes et des idées innovantes qui peuvent les aider pour améliorer la relation avec les clients.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbasi, M.M., Mushtaq, K.M et Kashif, R. (2011), "Employee Empowerment, Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks", *The IUP Journal of Bank Management,* X (4), pp. 47-60. Anderson, E.W., Fornell, C., et Lehmann, D.R., (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability; findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58, pp. 53-66 Alabar, T.T. et Abubakar, S.H. (2013), "Impact of Employee Empowerment on Service Quality-An Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry", *British Journal of Marketing Studies*, 1 (4), pp.32-40. Anderson, R.E, Swaminathan, S. et Hong-Kit Yim, F. (2009), "Psychological empowerment of salespeople : antecedents and consequences", *Journal of Selling & Major Account Management Northern*, 9 (4), pp28-42. Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Penality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1182. Berraies S., Chtioui R. et Ben Yahia K. (2015), « Caractéristiques fonctionnelles des sites web bancaires et fidélité des clients : rôle médiateur de la confiance en ligne », 14ème „International Marketing Trends Conference", 22-24 janvier 2015, Paris. Berraies S., Chaher M. et Ben Yahia K. (2014), « Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance», *Business Management and Strategy*, 5(2), pp82103.BowenD. E. etLawler E.E. (1992), «TheEmpowermentofServiceWorkers: What, Why, HowandWhen», *SloanManagementReview*, Hive1992, pp.31-39. Chebat, J.-C., et Kollias, P. (2000), "The impact of empowerment on customer contact employees" roles in service organizations", *Journal of Services Research*, 3(1), pp66-81. Chen, I.J. et Popovich, K. (2003) "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, 9(5), pp.672 - 688 Chen, J., H.J., Yen, H.J.R., Li, E. Y, et Ching, R.KH. (2009), "Measuring CRM Effectiveness: Construct Development, Validation and Application of a Process-oriented Model", *Total Quality Management*, 20 (3), pp283-299. Conger, J.A. et Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 471-82. Couldwell, C. (1998), "A data day battle", Computing, 21 May, pp. 64-6. Cunningham, R.M. (1956), "Brand loyalty – what, where, how much?", *Harvard Business Review*, 34(1), pp.116-128. Dawkins, P. et Reichheld, F. (1990), « Customer retention as a competitive weapon", *Directors and Board*, 14, pp42-47. Donavan, D. T., Brown, T. J. et Mowen, J.C. (2004), "International benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviorsp", *Journal of marketing*, 68, pp128-146. Dwayne D.,

Gremler, K., Gwinner, P., Stephen, W et Brown, W. (2001) "Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships", *International Journal of Service IndustryManagement*, 12(1), pp.44 – 59

Eiglier P. (2002), *Le service et sa servuction*, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002. Eshghi, A., Haughton, D. et Topi, H. (2007) "Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry", *Telecommunications Policy*, 31, pp93-106. Esslimani B. et Igalens, J., (2008), « Rôle de L'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68, pp.17-29. Farquhar, J.D. (2004), "Customer retention in retail financial services: an employee perspective", *International Journal ofBankMarketing*, 22(2), pp. 86-99. Fornell C. et Larker D.F. (1981), «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50. Gaha K., SIMARD G., Tremblay M. et Lapalme M-E (2012), « La relation employé-client : les attitudes et les comportements du personnel qui influencent la performance client", International Marketing Trends Conference, Venice. Gazzoli, G., Hancer, M. et Park, Y. (2010), "The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry", Journal of Hospitality & Tourism Research, 34(1), pp56-77. Ghalenooie, M.B., et Sarvestani, H.K. (2016), "Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City", *Procedia economics and Finance*, Vol 36, pp363-373. Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32(2), pp. 4-20 Hassan, R.S, Nawaz, A et Zafar, F. (2015), "Effect of customer relationship management on customer satisfaction", Procedia Economics and Finance, 23, pp563-567. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. et Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Helms M.M (2006), *Encyclopedia of management*, 5ème edition, Thomson Gale, USA. Herzberg, F. (1987), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 65(5), pp109-120. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. et Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72 (2), pp164-174 Jacoby, J. et Chestnut, R. (1978). *Brand Loyalty Measurement and Management*., New York, NY: John Wiley & Sons. Jaiswal, D. et Dhar, R.L. (2016) "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on

commitment and its subsequent impact on service quality", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), pp.58-79. Jo, S.J. et Park, S. (2016), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, 40(6), pp.390 - 406 Jonathan VL et Johnmark DR (2012), The impact of employee empowerment on customer satisfaction in the Nigerian service organizations, *International Journal of Current Research and Review*, 4(19), pp 37-52. Kahia, W. (2012), Impact de l'empowerment psychologique sur l'engagement organisationnel des travailleurs du savoir. Cas d'un échantillon d'informaticiens en Tunisie, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion. Kotler P. et Armstrong G. (2006), *Principles of marketing*, 11ème edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. Kim, J., Suh, E. et Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of interactive Marketing*, 17(2), pp. 5-19

Kumar, V., et Reinartz, W. (2012), *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer. Liao, H. et Chuang, A. (2004), "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of management journal*, 47, pp41-58. Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. et Hong, Y. (2009), « Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality", *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp371–391. Levesque, T et McDougall, H.G. (1996),"Determinants of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, 14 (7), pp. 12- 20 Maxham, J.G. (2001), "Service recovery"s influence on consumer satisfaction, positive wordof-mouth,andpurchase intentions",*Journalof BusinessResearch*,54, pp.11-24.

McMullanR. et A. Gilmore (2003) "The conceptual development of customer loyalty measurement: A Proposed Scale". *Journal of Tar*geting, Measurement and Analysis in Marketing, 11(3). pp. 230-243. Mishra, A.K. et Spreitzer, G.M. (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), pp.567-88. Mithas, S., Krishnan, M.S. et Fornell, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 201-9. Muindi F.K. (2011), « The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi », *Journal of Human Resources Management Research*, Vol.2011, IBIMA publishing, 34p. Namasivayam, K. , Guchait, P. et

Lei, P. , (2014), "The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (1), pp.69 – 84 Netemeyer, R. G. et Maxham III, J. G. (2007), "Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes", *Journal of Retailing*, 83(1), pp131-141 Nonaka I. et Takeuchi H., «La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante», De Boeck Université, 303 P, octobre 1997. Nunnally J. et Bernstein I., *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York, 1994. Nyhan R.C. (2000), « Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations », *American Review of Public Administration*, 30 (1), pp.87-109. Oliver, R.L. (1999), "Whence customer loyalty", *Journal of Marketing*, 63(4), pp33-44. Ongori, H (2009), "Managing Behind the Scenes: „A Viewpoint on Employee Employment", *African Journal of Business Management*, 3 (1), pp9-15. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, 70, pp136–153 Padmavathy, C., Balaji, M.S. et Sivakumar, V.J. (2012), "Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks", *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), pp246-266 Pandey, A.K. et Pandey.P (2013), "Role of HRM in customer relationship management in Indian nationalized commercial banks", *Management Insight*, IX (2), pp27-33. Parasuraman, A., Zeithaml, V. et Berry, L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, pp12–40 Payne, S. C. et Webber, S. S. (2006), "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp365–378.

Quinn, R.E. et Spreitzer, G.M. (1997), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, 26(2), pp. 37-49.

Rafiq, M. et Ahmed, P.K., (1998) "A contingency model for empowering customer-contact services employees", *Management Decision*, 36(10), pp.686 – 693 Reinartz, W, et Kumar,V. (2000), "On the Profitability of Long-life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (Octobre), pp17-35. Reinartz, W and j Chugh, P. (2002), "Learning from Experience: Making CRM a Success at Last," *Call Center Management*, 4 (3), pp207-19 Reynolds, K. E. et Beatty, S. E. (1999), "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing", *Journal of Retailing*, 75(1), pp11-32 Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El

Akremi, A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, PARIS Saif, N.I. et Saleh, A. S. (2013), « Managers‟ concern regarding employee empowerment in Jordanian public hospitals", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), pp78–86. Schlesinger, L. et Heskett, L. (1991), "Breaking the cycle of failure in service," *Sloan Management Review*, 32, pp.17-28. Shang, S.C et Wu, Y.L. (2011), "A Model of Market-Orientation Effects of Customer Relationship Management on Organizational Processes, ' *Asia pacific management review*, 16(1), pp.83-104. Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., et Armenakis, A. A. (2005), "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis", *Journal of Business Research*, 58, pp1330-1339. Sok, P et O'Cass, A. (2015),"Achieving service quality through service innovation exploration – exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources", *Journal of Services Marketing*, 29(2), pp. 137 - 149 Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-65. Srinivasan, R. et Moorman, C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, 69(4), pp 193-200. Stone, M., Woodcock, N. et Wilson, M. (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, 29, pp675–683. Suntornpithug, N., Gokhan, M., Karaatli, J. et Khamalah, N. (2010), "Investigating relationships between organizational commitment, employee empowerment, customer intelligence and Customer Relationship Performance among small service firms, *International Journal of Services Technology and Management*, 14(1), pp. 77–91. Valmohammadi, C. et Beladpas, M. (2014) "Customer relationship management and service quality, a survey within the banking sector", *Industrial and Commercial Training*, 46 (2), pp.77-83 Vanhamme J. (2002), « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (2), pp55- 85. Verhoef, PC. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, 67 (October), in press. Taghavi, S., Riahi, L., Ashkan, A. et Jahangiri, K. (2016), Modeling Customer Relationship Management Pattern Using Human Factors Approach in the Hospitals of Tehran University of Medical Sciences, *Health Scope*. In press. Thomas, K.W. et Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an „interpretive‟ model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4),

pp. 666-81. Tremblay M., Guay P. et Simard G., «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», actes du 11
ème
Congrès de l'AFGRH, novembre 2000, Paris. Tremblay M. et Simard G. (2005), « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30, pp.60-68. Tsaur, S., Chang, H. and Wu, C. (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435-461. Soukous, E., et Rand, G.K. (2006) "Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance", *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), pp.501 – 519 Wahab S., Noor, Named Ali, J. (2009), "Relationship between customer relation management performance and e-banking adoption: a look at Malaysian banking industry", International Journal of Business and Management, 4(12), pp122-128. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., et Gremler, D. D. (2006). Service marketing: Integrating customer focus across the firm (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin. Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

ANNEXE

Annexe 1 : Questionnaire adressé aux agents

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention du Diplôme de la licence en Stratégie Marketing de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG), de l'Université d'Abomey-Calavi, portant sur le thème : « Influence de l'empowerment du personnel de contact sur la qualité des services : rôle de l'efficacité de la GRC », nous vous soumettons ce questionnaire dans le souci de recueillir certaines informations utiles à notre document.

Sexe : féminin / masculin

Niveau d'étude : licence ☐ maitrise ☐ master/DESS/DEA ☐

Spécialité : Finance ☐ audit et contrôle ☐ comptabilité ☐ Autre ☐

Nombre d'année au poste actuelle ☐ Âge

QUESTIONS 3-D'accord 2-Neutre 1-Pas d'accord	1	2	3
La CLCAM me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail			
La CLCAM encourage ses employés as suivre des formations pour développer leurs compétences			
Les employés sont informés d'avance des projets qui concerne la CLCAM			
Les employés sont informés du niveau de satisfaction des clients			
Je peux influencer les décisions prises dans mon service			
Il existe de bonnes relations entre la hiérarchie et les employés			
J'ai un grand niveau de contrôle sur ce qui se passe dans mon service			
Je dispose du pouvoir nécessaire pour prendre des décisions en vue de satisfaire les clients			
J'ai dSe la valeur pour l'entreprise et je participe personnellement l'amélioration de sa performance			

Merci pour votre sincère collaboration.

Annexe 2 : Questionnaire adressé aux clients

Mr/Mme,

Dans le cadre de notre travail consistant a examiné la perception de la qualité des services et l'efficacité de la gestion de la relation client au sein de la CLCAM PAHOU, nous aimerions solliciter votre collaboration en répondant à notre questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes.

I-) IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : .....Sexe : .....

Age : .....

Situation: Marié(e).....Célibataire.....Profession……...

Niveau d'instruction : Primaire.....Secondaire.....universitaire.....

QUESTIONS 1- pas d'accord 2-Neutre 3- d'accord **Mettre une croix dans la case correspondante**	**1**	**2**	**3**
On peut facilement accéder à l'agence			
Les horaires d'ouvertures sont convenables			
Les services rendus sont suffisamment flexibles pour répondre parfaitement à mes attentes			
Le personnel me facilite la réalisation de mes opérations			
Le personnel agit avec professionnalisme			
Le personnel est parfaitement honnête avec moi (transparence au niveau des retenues, avantages et inconvénients, etc.)…….			
Les opérations de dépôt et de retrait s'effectuent facilement et rapidement à l'agence			
le personnel me donne toutes les informations disponibles et exactes sur les différentes opérations que je veux réaliser……..			
Le personnel est soucieux de préserver les intérêts des clients			
Les rencontres avec le personnel se font lors des activités sociales (associations, deuil,			
Les rencontres avec le personnel se font lors des fêtes de fin d'année			
Communique avec moi par internet.			
J'ai le sentiment d'être un client. Privilégié			
Ma micro finance offre des aprioris culturels			
La CLCAM s'occupe rapidement de la plainte de ses clients			
Communique avec moi à l'agence de façon physique.			
Le réseau d'implantation est étendu.			
Le fait que ma micro finance revoit ses procédures pour me satisfaire prouve sa reconnaissance envers moi en tant que client.			
Le personnel de ma micro finance m'accorde une attention particulière			

Merci pour votre sincère collaboration

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i
DEDICACE 1 ii
DEDICACE 2 iii
REMERCIEMENTS iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS v
LISTE DES TABLEAUX vi
SOMMAIRE vii
RESUME viii
ABSTRACT viii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3
Section 1 : Historique 4
Paragraphe 1 : Historique du réseau FECECAM-Bénin 4
1. Tutelle de l'ex-CNCA 4
2. Réhabilitation et croissance 4
2.1 Réhabilitation 4
2.2 Croissance 5
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle du réseau FECECAM-Bénin 6
I- Mission et Objectifs 6
A- Mission 6
B- Objectifs 7
II- Structures stratégiques et opérationnelles 7
A- Structures stratégiques (Organe de décision et de contrôle) 7
B- Structures opérationnelles (Organes d'exécution) 9
1- Fonctionnement 9
2- Les Produits de la FECECAM-BENIN et leurs conditions d'accès 11
2-a) Les Produits d'épargne 11
2-b) Le compte sur livret 11
2-c) Les Comptes de dépôt à vue 11
2-d) Les comptes courants 11
2-e) Les comptes de dépôt des coopératives. 12
2-f) Les comptes de dépôts à terme (DAT) et DAT Patriotes 12
2-g) Épargne planifiée 12
II- Le crédit 13
2- Le crédit Épargne avec Éducation 13

3- Les crédits à moyen terme 13
4- Les crédits spécifiques 13
5- Autres crédits de court terme (CCT) 13
6- Les crédits aux salariés 13
III- Les services non financiers de la CLCAM 14
IV- Environnement de la CLCAM PAHOU 14
1. Micro environnement 14
2. Macro environnement 15
Section 2 : Expériences de stage 15
Paragraphe 1 : Travaux effectués et services parcourus 15
A- Travaux effectués au niveau du service guichet 15
B- Travaux effectués au niveau du service crédit 16
I- La démarche du client et son éligibilité 17
II- Le Montage et l'analyse du dossier de crédit 17
1- Pour les salariés (APE), il faut : 17
2- Pour les commerçants sociétaires et les coopératives, il faut : 17
III- Procédure d'octroi de Crédit 18
Paragraphe 2 : Constats de stage 19
1. ANALYSE SWOT DE LA CLCAM PAHOU 19
2. Difficultés rencontrées 20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 21
Section 1 : CADRE THÉORIQUE 22
Paragraphe 1 : Problématique 22
Paragraphe 2 : Intérêts de l'étude 23
1. Intérêt pour l'entreprise 23
2. Intérêt pour la science 24
3. Intérêt pour l'étudiant 24
Paragraphe 3 : Objectifs de l'étude 24
Paragraphe 4 : Revue de la littérature 24
1. CLARIFICATION CONCEPTUELLE 25
1.1 L'empowerment des employés de contact 25
1.2 Notion de la qualité des services perçus 26
1.3 Notion de la gestion de la relation client 28
Paragraphe 2 : REVUE THEORIQUE ET EMPIRIQUE 29
A-REVUE THEORIQUE 29
a) Théorie du capital humain 29

b) Théorie du comportement planifié 30
B-REVUE EMPIRIQUE 32
1. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur la perception de qualité de service 32
2. Effet de l'empowerment du personnel de contact sur l'efficacité de la GRC 34
3. Effet de l'efficacité de la GRC sur la qualité des services perçus par le client 35
Section 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 36
Paragraphe 1 : Les techniques et outils de collecte des données 37
1- La recherche documentaire 37
2- Collecte de données sur le terrain 37
2.1 L'entretien 37
2 .2 Enquête par questionnaire 37
3- Population et échantillonnage 38
3.1 Choix de la population 38
3.2 Echantillonnage 39
Paragraphe 2 : Définition et Opérationnalisation des variables 39
A. Définition des variables 39
B- Opérationnalisation des variables 40
C- Les outils de traitement des données et méthodes d'analyse des données 40
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE 41
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 42
1- Présentation des résultats de l'étude qualitative 42
2- Analyse des données 42
3- Présentation des résultats de l'étude quantitative 42
4- Analyse des résultats 43
Section 2 : Implications managériales 47
Paragraphe 1 : Recommandations ou suggestions 47
Paragraphe 2 : Limites de l'étude 48
CONCLUSION 49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 51
ANNEXE ..... a
TABLE DES MATIERES c