

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP



ECOLE SUPERIEURE POLYTECHNIQUE

Département de gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Pour l'obtention du

MASTER EN SCIENCES ET TECHNIQUES DE GESTION

SPECIALITE : GESTION DES INSTITUTIONS FINANCIERES

SUJET :

Impact de la personnalisation client via la gestion de la relation clientèle sur les indicateurs de performance commerciale chez Ecobank Sénégal

Présenté par :

M. Makhtar FAYE

Sous la direction de :

M. Cheikh. S. DANFA

Enseignant chercheur en sciences de gestion

Année universitaire 2024 - 2025

DEDICACE

Ce travail n'aurait pu aboutir sans la contribution de nombreuses personnes m'ayant fourni leur aide. C'est en cet occasion que nous nous permettons de les remercier pour leurs précieuses conseils qui ont enrichi ce travail de recherche.

Je dédie ce mémoire à :

- ◆ Mes très chers parents pour l'aide financière et les sacrifices envers notre personne, qui sans eux nous ne saurons point en ce jour ;
- ◆ Mes frères et sœurs ;
- ◆ Les étudiants de ma promotion 2024 – 2025 ;

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est fait dans le cadre de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Gestion des Institutions Financières (GIF), soit l'occasion d'adresser nos sincères remerciements au tout puissant qui m'a préservé tout au long de l'élaboration de ce mémoire en me donnant la force et la santé qui m'ont permis de mener à terme mes recherches. Je souhaiterais également adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à la réussite de cette formidable année. Je tiens à remercier sincèrement M. Cheikh. S. DANFA, qui, en tant que directeur de mémoire, s'est montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire. J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble du corps Administratif et Professoral de l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar (ESP) pour la disponibilité. Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cette présente recherche, pour leur aide, leur soutien et leur conseil. Merci à toutes et à tous.

RESUME

Ce mémoire étudie l'influence de la relation clientèle sur la performance commerciale bancaire, en se basant sur le cas d'Ecobank Sénégal. Dans un secteur en mutation rapide, la capacité des banques à construire une relation client efficace et personnalisée constitue un levier essentiel de différenciation. L'approche méthodologique adoptée est qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs avec des clients et des collaborateurs, enrichie par une simulation d'entretien avec un responsable CRM. L'objectif était d'évaluer comment la segmentation, les outils de gestion de la relation client et l'implication organisationnelle influencent la performance commerciale. Les résultats montrent que, bien que la segmentation client et les outils CRM soient effectivement mis en place, leur impact reste limité par des obstacles internes tels que la qualité des données, la résistance au changement et une faible intégration des systèmes. L'absence de lien direct entre les actions CRM et les indicateurs de performance est également soulignée. Le mémoire recommande un renforcement de la culture client, une meilleure exploitation des données, et une intégration complète du CRM dans les processus décisionnels. Il conclut que la relation client, bien exploitée, peut devenir un véritable levier stratégique de performance commerciale.

Mots-clés : Gestion de la relation client, performance commerciale, CRM, segmentation client, Ecobank Sénégal.

ABSTRACT

This dissertation examines the impact of Customer relationship management on commercial performance in the banking sector, using the case of Ecobank Senegal. In a rapidly evolving industry, a bank's ability to build personalized and efficient customer relationships is a key driver of competitiveness. The study follows a qualitative methodology, based on semi-structured interviews with clients and staff, supplemented by a simulated interview with a CRM manager. The main objective was to assess how customer segmentation, CRM tools, and organizational engagement influence commercial performance. Findings reveal that while client segmentation and CRM systems are in place, their impact is hindered by internal challenges such as data quality issues, employee resistance to change, and poor system integration. The lack of a direct connection between CRM actions and performance indicators is also highlighted. The dissertation recommends strengthening customer-centric culture, optimizing data use, and fully integrating CRM into strategic decision-making. It concludes

that customer relationship management, when effectively implemented, can serve as a powerful lever for improving commercial performance.

Keys words: Customer Relationship Management, sales performance, GRC, Customer segmentation, Ecobank Senegal

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	12
PREMIERE PARTIE : Cadres théoriques et méthodologiques.....	16
Chapitre 1 : L'approche conceptuelle et revue de la littérature	17
Section 1 : Approche conceptuelle.....	17
Section 2 : Revue de littérature.....	37
Chapitre 2 : Approche méthodologique	40
Section 1 : Choix et justification de l'approche méthodologique.....	40
Section 2 : Techniques de collecte et méthode d'analyse.....	41
SECONDE PARTIE : Cadres pratiques.....	42
Chapitre 1 : Présentation et analyse d'Ecobank Sénégal et son environnement.....	43
Section 1 : Présentation d'Ecobank.....	43
Section 2 : Analyse de l'environnement.....	63
Chapitre 2 : Analyse des résultats et recommandations.....	77
Section 1 : Analyse des résultats.....	77
Section 2 : Recommandations.....	79
CONCLUSION.....	81

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION

ABM	Account-Based Marketing
API	Application Programming Interface
ATM	Automated Teller Machine (Guichet Automatique Bancaire)
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BI	Business Intelligence
B2B	Business to Business
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
GAB	Guichet Automatique Bancaire
GRG	Gestion de la Relation Clientèle
IA	Intelligence Artificielle
KPI	Key Performance Indicator
LCR	Liquidity Coverage Ratio (Ratio de Couverture de Liquidité)
ML	Machine Learning
NPS	Net Promoter Score
RA/RV	Réalité Augmentée / Réalité Virtuelle
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAS/SASU	Société par Actions Simplifiée / Unipersonnelle
SA	Société Anonyme
SCI	Société Civile
SCM	Société Civile de Moyens
SCP	Société Civile Professionnelle
SLA	Service Level Agreement (Accord de Niveau de Service)
SCS/SCA	Société en Commandite Simple / par Actions
SNC	Société en Nom Collectif
TPE	Terminal de Paiement Électronique

UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UX	User Experience (Expérience Utilisateur)

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : processus de réalisation de notre analyse thématique.....	41
Tableau 2 : Matrice SWOT.....	75
Tableau 3 Segmentation des particuliers (clients physique)	76
Tableau 4 Segmentation des entités (clients morale)	76
Figure 1 : Représentation des trois principaux CRM	21
Figure 2 : les fonctions du CRM	23
Figure 3 : organigramme d'Ecobank Sénégal.....	49
Figure 5 : Les 5 forces de Porter	69
Figure 6 : Matrice PESTEL	71
Figure 7 : Matrice SWOT	75

INTRODUCTION

Introduction

Dans ce contexte, les banques commerciales, telles qu'Ecobank Sénégal, jouent un rôle crucial en tant qu'intermédiaires financiers, collectant l'épargne et finançant les crédits. Leur relation privilégiée avec les clients et leur connaissance approfondie du marché leur permettent de répondre aux besoins spécifiques de leur clientèle.

Cependant, la concurrence accrue dans le secteur bancaire rend la fidélisation des clients de plus en plus difficile. Les clients, face à une multitude d'offres, n'hésitent pas à changer de banque, rendant impératif pour les établissements financiers d'établir des relations à long terme avec leur clientèle.

Dans un environnement marqué par les progrès et innovations dans le domaine de la digitalisation ; la concurrence, dans le milieu bancaire, est devenue bien plus compétitive devenant une variable de l'exigence croissante de la clientèle. La relation entre le client et sa banque ne se limite plus à la fourniture de services financiers ; mais elle englobe aujourd'hui l'expérience globale du client, de l'accueil en agence à la navigation sur une application mobile. La personnalisation client, qui est un levier stratégique incontournable pour les banques, conditionne non seulement la fidélité des clients, mais impacte également l'image mais surtout les indicateurs de performance commerciale des établissements bancaires.

Ecobank, qui est une banque qui s'est démarquée des autres par son expansion stratégique et ses innovations dans le domaine du numérique, s'est adaptée au progrès technologique, en adoptant une approche dans la stratégie de digitalisation, marquée par le lancement de l'application Ecobank mobile permettant au client la possibilité d'effectuer des opérations à distance sans difficulté avec fluidité et sécurisé.

Néanmoins, malgré ces avancées numériques, Ecobank Sénégal est confrontée à certaines difficultés en matière de relation clientèle. De nombreux clients expriment des insatisfactions, notamment sur la qualité du service et le manque de réactivité dans le traitement de leurs requêtes. Ces dysfonctionnements peuvent affecter à la fois l'image perçue de la banque mais tout aussi important sa performance commerciale.

L'étude de l'impact de la personnalisation client via la gestion de la relation clientèle sur les indicateurs de performance commerciale bancaire, en particulier dans le cas d'Ecobank Sénégal, se justifie par plusieurs éléments :

- ❖ **L'importance stratégique de la relation client** : Dans un environnement concurrentiel, la capacité d'une banque à établir et maintenir des relations solides avec ses clients est un facteur déterminant de sa performance commerciale.
- ❖ **L'évolution des attentes des clients** : Les clients sont de plus en plus informés et exigeants, recherchant des services personnalisés et une expérience bancaire de qualité.
- ❖ **Le rôle d'Ecobank Sénégal** : En tant qu'acteur majeur du secteur bancaire au Sénégal, Ecobank offre un cadre pertinent pour étudier les pratiques de gestion de la relation client et leur impact sur la performance commerciale.
- ❖ **Le besoin d'innovation** : Face aux défis du secteur, il est essentiel pour les banques de repenser leurs stratégies de relation client pour améliorer leur compétitivité et leur rentabilité.

C'est dans ce contexte que se présente la question fondamentale de recherche à savoir : Quel est l'importance de la segmentation des clients chez Ecobank Sénégal ?

De cette problématique, découlent les questions spécifiques suivantes :

- ❖ Quels sont les effets de la segmentation sur la performance commerciale ?
- ❖ Comment les outils de gestion de la relation clientèle contribuent à la performance commerciale ?

Toute étude scientifique se doit d'élaborer un objectif général afin de mener à bien le travail. En effet, il nous servira de balise et de repère tout au long du terrain, ainsi notre étude de recherche consiste à faire des propositions d'amélioration de la relation entre le client et la Ecobank Sénégal.

L'objectif général de notre sujet est de montrer l'impact de la segmentation et des outils de gestion relation clientèle sur la performance commerciale d'Ecobank Sénégal. Cependant, pour réaliser cet objectif, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques à savoir :

- ❖ Montrer l'importance de la segmentation sur la performance commerciale ;
- ❖ Analyser les outils de gestion relation clientèle qu'utilise Ecobank Sénégal ;

L'intérêt du mémoire est ce qu'il y est d'actualité. A l'heure actuelle où les banques adoptent une stratégie de digitalisation poussant à une concurrence forte, la satisfaction du client devient un facteur clé de différenciation entre les banques, ce qui notre sujet donne une importance particulière à l'étude de la gestion de la relation clientèle.

L'intérêt de cette étude à plusieurs apports :

- **Sur le plan théorique**

L'intérêt de ce travail de recherche permet de mieux comprendre l'impact de la personnalisation par rapport à la relation entre les clients et les banques sur les indicateurs de performance bancaire, qui s'appuie sur des modèles de marketing relationnel bancaire et de la qualité du service.

- **Sur le plan pratique**

L'étude s'applique au cas d'Ecobank Sénégal en pleine transformation digitale, ce qui fournit à Ecobank Sénégal des données utiles pour renforcer sa stratégie de personnalisation du service et la fidélité de ses clients. Les résultats peuvent aussi servir à d'autres banques au Sénégal.

Afin d'atteindre les objectifs cités précédemment, nous avons adopté une approche qualitative à savoir un guide d'entretien avec les responsables en charge de la gestion de la relation clientèle mais aussi avec quelques clients. Ces entretiens nous ont permis d'éclaircir les grands axes à suivre pour aboutir à un cheminement logique de la recherche.

Cette étude est structurée en deux parties : la première partie le cadre théorique et la seconde partie le cadre pratique.

La première partie est composée en deux chapitres eux aussi composés chacune de deux sections à savoir : pour le premier chapitre l'approche conceptuelle et revue de la littérature et comme première section l'approche conceptuel et en second la revue de la littérature, pour le deuxième l'approche méthodologie et pour première section choix et justification de l'approche méthodologique et en second technique de collecte et méthode de traitement.

Pour la seconde partie, elle se structure elle aussi en deux chapitres dont chacune deux sections : première chapitre la présentation de la structure et analyse de son environnement et comme respectivement pour première et second section Présentation d'Ecobank et analyse de l'environnement de l'accueil, pour second chapitre l'analyse des résultats et les recommandations formulées avec respectivement l'analyse des résultats comme première section et recommandation comme second.

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUES ET METHODOOOGIQUE

PREMIERE PARTIE : Cadres théoriques et méthodologique

Dans cette partie, nous verrons deux chapitres qui vont nous permettre de comprendre la conception et la méthodologie abordées dans notre étude.

Chapitre 1 : L'approche conceptuelle et revue de la littérature

C'est en ce chapitre, qu'est constitué le cadre théorique de notre mémoire et reflète les fondements conceptuels sur lesquels repose notre étude de recherche.

Section 1 : Approche conceptuelle

Elle rassemble les différentes théories sur lesquelles portera la réflexion de notre étude. La relation clientèle est un facteur stratégique importante pour toutes institutions financières qui cherchent à se démarquer et à acquérir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

1. La gestion de la relation clientèle

Etant considérée comme un levier important, elle est une pratique coutumière des entreprises. En effet, les entreprises adoptent la relation clientèle comme stratégie pour garder mais aussi acquérir de nouveau client.

1.1. Notion de la relation clientèle

La relation clientèle est dit comme l'ensemble des interactions, échanges et liens entre une entreprise et ses clients, dans le but de satisfaire les besoins du client tout en atteignant les objectifs commerciaux de l'entreprise. Dans le secteur bancaire, cela implique des services financiers adaptés, une communication personnalisée, et une gestion efficace des attentes et de la fidélité de la clientèle.

1.2. Notion de la gestion de la relation clientèle

« La gestion de la relation client vise à définir une stratégie et à mettre en place un ensemble d'approches et d'outils permettant à l'entreprise d'entretenir une relation riche, interactive et individualisée avec le client ». *Frédéric Jallat, Éric Stevens, Ed Peelen et Pierre Volle ; Gestion de la relation clientèle (2009)*

1.3. Origines de la CRM du papier à la centralisation informatique

➤ Origine : année 1970 – 80

Le concept de gestion des relations clients n'est pas nouveau. Avant même l'ère numérique, les entreprises reconnaissaient l'importance des interactions avec leurs clients et du maintien de relations solides. Au début des années 1970, elles ont commencé à utiliser des Rolodex et des

bases de données simples pour suivre les informations clients. Cependant, ces méthodes étaient rudimentaires, et une approche plus efficace et systématique s'imposait. Les années 1980 ont vu l'émergence du marketing, marquant une étape importante dans le développement du CRM. Les entreprises ont commencé à collecter et à stocker les données clients dans des bases de données électroniques. Cela a permis une meilleure segmentation et des actions marketing ciblées, mais on était encore loin de ce que l'on considère comme des systèmes CRM modernes.

➤ L'essor des logiciels CRM

Le véritable tournant dans l'histoire du CRM s'est produit dans les années 1990, avec l'avènement des logiciels CRM. En 1993, Tom Siebel a fondé Siebel Systems, une entreprise spécialisée dans les solutions logicielles pour la vente, le marketing et le service client. Cette initiative a jeté les bases du système CRM moderne, qui visait à fournir une plateforme complète pour la gestion des relations clients.

Avec la montée en puissance d'Internet, les systèmes CRM ont évolué pour inclure les interactions clients en ligne. Grâce à l'introduction des logiciels CRM en ligne, les entreprises peuvent désormais gérer leurs interactions avec leurs clients sur plusieurs canaux, notamment les e-mails, le chat et les réseaux sociaux. Cette évolution a non seulement amélioré le service client, mais a également permis aux entreprises de collecter des données plus précieuses pour leurs actions de personnalisation et de marketing.

➤ L'ère du CRM basé sur le cloud

Les années 2000 ont marqué une nouvelle avancée majeure dans le paysage CRM : les solutions CRM cloud. Salesforce, fondée en 1999, a été l'un des pionniers dans ce domaine. Les solutions CRM cloud offraient de nombreux avantages, notamment l'évolutivité, la flexibilité et la rentabilité. Elles permettaient aux entreprises d'accéder à leurs systèmes CRM depuis n'importe quel endroit disposant d'une connexion Internet, facilitant ainsi la collaboration entre les équipes commerciales, les spécialistes marketing et les agents du service client et l'accès aux informations essentielles en temps réel.

Par ailleurs, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage automatique dans les systèmes CRM a pris de l'ampleur. Les outils CRM basés sur l'IA pouvaient analyser de vastes volumes de données clients pour fournir des informations, prédire leur comportement et automatiser les tâches courantes. Cela a marqué une avancée majeure dans l'efficacité et l'efficience des systèmes CRM.

➤ Le présent et avenir du CRM

Aujourd'hui, les systèmes CRM sont devenus indispensables pour les entreprises de divers secteurs. Ils ne se limitent pas à la gestion des données clients ; ils englobent l'automatisation des ventes, le marketing, le support client et l'analyse. Les entreprises utilisent les systèmes CRM pour obtenir une vue à 360 degrés de leurs clients, ce qui permet de mettre en place des campagnes marketing hautement personnalisées et d'améliorer l'expérience client.

L'avenir du CRM promet des développements encore plus prometteurs. Avec l'essor de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle, les systèmes CRM deviendront de plus en plus performants pour prédire les besoins et les préférences des clients. La réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle sont également intégrées au CRM pour offrir des expériences client uniques et immersives.

Alors que les entreprises continuent de se concentrer sur la fourniture d'un service client exceptionnel, le CRM restera au cœur de leurs stratégies. L'évolution du CRM a été remarquable, passant de bases de données basiques à des systèmes sophistiqués, pilotés par les données, qui permettent aux entreprises de nouer des relations durables avec leurs clients et de stimuler une croissance durable.

L'histoire du CRM est marquée par des avancées technologiques et l'évolution des approches centrées sur le client. Depuis ses débuts dans de simples bases de données jusqu'aux systèmes sophistiqués d'IA actuels, le CRM a parcouru un long chemin. À mesure que les entreprises continuent d'investir dans la technologie CRM, nous pouvons nous attendre à des développements encore plus innovants à l'avenir, améliorant encore la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients et contribuent à leur réussite sur un marché de plus en plus concurrentiel.

1.4. Typologie de la gestion de la relation clientèle (Customer Relationship Management)

Nous distinguons trois types de gestion de la relation clientèle (Customer Relationship Management) : opérationnels, analytiques, collaboratifs.

❖ Les CRM opérationnels

Un CRM opérationnel simplifie et rationalise les principaux processus métier d'une entreprise. Ce faisant, il couvre le marketing, les ventes ainsi que le service client, ce qui aide les entreprises à générer des leads et à les convertir en contacts. Il fournit également l'infrastructure

de service client nécessaire pour satisfaire et fidéliser les clients. Un CRM opérationnel comprend trois composants de base.

Automatisation du marketing

L'automatisation du marketing simplifie les nombreux processus marketing au sein des campagnes de marketing numérique multicanal. Il peut notamment s'agir du marketing par e-mails ainsi que les chats en direct, la surveillance de site Web et la gestion des leads.

Automatisation des ventes

Pour le dire simplement, l'automatisation des ventes simplifie les nombreuses tâches manuelles et chronophages du processus de vente.

Le service client

Un logiciel de service client automatise le travail, ce qui accélère plusieurs processus de service client, tels que le routage du centre d'appels et la gestion des informations, et fournit diverses options en libre accès pour les clients, notamment des chats bots, des outils de gestion et d'automatisation de la conformité et des stratégies, ainsi que des bases de connaissances.

Les CRM analytiques

Un système CRM analytique se concentre sur les données, analyses et rapports connectés pour vous aider à mieux comprendre vos clients.

Lorsque votre CRM peut connecter les données relatives aux comportements et aux intentions des clients, les données d'entreprise (dans le cas des ventes B2B) et les points de données client connus, vous avez accès à des profils client précis, complets et connectés qui peuvent être utilisés pour offrir des expériences client personnalisées et cohérentes, en temps voulu. Ainsi, quel que soit le moment ou la manière dont vos clients choisissent d'interagir ou l'endroit où ils se trouvent dans le cycle d'achat, vous êtes prêt à répondre à toutes leurs attentes.

Les CRM collaboratifs

La vente constitue un processus collaboratif. Cela ne signifie pas que votre équipe marketing et votre équipe commerciale passent des appels de vente ensemble, même si elles occupent le même bureau. Mais les données marketing et commerciales doivent être rassemblées. Un CRM collaboratif intègre l'automatisation du marketing, l'automatisation de la vente afin que tout fonctionne de concert en vue de conclure des affaires et donne à chaque équipe une vue plus

claire des besoins et des attentes des clients. On dénombre deux types principaux de systèmes CRM collaboratifs.

La gestion des contacts

Les systèmes de gestion des contacts sont utilisés par les équipes de vente pour suivre les détails des contacts, des comptes et des sociétés, ainsi que toutes les interactions avec les clients et prospects. Ils sont à la base de processus de vente collaboratifs puisqu'ils hébergent vos données clients internes.

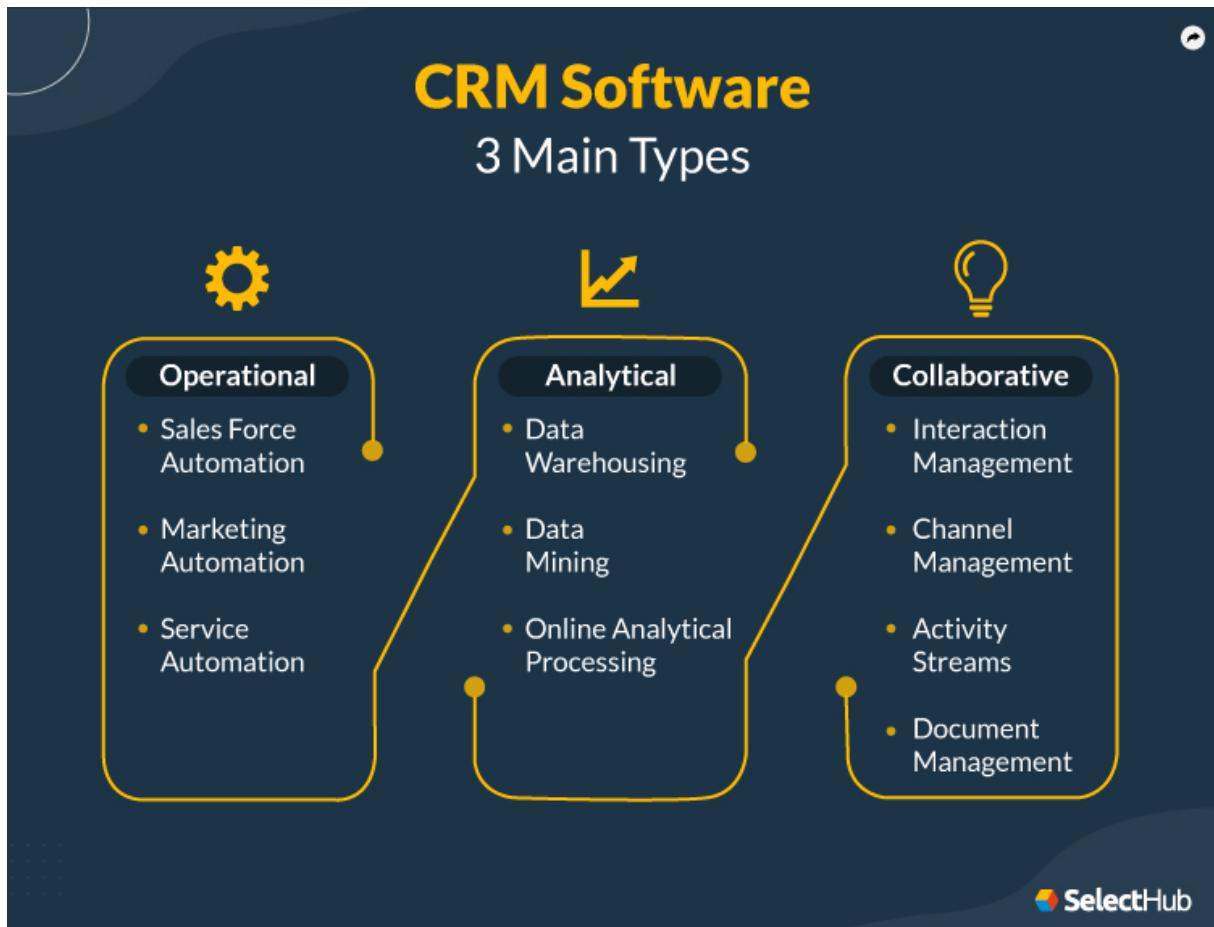
La gestion des canaux

Les systèmes de gestion de canaux peuvent englober les systèmes de vente, de service client et de marketing. Par exemple, les campagnes de marketing numérique et de marketing basé sur les comptes (ABM) sont mises en place sur différents canaux pour atteindre autant de personnes que possibles. Les deux peuvent faire partie intégrante d'une stratégie marketing multicanal qui travaille à interagir avec les consommateurs, quelle que soit leur localisation géographique ou la manière dont ils souhaitent interagir avec vous.

En outre, les équipes de service client doivent exploiter un maximum de canaux d'assistance et de libre-service. Il peut se révéler pratiquement impossible de prévoir complètement les canaux que les clients choisiront (chatbots, centres d'appels ou recherches dans la base de connaissances). Pour offrir des expériences de service client différencierées, vous devez disposer de tous les canaux que vos clients souhaitent utiliser.

La gestion des canaux se concentre également sur les distributeurs, les grossistes et d'autres partenaires qui peuvent étendre la portée de votre marketing, de vos ventes et de vos services. Les systèmes de gestion des partenaires permettent à tous les vendeurs de partager des leads, d'enregistrer des offres, de créer des devis, de collaborer et d'obtenir des résultats.

Figure 1 : Représentation des trois principaux CRM



Source : SelectHub confidence in software

1.5. Les cinq objectifs clés de la gestion de la relation clientèle

Elle englobe 5 objectifs à atteindre tels que la satisfaction du client, la fidélisation, la personnalisation de l'offre, la performance relationnelle, la valorisation du client.

Satisfaction client

« On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue » *Kotler, Keller et Manceau (2015)*.

Fidélisation

« La fidélisation client est une démarche marketing visant à favoriser la fidélité des clients. Elle consiste à rechercher un état de fidélité en mettant en place diverses actions et dispositifs pour maintenir une relation durable avec le client ». *Jean-Marc Lehu, Fidélisation client (oct. 1999)*

Personnalisation de l'offre

« La personnalisation se produit lorsque les marques passent d'une approche commerciale unique à la création d'expériences, de contenus, de produits, de communications et de services les plus pertinents et les plus significatifs pour un client donné, sur la base de ce que l'entreprise sait de l'individu » *Medallia (publication récente)*.

Performance relationnelle

« La performance relationnelle est la capacité d'une entreprise à établir, maintenir et renforcer des relations durables et profitables avec ses clients. Elle se mesure par des indicateurs tels que la satisfaction client, la fidélité, la confiance et l'engagement ». *Cairn.info, Revue Projectique (2017)*

Valorisation du client

« La valorisation du client consiste à reconnaître et maximiser la valeur qu'un client apporte à l'entreprise, en adaptant les stratégies marketing et relationnelles pour répondre à ses besoins spécifiques. Cela implique une segmentation efficace, une personnalisation des offres et une communication ciblée pour renforcer la relation client-entreprise ». *Revue AME (avril 2021)*

1.6. Les fonctions du CRM

Le CRM ou la gestion de la relation client consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One. Il repose sur deux principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux.
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

Les fonctions d'un CRM peuvent être résumé à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle. Le schéma suivant illustre bien ces fonctions :

Figure 2 : les fonctions du CRM



Source : Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur

Stanley Brown : « CRM - Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ; p 5.

✚ Connaitre le client

L'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments.

Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un Data Warehouse (entrepôt de données) orienté client.

✚ Choisir son client

L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le Datamining, analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie : (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

Conquérir de nouveau client

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (e.g., télévente, commerce électronique...) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

Fidéliser les meilleurs clients

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins¹.

Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (call center) qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client nécessaire à cette relation "one to one", jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins.

La vision stratégique du CRM

Le Customer Relationship Management, c'est d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise, supportée par des technologies. Or, la technologie en soi ne peut faire de miracles.

Une vision CRM, se décline sous les aspects suivants :

-  Une entreprise qui met en place une politique relationnel doit se fixer des buts clairs et des objectifs mesurables qui définissent l'ambition du programme, pour éviter des

actions disparates à court terme. Il s'agit précisément, ou au moins estimer les objectifs en termes de dépenses, de parts de client, de rentabilité... .

- ✚ Au même titre d'une bonne politique marketing, la vision relationnelle commence par la définition d'une segmentation et ciblage. Un programme relationnel ne doit pas nécessairement inclure toutes les cibles de la politique marketing générale, on peut ne destiner le programme qu'aux meilleurs clients, ou à des segments spécifiques de clients dont on pense qu'ils répondront de façon favorable à celui-ci.

Les clients n'ont pas tous la même valeur. D'ailleurs, dans l'évaluation des clients, on devrait tenir compte non seulement de leur valeur actuelle mais aussi de leur valeur potentielle notamment en termes de perspectives de croissance.

De plus, puisque les ressources sont limitées, on gagne à les moduler en fonction de la valeur des clients. En d'autres mots, au lieu de niveler son service également entre ses clients indépendamment de leur valeur pour l'entreprise, on a plutôt intérêt à offrir un niveau de service proportionnellement à la valeur de chacun des clients.

- ✚ Le programme relationnel doit être un contrat, par lequel, en échange de temps (attention) et d'argent (achat), le client obtient de la marque des informations, des services, un dialogue, une expérience qui soient intéressants et utiles. La vision stratégique doit précisément définir le propos de la relation et les bénéfices que peut en tirer le client.
- ✚ La satisfaction des clients ne constitue pas un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec du personnel de l'entreprise. Incidemment, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle.

Ces conclusions ont un impact stratégique évident. Puisque le coût d'acquisition d'un nouveau client est largement supérieur à celui d'en conserver un, la rétention des bons clients constitue un impératif catégorique. Quant au dilemme apparent entre acquisition et rétention, il faut bien comprendre qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut se permettre de perdre ses clients plus rapidement qu'elle en acquiert.

En tout état de cause, il faut arrêter l'hémorragie, l'érosion de sa base de clients afin de reposer sur des fondations plus solides, consolider son capital client.

2. La segmentation des clients

La segmentation client consiste à diviser les clients selon des caractéristiques communes (données, démographiques, localisation, préférences) afin de cibler chaque groupe avec des messages spécifiques à leurs intérêts, besoins et préférences. Cette approche permet d'optimiser vos stratégies commerciales et marketing en rendant les communications plus pertinentes, ce qui améliore en retour l'engagement des clients.

2.1. Pourquoi la segmentation client est-elle importante ?

Une segmentation efficace permet aux équipes marketing et commerciales de se concentrer sur des groupes intéressés par les mêmes produits. C'est une occasion pour les entreprises de mieux comprendre leur audience (qui est rarement homogène), de créer une carte empathies et de renforcer la pertinence de l'ensemble des actions menées.

Les principaux avantages offerts par la segmentation sont :

- **L'augmentation des performances marketing et commerciales** : la segmentation permet d'identifier les groupes les plus pertinents et de mieux comprendre les comportements des clients.
- **Des interactions personnalisées** à chaque segment, qui vous permettent de vous démarquer dans un marché concurrentiel.
- **Un engagement client amélioré** : les messages personnalisés résonnent mieux avec votre audience. Vos prospects et clients sont donc plus enclins à ouvrir vos emails, à interagir avec vos publications et à suivre vos appels à l'action.
- **La découverte de segments mal servis** : la segmentation du marché vous aide à découvrir des niches à fort potentiel.
- **Des offres mieux adaptées** : la segmentation vous aide à déterminer les points de douleur clients. Cette connaissance approfondie de votre audience vous permet de personnaliser vos produits et services. Vous pouvez alors adapter votre offre aux besoins et préférences des différents segments qui composent votre audience.

2.2. Les 7 principales méthodes de segmentation client

Il existe de nombreux critères de segmentation client. Dans cette partie, nous aborderons en détail les sept méthodes les plus utilisées pour segmenter un marché.

Vous pouvez bien entendu utiliser une combinaison de ces méthodes de segmentation à des fins différentes afin de créer des segments plus précis.

La segmentation démographique

La segmentation démographique consiste à diviser un marché en segments plus petits sur la base de critères démographiques tels que :

- L'âge
- Le sexe
- Le niveau de revenu
- La situation familiale
- La profession

Il s'agit généralement des facteurs les plus simples à suivre et ils constituent la base des profils clients. De plus, ces critères sont utilisés dans la création des buyers personas.

Mettons-nous dans la peau d'un(e) dirigeant(e) d'une entreprise qui vend des chaussures de sport. Notre segmentation démographique pourrait ressembler à cela :

- **L'âge** : vos chaussures s'adressent à une audience assez large allant de 18 à 45 ans. Vous remarquez cependant des différences dans les habitudes d'achat selon les âges. Les plus jeunes basent leurs achats sur le look des chaussures tandis que les quadragénaires privilégiennent le confort.
- **Le genre** : vous constatez que les préférences diffèrent selon les genres, qui privilégient parfois différentes couleurs.
- **Revenu** : vous disposez d'une gamme de chaussures basiques pour les revenus les plus faibles, qui permet à toutes et à tous d'avoir des chaussures de sport de qualité. Vous avez cependant identifié qu'une partie de votre clientèle disposait de revenus plus importants. Afin d'augmenter votre chiffre d'affaires, vous proposez désormais des éditions limitées de certains best-sellers à un prix plus élevé.

En segmentant son marché sur la base de données démographiques, l'entreprise peut adapter ses efforts marketing aux besoins et aux préférences de chaque groupe.

La segmentation comportementale

La segmentation comportementale consiste à diviser un marché en échantillons plus petits en fonction de différents comportements d'achats, habitudes d'utilisation et attitudes à l'égard de produits ou de services spécifiques.

Pour illustrer tout cela, utilisons un exemple d'une entreprise française bien connue : Décathlon.

L'enseigne utilise la segmentation comportementale pour séparer ses clients de la façon suivante :

- **Taux d'utilisation des produits.** Les clients sont divisés en trois catégories : les sportifs occasionnels, les utilisateurs réguliers et les utilisateurs intensifs.
- **Loyauté des clients.** Les clients peuvent être segmentés en plusieurs groupes en fonction de leur fidélité. On retrouve les clients novices qui achètent pour la première fois dans le magasin, les clients occasionnels et les clients fidèles qui font leurs achats presque exclusivement chez Décathlon.
- **Le comportement d'achat.** Certains clients attendent les promos pour faire leurs achats tandis que d'autres, impatients d'obtenir leur produit, vont surtout porter attention à la disponibilité des produits.
- **Processus de décision d'achat.** Un des segments de clientèle de Décathlon n'achète qu'après avoir essayé le produit en magasin tandis qu'un autre base son processus de décision sur les avis en ligne d'autres sportifs.

L'analyse des comportements de vos clients permet de prévoir leurs actions potentielles, ce qui vous permet d'anticiper leurs besoins et de pouvoir mieux y répondre à temps.

La segmentation géographique

La segmentation géographique consiste à diviser les clients en fonction de facteurs géographiques tels que la localisation, la région, le climat et la densité de population. Cette approche reconnaît que les besoins et les préférences des clients peuvent différer en fonction de leur lieu de résidence ou de l'endroit où ils se trouvent actuellement.

L'un des exemples les plus parlants de cette segmentation géographique est probablement celui de McDonald's, qui propose des menus spécifiques dans certaines parties du monde afin de s'adapter aux préférences locales et répondre aux problèmes d'approvisionnement des ingrédients.

La segmentation psychographique

La segmentation psychographique consiste à diviser les groupes de clients en fonction de caractéristiques spécifiques liées à leur mode de vie, leurs croyances, leurs valeurs et leurs centres d'intérêt.

Ces critères de segmentation sont par exemple utilisés par L'Oréal qui segmente ses clients de la sorte :

- **Les valeurs :** une partie de la clientèle de L'Oréal accorde une importance particulière à la dimension écoresponsable des produits cosmétiques. Cela a incité la

marque à développer une gamme de produits spécifiques pour répondre à cette demande grandissante.

- **Segmentation des intérêts** : L'Oréal propose aussi bien des produits cosmétiques (e.g., maquillage, rouge à lèvres) que des produits orientés soin de la peau qui plaisent avant tout aux personnes attentives à leur routine de soin. Cela lui permet de segmenter ses offres et ses communications en fonction des intérêts de ses consommateurs.
- **Les croyances**. Certaines personnes ne jurent que par les produits classiques de la marque, tandis que d'autres sont à la recherche d'innovations continues dans le domaine de la beauté.

La segmentation technologique

La segmentation technologique tient compte du fait que la technologie influence le comportement des consommateurs. Cette forme de segmentation est particulièrement importante pour les entreprises de la tech comme les SaaS ou les fabricants d'appareils électroniques.

Les facteurs qui influencent la segmentation technographique sont :

- Le type d'utilisation des appareils
- Le comportement en ligne
- La probabilité qu'un consommateur adopte une nouvelle technologie

La plupart des entreprises dans la téléphonie pratiquent ce type de segmentation. C'est le cas d'Orange, qui segmente ses clients de la façon suivante :

- Des **abonnements téléphoniques différents** sont proposés aux utilisateurs en fonction de leur comportement en ligne. Par exemple, une personne qui souhaite être connectée en permanence se verra conseiller un abonnement téléphonique contenant plus de données mobiles.
- La **vitesse de connexion internet** peut aussi être un élément de segmentation client. Les joueurs en ligne sont ainsi plus réceptifs aux offres mettant en avant la rapidité de la connexion du fournisseur.
- Les **smart homes** : les personnes qui possèdent une smart home (maison connectée) peuvent bénéficier d'offres personnalisées pour automatiser leur logement.

La segmentation firmographique

Les facteurs firmographiques sont liés au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise ciblée, à sa localisation et à son chiffre d'affaires. En B2B, ce type de segmentation est essentiel car les besoins des clients diffèrent en fonction de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Par exemple, Pipedrive, l'un des leaders sur le marché des CRM, utilise la segmentation firmographique pour mieux répondre aux besoins des clients et leur proposer des offres pertinentes.

Cette segmentation est basée sur

- **La taille de l'entreprise.** L'entreprise propose un accès à son outil à un prix abordable aux PME, ce qui leur permet en retour de bénéficier de toutes les fonctionnalités importantes pour faire croître leur entreprise. Les grandes entreprises et multinationales qui ont des besoins complexes peuvent quant à elles souscrire un abonnement premium (e.g., Pipedrive Entreprise).
- **Le secteur d'activité.** Le logiciel s'adapte à différents secteurs d'activité (e.g., B2B, B2C, E-commerce, Immobiliers...) en proposant des solutions adaptées à chacun d'entre eux.
- **L'emplacement géographique.** En Europe, Pipedrive s'assure que ses utilisateurs restent conformes aux normes en vigueur telles que le RGPD par exemple.

La segmentation transactionnelle

La segmentation transactionnelle consiste à diviser les clients en fonction de leur valeur potentielle (sur tout le cycle de vie client) pour l'entreprise. Elle permet ainsi de cibler les clients à forte valeur différemment de ceux qui ne dépensent pas autant.

La grande distribution (e.g., Carrefour, Casino, Auchan...) pratique ce type de segmentation. Cela permet de :

- Segmenter la clientèle en fonction de **la fréquence d'achat** : les clients réguliers bénéficient par exemple de cartes de fidélité, ce qui les incite à continuer leurs achats dans la même enseigne. Les clients occasionnels peuvent quant à eux être attirés grâce à des promotions ciblées sur certains produits.
- **Le montant des dépenses** : les meilleurs clients peuvent bénéficier de remises exclusives ou de livraisons à domicile gratuites par exemple.
- **Le canal d'achat** (e.g., en ligne ou en magasin).

- **Les clients réactifs aux promotions** peuvent être repérés via leur carte de fidélité ou compte en ligne. Ce type de client peut notamment se voir proposer davantage de promotions flash.

3. La performance Commerciale

La performance commerciale désigne la capacité d'une équipe ou d'un commercial à atteindre ou dépasser des objectifs de vente prédefinis. Elle englobe l'efficacité, l'efficience et la productivité nécessaires pour convertir des prospects en clients et générer des revenus. Mesurer la performance commerciale est essentiel pour les entreprises afin de comprendre dans quelle mesure leurs efforts commerciaux produisent des résultats et où des améliorations sont nécessaires. En analysant les indicateurs clés de performance (KPI), les entreprises peuvent prendre des décisions basées sur des données qui améliorent leurs résultats commerciaux.

3.1. Les piliers de la performance commerciale

La performance commerciale englobe cinq piliers :

▪ La stratégie de vente

La stratégie de vente d'une entreprise est un pilier fondamental pour sa performance commerciale.

Pour générer des ventes, une entreprise se doit connaître sa clientèle cible. A cet effet, elle détermine les méthodes et canaux de distributions pertinentes au regard de l'évolution de la consommation de ses clients.

▪ La stratégie marketing

La stratégie marketing soutient la performance commerciale. Une stratégie marketing efficace augmente la visibilité de la marque, et les opportunités de vente augmentent en conséquence.

Dans le cadre d'une stratégie marketing, il faut déterminer les supports de communication adaptés à la cible de clientèle, et produire régulièrement du contenu qui l'intéresse. Animer ses réseaux sociaux et alimenter son blog sont des leviers d'amélioration de la performance commerciale : ces actions marketing permettent de préserver le lien avec l'audience, qui garde la marque à l'esprit.

▪ Le management des équipes

Le management, à trois égards notables, est déterminant de la performance commerciale :

- Chaque collaborateur doit connaître précisément son rôle.
- Les équipes doivent être en mesure de collaborer efficacement.
- Les commerciaux doivent être bien motivés.

La motivation est un levier remarquable de la performance commerciale. Pour l'activer, le manager use de bonnes pratiques telles que : la rémunération variable et l'attribution de primes de résultats, la montée en compétences via un accès à des formations, et des réunions d'équipe régulières.

▪ **La relation clientèle**

La relation client est un pilier de la performance commerciale dans la mesure où elle conditionne la satisfaction et la fidélisation client. Une entreprise qui met en place une bonne relation client s'offre la possibilité de pérenniser ses ventes et son chiffre d'affaires, pour maintenir sa performance commerciale dans le temps.

La relation client sert également les enjeux marketing soient les clients satisfaits et fidèles deviennent des ambassadeurs de marque, qui communiquent sur la marque et la recommandent à leur entourage. Ainsi, l'entreprise attire de nouveaux clients et génère plus de ventes ce qui engendre un effet de levier dont la performance commerciale est améliorée.

▪ **Les partenariats commerciaux**

Fournisseurs et distributeurs sont des maillons de la chaîne de commercialisation : ils ont un impact sur la performance commerciale.

La relation avec les partenaires commerciaux s'entretient. Il faut communiquer efficacement et régulièrement, et créer des liens qui mettent l'humain en valeur. Adresser ses vœux est une pratique simple et vertueuse, par exemple.

3.2. Les techniques de mesure de la performance commerciale

▪ **Réaliser un audit de la performance commerciale**

Avant toute chose, les entreprises doivent s'engager dans un état des lieux de leur performance commerciale effective. Elles doivent veiller à la pertinence des décisions prises en fonction de

leur environnement et de la réalité du marché. Elles vont donc réaliser un audit afin d'établir un plan d'action commercial intégrant notamment l'identification des objectifs commerciaux, des indicateurs de performance ou encore des techniques de prospection à utiliser comme le social selling et l'inbound marketing. Pour procéder à un audit, les entreprises doivent se baser sur des indicateurs et des facteurs internes et externes.

- **Mesurer la qualité des leads**

Pour obtenir des informations sur ses prospects, il est, aujourd'hui, plus intéressant de privilégier l'aspect qualitatif que le quantitatif. La mission du service marketing est donc de s'assurer de l'amélioration du processus de génération de prospects. Pour évaluer la qualité des leads générés au niveau qualitatif, les entreprises doivent porter une attention sur la qualité des fichiers prospects, sur la fiabilité et la mise à jour des informations récoltées.

- **Évaluer l'efficacité commerciale**

Les directeurs commerciaux doivent mesurer leur efficacité commerciale afin de déceler les forces et les faiblesses de leur activité, et d'identifier les meilleurs leviers de performance. Pour cela, ils utilisent des indicateurs liés au taux de transformation des prospects, aux forces de vente ou encore à la durée du cycle de vente. L'efficacité commerciale d'une entreprise doit également faire l'objet d'un suivi en temps réel des indicateurs de performance.

- **Calculer le coût de performance des commerciaux**

Les directeurs commerciaux doivent également assurer le management de leurs équipes pour renforcer leurs motivations et obtenir des résultats optimaux sur la durée. L'humain est un aspect à ne pas négliger puisqu'il permet de construire un environnement de travail productif, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance commerciale. Pour calculer le coût de performance des commerciaux, il est nécessaire de recourir à des éléments liés à :

- ✓ La gestion des ressources humaines.
- ✓ La formation des équipes commerciales.
- ✓ La motivation individuelle.

- **Aligner les équipes de vente et de marketing**

Les stratégies de vente et de marketing, piliers de la performance commerciale, doivent fonctionner ensemble, il s'agit d'aligner les objectifs marketing avec les objectifs de vente, pour mesurer et améliorer la performance commerciale d'une entreprise. Cette approche porte le nom de smarketing, contraction des termes anglais « Sales » et « Marketing ». Les équipes vente et marketing collaborent étroitement afin de répondre à un même objectif commercial : satisfaire les clients et contribuer collectivement à la réussite de l'entreprise. Grâce à l'apparition des nouveaux outils, il est, aujourd'hui, plus facile pour les directeurs marketing ou les Chiefs Revenues Officers de mesurer efficacement leurs actions. Les équipes peuvent également mettre en place un SLA (Service-Level Agreement), un accord qui leur permet de déterminer un niveau de service précis.

3.3. Les outils de mesure de la performance commerciale

- **Le tableau de bord commercial**

Le tableau de bord commercial est un outil de mesure qui constitue un levier d'amélioration de la performance commerciale. En effet, il permet aux entreprises de mesurer l'activité commerciale et d'assurer le suivi selon les objectifs de vente fixés au préalable. Véritable outil de pilotage, il se doit d'être synthétique et construit à partir d'indicateurs cohérents et pertinents. Pour présenter un tableau de bord efficace, il est donc important de bien choisir ses KPI. Analyser les bons indicateurs permet aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble sur leurs performances, mais également de faire progresser leurs équipes commerciales.

- **Les logiciels CRM**

Les fichiers de contacts constitués par les entreprises représentent une mine d'informations qu'il est intéressant d'exploiter. Ces fichiers leur apportent une meilleure connaissance de leur cible, permettant ainsi de vendre des produits et services adaptés aux besoins des prospects et de les fidéliser. Après avoir généré des leads, les entreprises doivent donc assurer la gestion et le suivi de ces prospects. Les logiciels CRM, ou logiciels de gestion de la relation client, apparaissent alors comme des outils indispensables, car ils fournissent aux entreprises des KPI précis et pertinents. C'est à partir de ces indicateurs que ces dernières vont pouvoir réaliser le suivi du parcours client et de l'évolution des ventes.

3.4. Les indicateurs clés qui définissent la performance commerciale

Le choix des indicateurs de performance est crucial pour mesurer la performance commerciale. Cette étape permet aux entreprises d'évaluer les objectifs commerciaux et de mettre en place un plan d'action pour les atteindre rapidement. Il faut savoir que les indicateurs de performance sont très nombreux : à choisir les KPI pertinents.

Un KPI (Key Performance Indicator), ou indicateur clé de performance, est une mesure quantifiable utilisée pour évaluer l'efficacité d'une action, d'un projet ou d'une stratégie par rapport à des objectifs prédéfinis. Il permet de suivre les performances et de prendre des décisions éclairées pour optimiser les résultats.

Voici quelques exemples de KPI essentiels pour évaluer l'efficacité commerciale des entreprises.

❖ Les KPI quantitatifs

Ces chiffres permettent aux entreprises de suivre la performance des équipes de commerciaux afin de mesurer la progression de leur activité commerciale. Parmi les indicateurs de performance commerciale quantitatifs à suivre, les entreprises peuvent évaluer :

- ✓ La fréquence des interactions commerciales.
- ✓ Les prévisions de vente.
- ✓ Le nombre de leads générés.
- ✓ Le nombre de nouveaux clients.
- ✓ Le panier moyen des ventes.
- ✓ Le nombre de rendez-vous de prospections réalisés.
- ✓ Le nombre de ventes en cours.
- ✓ Le nombre de ventes conclues.
- ✓ Le chiffre d'affaires réalisé.

❖ Les KPI qualitatifs

Pour bien évaluer la performance commerciale de ses équipes, les indicateurs quantitatifs ne suffisent pas. En effet, même en déployant d'importants efforts, certaines entreprises ne parviennent pas à obtenir de bons résultats. C'est là que les indicateurs de performance

qualitatifs prennent tout leur intérêt. Suivre ces KPI est nécessaire, car cela permet aux entreprises d'identifier les raisons de l'efficacité ou de l'échec de leur productivité commerciale.

- ✓ Qualification du fichier de prospection.
- ✓ Niveau d'information sur le prospect ou sur l'offre.
- ✓ Causes de l'échec d'une action.
- ✓ Satisfaction client.
- ✓ Réclamations, retours produits et demandes de remboursement.
- ✓ Refus des prospects.
- ✓ Période de prospection.

❖ **Les KPI fondés sur des taux**

Il est possible de créer des taux à partir des résultats obtenus grâce aux indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs précédemment cités. Les indicateurs basés sur les taux permettent aux entreprises de piloter leur stratégie commerciale dans de bonnes conditions.

- ✓ Taux de conversion en leads ou en clients.
- ✓ Taux de prise de rendez-vous.
- ✓ Taux de rétention des clients.
- ✓ Taux de fidélisation des clients.
- ✓ Taux d'attrition.
- ✓ Taux de réveil client.
- ✓ Taux de conquête.
- ✓ Taux d'efficacité.

Section 2 : Revue de la littérature

Lors de notre recherche, nous avons été emmenés à étudier sur des articles traitants

1. La gestion relation client dans les banques

Pour les auteurs *Siham JABRAOUI et Hasnaa GABER* dans leur article « Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine » *disent que* : « relation client GRC peut être associé à différentes représentations. Selon une perspective technologique, le CRM peut être défini comme un système d'information permettant d'identifier, de développer et d'intégrer toutes les informations qui concernent la clientèle d'une entreprise (Plakoyiannaki et Tzokas 2002). En revanche, une autre

perspective, qui n'est pas moins pertinente, développe les attributs du CRM sur le plan managérial. Elle reconside^{re} par ailleurs le CRM en tant qu'approche stratégique d'un fonctionnement organisationnel qui place le client au cœur de ses préoccupations (Benavent, 2004). Deux visions qui sont à la fois différentes et complémentaires et qui seront ainsi exploitées dans cette recherche afin d'appréhender l'impact du CRM sur la performance commerciale d'une organisation bancaire Marocaine. »

Les auteurs *Laure AMBROISE et Isabelle PRIM-ALLAZ* dans l'ouvrage « la gestion de la relation client et performance PME, nous témoignent : « Les résultats montrent en effet que les entreprises qui ont mis en place des outils de GRC depuis plus de 5 ans semblent avoir réussi le pari de l'amélioration de la performance, notamment grâce à leur nouvelle capacité à identifier et se concentrer sur une clientèle plus rentable. »

2. Importance de la segmentation du client

Selon les auteurs *laurent CARPENTIERS et Dominique CRIE* témoignent « Le terme « segmentation » est très souvent appliqud> en vente à distance pour désigner les opérations de partition d'une clientèle afin de définir des cibles privilégiées »

Selon l'étude de l'auteur *Francesco ZIRILLI* rédacteur académique sur « la segmentation bancaire et stratégie marketing basé sur l'algorithme DBSCAN amélioré » dit ceci : « Cette étude de cas porte sur les caractéristiques des activités de dépôt à terme d'une banque portugaise, analysant les caractéristiques actuelles des données clients et les limites des stratégies marketing. Elle met également en évidence les limites de l'algorithme DBSCAN traditionnel, notamment les problèmes de sélection des paramètres et le manque de mesures de clustering diversifiées. Grâce à des techniques d'apprentissage automatique, l'étude explore la relation entre les caractéristiques des clients et les dépôts à terme. L'algorithme KM-DBSCAN proposé, qui combine K-means et DBSCAN, est utilisé pour la segmentation de la clientèle. Cette méthode intègre des indicateurs clients implicites et explicites, intègre des facteurs de pondération, construit une matrice de distribution des distances et optimise le processus de sélection des paramètres de rayon de voisinage et de seuil de densité. En conséquence, la précision du clustering de la segmentation client est améliorée de 15 %. Sur la base des résultats du clustering, les clients sont divisés en quatre groupes distincts et des stratégies marketing personnalisées pour les dépôts clients sont proposées. Des plans marketing différenciés sont mis en œuvre, axés sur la gestion de la relation client et le feedback. Les performances du modèle sont évaluées à l'aide des coefficients de silhouette, de la précision et

du score F1. Le modèle est ensuite appliqué dans un scénario réel, conduisant à un taux de croissance moyen du chiffre d'affaires de 16,08 % et à une augmentation de 4,5 % de l'engagement client. »

3. La segmentation client dans la performance commerciale

Selon la recherche de ces auteurs, *Ghezal, Anis, Lalaoui*, du document « Essai d'analyse de la performance commerciale de l'entreprise », leur théorie de recherche nous informe que : « Analyser la performance revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs qui influent sur cette performance (délai, le coût, ou la qualité...) de cette activité, appelé : indicateurs de performance qui dépend des orientations de l'entreprise. En effet, ces indicateurs permettront sans doute d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance commerciale. Cependant, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact sur la performance commerciale. Ainsi, dans une société qui en est venue à analyser la rentabilité des activités, à évaluer leur efficacité et à mesurer leur impact sur la performance commerciale. L'audit marketing est devenu un outil indispensable. »

Dans l'étude de « Mesurer l'effet des composantes de la gestion de la relation client (CRM) sur la performance non financière des banques commerciales : cas de l'Égypte », les auteurs *H Sadek, A Youssef, A Ghoneim, P Tantawy*, nous témoignent que « Cet article présente les composantes de la gestion de la relation client (CRM) appliquées aux banques commerciales égyptiennes, examinées du point de vue des banquiers. Il vise ensuite à mesurer leur impact sur le niveau de satisfaction et de fidélité des clients, à titre d'exemples de mesures de performance non financière. L'article est quantitatif et se compose de deux questionnaires structurés différents utilisant un échantillonnage de convenance/quotas. Le premier a porté sur 180 employés afin de mesurer l'applicabilité du CRM, et le second sur 270 clients afin de mesurer le niveau de satisfaction et de fidélité des clients et leur impact sur la performance financière des banques commerciales égyptiennes. Les résultats montrent que les banques sélectionnées appliquent les composantes du CRM, mais que le niveau d'application diffère d'une banque à l'autre. Les résultats ont montré une relation positive significative entre le CRM et la satisfaction client dans les banques commerciales égyptiennes, lorsqu'elles les appliquent ensemble et non séparément. De plus, il existe un fort effet positif entre la satisfaction et la fidélité des clients, ce qui s'est reflété sur la performance financière des banques commerciales. Les résultats confirment l'importance d'étudier et de mettre en œuvre le CRM pour fidéliser la clientèle et améliorer la performance financière des banques commerciales égyptiennes. Les banques

souhaitant améliorer leurs relations clients doivent se concentrer sur les composantes CRM afin de développer des stratégies et tactiques marketing pertinentes et efficaces. L'étude analyse le CRM comme une approche multidimensionnelle appliquée aux banques commerciales égyptiennes et le relie à l'objectif ultime de fidélisation de la clientèle, d'obtention d'un avantage concurrentiel durable et d'augmentation des profits. »

Chapitre 2 : Approche méthodologique

Suite après nos recherches sur les notions de la gestion de la relation clientèle et déterminer les objectifs de cette dernière, nous mettons en relief à présent la méthodologie de l'étude.

Il s'agit de présenter dans ce chapitre le modèle d'analyse, les différentes techniques de collecte de données, ainsi que celles d'analyse des données utilisées.

Section 1 : Choix et justification de l'approche méthodologiques

1. Les approches méthodologiques

Dans un objectif basé sur la recherche académique, plusieurs choix d'approche s'offrent à nous :

- **L'approche quantitative** est une approche qui permet de mesurer et analyser des phénomènes via des données chiffrées, souvent pour tester des hypothèses ou établir des relations entre variables. Elle est utilisée pour généraliser les résultats à une population (échantillon) ;
- **L'approche qualitative** permet de comprendre en profondeur les phénomènes sociaux ou humains, à travers le sens, les perceptions, les expériences ;
- **L'approche mixte** utilise simultanément ou successivement des méthodes qualitatives et quantitatives pour enrichir la compréhension d'un phénomène ;
- **L'approche documentaire** est d'analyser des documents déjà existants (textes, rapports, articles, sites web, archives), afin d'extraire des données contextuelles et enrichir la recherche.

2. Justification du choix de la méthodologie

Notre choix méthodologique pour notre étude de recherche est porté sur la qualité des renseignements que nous pouvons recueillir. L'approche qualitative vise à comprendre en profondeur les motivations, attentes, attitudes et comportements des clients bancaires. Contrairement à l'approche quantitative qui cherche à mesurer, la démarche qualitative explore

le “pourquoi” derrière les choix clients (e.g., pourquoi ce client privilégie un canal digital plutôt qu’un guichet ?).

Elle s’avère particulièrement utile dans les premières phases d’un projet de segmentation, pour faire émerger des typologies client fondées sur des logiques d’usage, de valeurs perçues ou de parcours émotionnels.

Section 2 : Techniques de collecte et méthode d’analyse des données

Dans l’objectif de recueillir des informations significatives pour notre étude, nous utiliserons une seule méthode de collecte de données : un guide d’entretien.

1. Le guide d’entretien

Au sens spécifique, l’entretien est une méthode de recherche et d’investigation. Par le biais de cette méthode, l’investigateur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d’un ou de plusieurs individus dans la société. A propos de cette méthode, *Quivy et L Van Campenhoudt (2011)* accentuent sur le fait qu’elle permet « l’analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situation conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences ».

En suivie de la collecte de donnée, pour le traitement de ces derniers, un modèle d’analyse est requis. Pour le modèle d’analyse des données, correspondant à notre étude de recherche, est l’analyse thématique.

2. Modèle d’analyse des données : Analyse Thématique

L’analyse thématique est une méthode rigoureuse et flexible utilisée pour identifier, analyser et présenter des modèles au sein de données qualitatives (entretiens). L’une des caractéristiques déterminantes de l’analyse thématique est sa flexibilité. Contrairement à d’autres méthodes d’analyse qualitative qui peuvent nécessiter l’adhésion à des cadres théoriques spécifiques, l’analyse thématique peut être appliquée à une gamme de positions épistémologiques et ontologiques. Cette adaptabilité le rend adapté à diverses questions de recherche et types de données, qu’elles proviennent d’entretiens, de groupes de discussion ou de sources textuelles. De plus, l’analyse thématique peut être utilisée dans des approches inductives et déductives, permettant aux chercheurs de dériver des thèmes à partir des données elles-mêmes ou de tester des théories préexistantes par rapport aux données.

Tableau 1 : processus de réalisation de notre analyse thématique

<i>Étape (Phase)</i>	Description	Objectif principal
1. Se familiariser avec les données	Lire les données (entretiens transcrits, notes) : immersion totale, prise de notes initiales.	Comprendre le contenu en profondeur et repérer des idées émergentes.
2. Générer les codes initiaux	Identifier et étiqueter des segments pertinents (codes). Travail systématique sur l'ensemble du corpus.	Organiser les données en unités significatives pour l'analyse ultérieure.
3. Rechercher les thèmes	Regrouper les codes similaires en thèmes et sous-thèmes ; cartographie visuelle possible (mind-map...).	Déceler les schémas de signification portant sur les questions de recherche.
4. Revoir les thèmes	Vérifier la cohérence des thèmes par rapport aux codes et au jeu de données entier ; ajuster, fusionner ou scinder.	S'assurer que chaque thème est solide, bien défini et pertinent pour l'analyse.
5. Définir et nommer les thèmes	Affiner l'essence de chaque thème, rédiger une définition claire et choisir un nom descriptif.	Clarifier la portée et la pertinence narrative des thèmes dans le contexte de la question de recherche.
6. Produire le rapport final	Rédiger un récit analytique cohérent, illustré par des extraits de données ; expliquer comment les thèmes répondent à la question.	Présenter une interprétation solide, convaincante et bien documentée du corpus.

SECONDE PARTIE : CADRE PRATIQUE

SECONDE PARTIE : Cadres pratiques

La seconde partie est la partie où nous présenterons la banque, sujet de notre recherche et une analyse de son environnement mais aussi la partie où figure l'analyse de nos résultats et nos recommandations suite à ces analyses.

Chapitre 1 : Présentation et analyse d'Ecobank Sénégal et son environnement

Ce chapitre est centré sur la présentation d'Ecobank Sénégal et des résultats mais aussi une analyse de l'environnement d'Ecobank Sénégal et des résultats.

Section 1 : Présentation d'Ecobank

Ecobank est une banque panafricaine qui propose une large gamme de services financiers et bancaires à travers le continent africain.

1. Présentation de l'activité :

Elle opère dans plus de 30 pays africains et compte parmi les principales institutions bancaires du continent. Ecobank propose des services bancaires de détail, des services bancaires aux entreprises, des services de trésorerie et de change, des services de financement du commerce, des services de banque d'investissement, des services de gestion de patrimoine, et bien d'autres encore.

Voici quelques-unes des activités d'Ecobank :

- **Services bancaires de détail :** Ecobank propose des services bancaires de détail tels que les comptes courants, les comptes d'épargne, les prêts personnels, les prêts immobiliers, les cartes de crédit, les cartes de débit, les transferts d'argent, les services de paiement et les services de banque en ligne pour les particuliers.
- **Services bancaires aux entreprises :** Ecobank offre une gamme complète de services bancaires aux entreprises, notamment des comptes d'entreprise, des solutions de trésorerie, des services de paiement internationaux, des services de change, des financements commerciaux, des prêts aux entreprises et des services de conseil aux entreprises.
- **Services de trésorerie et de change :** Ecobank fournit des services de trésorerie et de change aux entreprises et aux institutions financières, y compris la gestion des liquidités, le financement du commerce international, les opérations sur devises, les produits dérivés et les solutions de gestion des risques.
- **Services de financement du commerce :** Ecobank propose des solutions de financement du commerce international, y compris le financement de l'import-export,

les garanties bancaires, le lettrage de crédit, le crédit documentaire et les services de correspondant bancaire.

- **Services de banque d'investissement** : Ecobank offre des services de banque d'investissement, notamment des conseils en fusion-acquisition, des services de souscription, des services de placement privé, des services de gestion d'actifs et des services de financement de projets.
- **Services de gestion de patrimoine** : Ecobank propose des services de gestion de patrimoine pour les clients fortunés, y compris la gestion de portefeuille, les services de placement, la planification successorale et les conseils en investissement.

Ces activités ne sont pas exhaustives et Ecobank continue d'innover et d'ajouter de nouveaux services pour répondre aux besoins financiers changeants de ses clients en Afrique.

Historique d'Ecobank

Ecobank Transnational Incorporated (ETI), société anonyme, est créée en 1985 comme holding bancaire à l'initiative de la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest avec le soutien de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire de l'Afrique de l'Ouest est dominée par les banques d'État et les banques étrangères. Il n'existe pratiquement aucune banque du secteur privé africain dans la région.

La Fédération ouest-africaine des chambres de commerce a favorisé et accompagné le lancement d'un projet pour la création d'un établissement bancaire régional privé en Afrique de l'Ouest. Eco promotions S.A. est créée en 1984. Ses actionnaires fondateurs ont réuni le capital de départ destiné aux études de faisabilité et aux activités promotionnelles ayant conduit à la création d'ETI.

En octobre 1985, ETI est créée avec un capital autorisé de 100 millions \$ US. Le capital initial versé de 32 millions \$ EU est mobilisé auprès de plus de 1500 personnes et institutions des pays de l'Afrique de l'Ouest. Le principal actionnaire est le Fonds de coopération, de compensation et de développement (Fonds de la CEDEAO), bras financier de la CEDEAO.

ETI signe un accord de siège avec le gouvernement du Togo en 1985, qui lui confère le statut d'organisation internationale, jouissant des droits et priviléges nécessaires lui permettant d'exercer en tant qu'institution régionale, avec un statut d'établissement financier non-résident.

ETI débute ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988. Voici un bref historique d'Ecobank :

- 1985 : Ecobank est fondée à Lomé, au Togo, en tant que banque universelle avec une licence bancaire panafricaine.
- 1990 : Ecobank ouvre ses premières succursales en dehors du Togo, en ouvrant des bureaux au Ghana et au Nigeria.
- 1999 : Ecobank Holdings SA est créée pour consolider les activités d'Ecobank et faciliter l'introduction en bourse de la banque.
- 2001 : Ecobank devient la première banque panafricaine à être cotée en bourse à la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) d'Abidjan, en Côte d'Ivoire.
- 2005 : Ecobank étend ses activités en Afrique de l'Ouest en acquérant Oceanic Bank International, une institution financière basée au Nigeria.
- 2008 : Ecobank acquiert 75% des actions de Continental Trust Bank au Nigeria, renforçant ainsi sa présence dans le pays.
- 2012 : Ecobank Holdings SA est cotée à la Bourse de Londres, ce qui en fait la première banque panafricaine à être cotée simultanément à la BRVM et à la Bourse de Londres.
- 2014 : Ecobank célèbre son 25e anniversaire et compte désormais des filiales dans plus de 36 pays africains.
- 2017 : Le Groupe Ecobank annonce la nomination d'Ade Ayeyemi en tant que directeur général, avec pour objectif de renforcer la performance et la stabilité de la banque.

Aujourd'hui, Ecobank est présente dans plus de 30 pays africains et continue de se développer en offrant une large gamme de services financiers aux particuliers, aux entreprises et aux institutions financières à travers le continent. La banque est reconnue comme l'une des principales institutions bancaires en Afrique, offrant des services innovants et adaptés aux besoins spécifiques de la clientèle africaine.

Banque de grande clientèle et d'investissement

La banque de grande clientèle et d'investissement s'aligne constamment sur les opportunités de marché. Elle propose des solutions financières aux multinationales, aux entreprises régionales, aux entreprises publiques, aux établissements financiers et aux organisations internationales. La banque de grande clientèle et d'investissement fait appel à des technologies de pointe pour mieux servir ses clients. Elle offre en particulier les services suivants : banque transactionnelle,

taux, change et matières premières, banque d'investissement, valeurs mobilières, gestion de patrimoine et d'actifs, cartes, crédits et Liquidités. Le service recherche et trésorerie de la banque appuie la banque de grande clientèle et d'investissement.

Banque Commerciale

La Banque Commerciale offre aux entreprises locales et aux PME les services suivants : Banque transactionnelle, Taux, Change et Matières premières, Crédits et Liquidités.

Banque des particuliers

Regroupant les Services bancaires aux Particuliers et la Microfinance, la Direction Banque des particuliers propose des produits et services financiers pratiques, fiables et accessibles aux particuliers, s'appuyant sur un vaste réseau de Guichets automatiques bancaires (GAB) et terminaux de paiement électronique (TPE), aussi bien que sur les plates-formes bancaires mobiles, la banque par internet, les transferts d'argent et les services à la diaspora.

La marque Ecobank

La marque Ecobank se caractérise par trois principaux éléments :

- La plus vaste plate-forme bancaire d'Afrique
- Une équipe de professionnels de talent, d'origines diverses
- Un service client de qualité

Alors que les quelques 20 000 employés d'Ecobank font du groupe le premier employeur dans le secteur financier d'Afrique subsaharienne, la banque exerce ses activités en tant que « Banque unique », dotée d'une marque commune, ainsi que de normes, politiques et procédures communes. Ce modèle lui permet de proposer à ses 11 millions de clients des services harmonisés et fiables dans l'ensemble de son réseau composé de 1 265 agences, 2 773 GAB et 13 800 TPE. La banque est équipée d'une plate-forme technologique intégrée, prenant en charge l'ensemble de ses activités qu'elle a migré avec succès sur une application bancaire unique : Oracle FLEXCUBE.

Missions d'Ecobank

Le développement durable est au cœur de la mission de la banque qui est de bâtir une banque panafricaine de stature mondiale contribuant à l'intégration et au développement socio-économique du continent. Le succès à long terme d'Ecobank est étroitement lié au développement durable des économies, des sociétés et de l'environnement dans lesquels la banque exerce ses activités.

En 2012, le groupe a adopté une approche intégrée et globale du développement durable et défini un cadre commun. Ce cadre décrit le développement durable dans le contexte du modèle opérationnel de l'entreprise, assurant une utilisation efficace et durable du capital économique, social, humain et naturel. Il reflète la volonté de la banque d'être un vecteur de transformation économique de l'Afrique tout en protégeant l'environnement et en se montrant une entreprise socialement responsable, respectant des normes mondiales.

Ecobank aujourd'hui

Ecobank est aujourd'hui la première banque panafricaine, présente dans 33 pays du continent. Elle est implantée dans plus de pays africains qu'aucune autre banque. Ecobank est, à ce jour, opérationnelle dans des pays d'Afrique de l'Ouest, de l'Est, Centrale et Australe, à savoir : Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cap Vert, Cameroun, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Guinée équatoriale, Kenya, Liberia, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé & Principe, Sénégal, Sierra Leone, Sud Soudan, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe. La Banque possède également une filiale à Paris et des bureaux de représentation à Dubaï, Johannesburg, Londres, Luanda et Pékin.

Visions

Ecobank est née de l'idée de créer une banque présente en Afrique de l'Ouest et dans le reste de l'Afrique pour toutes les entreprises. Les fondateurs du Groupe Ecobank voulaient une banque africaine pour les Africains.

L'objectif d'Ecobank est double : d'une part, donner à une banque panafricaine moderne les moyens de prospérer et, d'autre part, contribuer au développement économique et à l'intégration financière du continent.

Parcours

Ecobank s'est engagée à stimuler le développement économique dans toute l'Afrique subsaharienne. En octobre 1985, la première filiale Ecobank ouvre ses portes au Togo.

Malgré les bouleversements politiques des années 1980 en Afrique, et relevant tous les défis, le Groupe Ecobank inaugure des filiales dans cinq États africains en 1988. Entre 1997 et 2001, le Groupe s'implante dans sept autres pays.

Aujourd'hui, le Groupe Ecobank est une institution de renommée mondiale et montre la voie pour l'Afrique. Présente dans 35 pays d'Afrique subsaharienne, Ecobank incarne les services bancaires en Afrique.

Structures

Ecobank est présente actuellement dans 35 pays africains, avec un agrément bancaire à Paris et des bureaux internationaux à Londres, Dubaï et Pékin, pour soutenir les activités internationales de ses clients. Nous employons plus de 14 000 personnes au service de plus de 28 millions de clients.

Cultures et éthiques

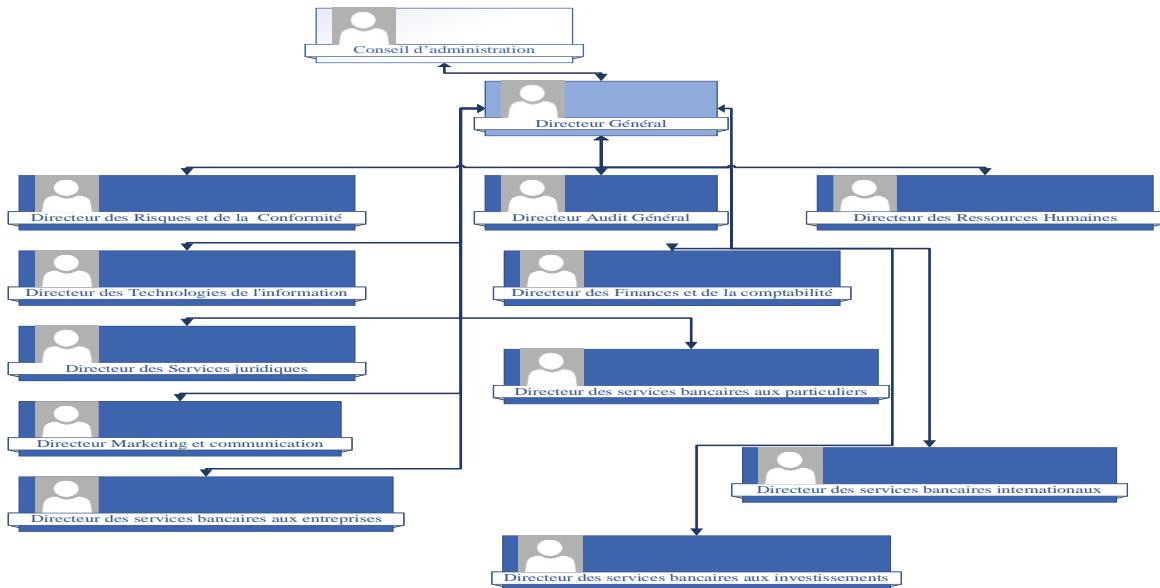
Pour pérenniser notre succès, nous avons intégré l'éthique, la culture, la conduite et les valeurs appropriées dans toutes nos activités. Ces qualités constituent les piliers de notre organisation et déterminent les bons comportements dans chacune de nos interactions avec nos clients, collègues, communautés, actionnaires, régulateurs et tous les autres acteurs.

En 2019, nous avons mené une enquête indépendante à travers le Groupe Ecobank pour identifier les domaines qui pourraient être améliorés dans la banque, et définir une culture de confiance et d'éthique forte. Six valeurs fondamentales en ont résulté (RACE IT : Respect, Acte Responsable, Clients en Priorité, Excellence, Intégrité, Travail d'équipe). Celles-ci représentent aujourd'hui notre philosophie.

2. Organisation

2.1. Organigramme

Figure 3 : organigramme d'Ecobank Sénégal



2.2. Rôles et missions des différentes directions

Conseil d'Administration

Le rôle du conseil d'administration est de superviser les activités de l'organisation et de prendre des décisions stratégiques, tandis que sa mission est d'assurer une gouvernance efficace, de représenter les intérêts des actionnaires ou des parties prenantes, de nommer et d'évaluer la direction, de gérer les risques et de garantir la conformité aux réglementations.

Direction Générale

Le rôle de la direction générale est de diriger et de gérer l'organisation en mettant en œuvre la vision et la stratégie définies par le conseil d'administration, en prenant des décisions opérationnelles, en mobilisant les ressources nécessaires et en assurant la réalisation des objectifs fixés.

Sa mission consiste à assurer la croissance et le développement de l'entreprise, à optimiser les performances opérationnelles, à gérer les équipes et les ressources humaines, à établir des

partenariats stratégiques, à gérer les risques, à garantir la conformité aux lois et aux réglementations, et à maintenir des relations harmonieuses avec les parties prenantes internes et externes.

Direction des risques et de la conformité

Le rôle de la direction des risques et de la conformité est de veiller à ce que l'organisation identifie, évalue et gère efficacement les risques auxquels elle est exposée, tout en assurant la conformité aux lois, aux réglementations et aux normes applicables.

Sa mission consiste à mettre en place des politiques et des procédures de gestion des risques, à effectuer des évaluations régulières des risques, à développer des stratégies d'atténuation et de gestion des risques, ainsi qu'à mettre en œuvre des contrôles internes appropriés pour minimiser les risques.

En ce qui concerne la conformité, la direction des risques et de la conformité veille à ce que l'organisation respecte les lois, les réglementations et les normes en vigueur dans ses activités. Elle établit des mécanismes de surveillance et de contrôle pour garantir la conformité, effectue des audits internes, fournit des conseils et des formations aux employés sur les règles et les obligations légales, et collabore avec les autorités de régulation si nécessaire.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des risques et de la conformité sont d'identifier, évaluer et gérer les risques, ainsi que de s'assurer que l'organisation respecte les exigences légales et réglementaires pour maintenir une gestion saine et éthique de ses activités.

Direction audit général

Le rôle de la direction de l'audit général est de fournir une évaluation objective et indépendante des activités de l'organisation, en examinant et en évaluant l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.

Sa mission consiste à réaliser des audits internes pour identifier les faiblesses, les lacunes et les risques potentiels dans les opérations de l'organisation, à formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la conformité des processus, et à fournir des conseils objectifs à la direction et au conseil d'administration

La direction de l'audit général joue un rôle clé dans l'assurance de l'intégrité des informations financières, la détection de fraudes, la conformité aux lois et aux réglementations, et la promotion de bonnes pratiques de gestion.

Elle travaille en collaboration avec les différentes parties prenantes de l'organisation, assure une communication transparente de ses constatations et recommandations, et contribue à renforcer la confiance et la transparence au sein de l'organisation.

En résumé, le rôle et la mission de la direction de l'audit général sont de fournir une évaluation objective et indépendante des activités de l'organisation, d'identifier les risques et les faiblesses, de formuler des recommandations pour l'amélioration, et de contribuer à l'assurance de l'intégrité, de la conformité et de la transparence des opérations.

Direction des technologies de l'information

Le rôle de la direction des technologies et de l'information est de gérer et de mettre en œuvre les stratégies, les systèmes et les infrastructures technologiques de l'organisation pour soutenir ses objectifs et améliorer son efficacité opérationnelle.

Sa mission consiste à superviser et à coordonner les activités liées aux technologies de l'information, y compris le développement et la maintenance des systèmes informatiques, la gestion des réseaux et de la sécurité informatique, la gestion des données et des bases de données, ainsi que l'intégration des technologies émergentes et l'innovation numérique.

La direction des technologies et de l'information travaille en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes de l'organisation pour comprendre leurs besoins en matière de technologie, proposer des solutions adaptées et optimiser l'utilisation des ressources technologiques disponibles.

Elle assure également la conformité aux réglementations en matière de protection des données, de confidentialité et de sécurité informatique, tout en favorisant l'adoption de meilleures pratiques et de normes de l'industrie pour garantir la fiabilité et la disponibilité des systèmes d'information.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des technologies et de l'information sont de gérer les ressources technologiques de l'organisation, d'améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à

des solutions technologiques adaptées, de garantir la sécurité et la conformité des systèmes d'information, et de favoriser l'innovation numérique pour stimuler la croissance et la compétitivité de l'organisation.

Direction des finances et de la comptabilité

Le rôle de la direction des finances et de la comptabilité est de gérer les aspects financiers de l'organisation, y compris la planification, l'analyse, le suivi et le contrôle des ressources financières.

Sa mission consiste à assurer une gestion financière saine et efficace, en veillant à l'élaboration et au suivi du budget, à la gestion de la trésorerie, à la gestion des investissements, à la comptabilité et à la production des états financiers.

La direction des finances et de la comptabilité est responsable de la gestion des risques financiers, de la conformité aux normes comptables et aux réglementations financières, ainsi que de la fourniture d'informations financières précises et fiables à la direction et au conseil d'administration pour faciliter la prise de décisions éclairées.

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'organisation pour évaluer la rentabilité des projets, analyser les performances financières, mettre en place des politiques financières et fiscales efficaces, et fournir des conseils stratégiques en matière de gestion des ressources financières.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des finances et de la comptabilité sont de gérer les ressources financières de l'organisation, de garantir la conformité aux réglementations financières, de fournir des informations financières précises et fiables, et de soutenir la prise de décisions financières stratégiques pour assurer la stabilité et la croissance de l'organisation.

Direction des ressources humaines

Le rôle de la direction des ressources humaines est de gérer les activités liées aux employés et aux ressources humaines au sein de l'organisation, en veillant à attirer, à développer et à retenir les talents, ainsi qu'à favoriser un environnement de travail productif et harmonieux.

Sa mission consiste à mettre en œuvre des politiques et des pratiques RH efficaces, telles que le recrutement et la sélection du personnel, la gestion des performances, la formation et le

développement, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion des carrières, la gestion des conflits et le maintien d'un bon climat de travail.

La direction des ressources humaines joue un rôle clé dans la création d'une culture organisationnelle positive, en favorisant la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances, ainsi qu'en assurant la conformité aux lois du travail et aux réglementations en matière de ressources humaines.

Elle collabore étroitement avec les autres départements pour comprendre leurs besoins en matière de personnel, élaborer des plans de dotation en personnel et des stratégies de développement des compétences, et fournir des conseils et un soutien aux employés et aux gestionnaires pour résoudre les problèmes liés aux ressources humaines.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des ressources humaines sont de gérer les ressources humaines de l'organisation, de favoriser un environnement de travail positif et productif, de développer les talents, de promouvoir la diversité et l'inclusion, et de garantir le respect des réglementations du travail pour soutenir la croissance et la performance de l'organisation.

Direction des services juridiques

Le rôle de la direction des services juridiques est de fournir des conseils juridiques et des services juridiques internes à l'organisation, en veillant à ce que ses activités soient conformes aux lois, aux réglementations et aux obligations légales.

Sa mission consiste à identifier, évaluer et gérer les risques juridiques auxquels l'organisation est confrontée, à élaborer des politiques et des procédures conformes à la législation, à négocier et à rédiger des contrats, à fournir des conseils juridiques en matière de litiges et de contentieux, et à assurer la protection des droits et des intérêts de l'organisation.

La direction des services juridiques travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'organisation pour s'assurer que les décisions prises respectent les aspects juridiques, pour anticiper les éventuels litiges et pour fournir des conseils en matière de conformité.

Elle surveille également les évolutions juridiques pertinentes pour l'organisation, et veille à ce que les politiques et les pratiques de l'organisation soient mises à jour en conséquence.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des services juridiques sont de fournir des conseils juridiques, de gérer les risques juridiques et de veiller à la conformité légale de l'organisation, en fournissant des services juridiques internes, en négociant des contrats, en gérant les litiges et en protégeant les intérêts de l'organisation.

Direction marketing et communication

Le rôle de la direction marketing et communication est de développer et de mettre en œuvre des stratégies marketing efficaces, de promouvoir l'image de marque de l'organisation, de communiquer avec les parties prenantes et d'atteindre les objectifs de vente et de croissance.

Sa mission consiste à réaliser des études de marché pour comprendre les besoins des clients, à concevoir des plans de marketing et des campagnes publicitaires, à gérer les canaux de communication, à coordonner les activités de promotion et de relations publiques, et à mesurer l'efficacité des actions marketing.

La direction marketing et communication travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour développer des produits et des services adaptés au marché, élaborer des messages clairs et percutants, gérer l'image de marque et la réputation de l'organisation, ainsi que pour exploiter les opportunités offertes par les médias traditionnels et numériques.

Elle est responsable de la gestion des budgets marketing, de l'évaluation du retour sur investissement des initiatives marketing, et de l'utilisation des outils et des technologies appropriés pour optimiser les performances marketing.

En résumé, le rôle et la mission de la direction marketing et communication sont de développer et de mettre en œuvre des stratégies marketing efficaces, de promouvoir l'image de marque, de communiquer avec les parties prenantes et de générer la demande des produits et services de l'organisation pour soutenir la croissance et le succès de l'entreprise.

Direction des services bancaires aux particuliers

Le rôle de la direction des services bancaires aux particuliers est de fournir des produits et des services financiers aux clients individuels, en répondant à leurs besoins en matière de gestion de compte, de prêts, de cartes de crédit, de services de paiement, d'épargne et d'investissement.

Sa mission consiste à offrir une expérience client de qualité, en veillant à la satisfaction et à la fidélisation des clients, tout en respectant les réglementations et les normes du secteur bancaire.

La direction des services bancaires aux particuliers est responsable de l'acquisition de nouveaux clients, de la gestion des relations avec les clients existants, de la personnalisation des offres et des services en fonction des besoins individuels, ainsi que de la gestion des opérations bancaires courantes, telles que les dépôts, les retraits et les virements.

Elle collabore également avec d'autres départements de la banque, tels que le service des prêts, le service des investissements et le service de gestion de patrimoine, pour offrir une gamme complète de services financiers aux particuliers.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des services bancaires aux particuliers sont de fournir des produits et des services financiers adaptés aux besoins des clients individuels, de garantir leur satisfaction et leur fidélité, et de contribuer à la croissance et à la rentabilité de la banque.

Direction des services bancaires aux investissements

Le rôle de la direction des services bancaires aux investissements est de fournir des services financiers spécialisés aux clients, tels que les entreprises, les institutions financières et les investisseurs, pour les aider à gérer leurs investissements et à atteindre leurs objectifs financiers.

Sa mission consiste à offrir des conseils et des solutions en matière d'investissement, de financement et de gestion de patrimoine, en fonction des besoins spécifiques des clients.

La direction des services bancaires aux investissements joue un rôle clé dans l'analyse et l'évaluation des opportunités d'investissement, la structuration des opérations financières, la gestion des portefeuilles d'investissement et la réalisation d'opérations sur les marchés financiers.

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements de la banque, tels que la recherche, les opérations et la conformité, pour assurer une exécution efficace des transactions, une gestion des risques appropriée et une conformité aux réglementations financières.

La direction des services bancaires aux investissements est également chargée de maintenir des relations solides avec les clients, de les conseiller sur les opportunités d'investissement, de les informer sur les tendances du marché et de leur fournir des rapports et des analyses financières.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des services bancaires aux investissements sont de fournir des services financiers spécialisés aux clients, de les conseiller dans leurs décisions d'investissement, de gérer les portefeuilles d'investissement et de garantir une exécution efficace des transactions pour les aider à atteindre leurs objectifs financiers.

Direction des services bancaires aux entreprises

Le rôle de la direction des services bancaires aux entreprises est de fournir des produits et services financiers adaptés aux besoins des entreprises, en mettant l'accent sur les services bancaires, les solutions de financement et les conseils financiers.

Sa mission consiste à comprendre les besoins spécifiques des entreprises clientes, à offrir des solutions de dépôt, de paiement et de gestion de trésorerie adaptées, à faciliter l'accès au financement pour les investissements et les projets, à proposer des services de change et de couverture des risques, et à fournir des conseils financiers et une expertise sectorielle.

La direction des services bancaires aux entreprises travaille en étroite collaboration avec les entreprises pour évaluer leur santé financière, analyser leurs flux de trésorerie, élaborer des plans de financement, et les aider à gérer les risques financiers et à optimiser leurs opérations financières.

Elle est également responsable de maintenir des relations solides avec les entreprises clientes, de répondre à leurs demandes de manière efficace et rapide, et de se tenir informée des évolutions du secteur financier et des besoins changeants des entreprises pour proposer des solutions innovantes et compétitives.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des services bancaires aux entreprises sont de fournir des solutions financières adaptées aux entreprises, de faciliter l'accès au financement,

de proposer des conseils financiers et de gestion des risques, et de maintenir des relations solides avec les entreprises clientes pour les aider à atteindre leurs objectifs financiers.

Direction des services bancaires aux internationaux

Le rôle de la direction des services bancaires aux internationaux est de fournir des services bancaires spécialisés aux clients internationaux, tels que les particuliers, les entreprises et les institutions financières opérant à l'échelle mondiale.

Sa mission consiste à faciliter les transactions financières internationales, à offrir des services de change de devises, à proposer des solutions de financement adaptées aux besoins internationaux, à gérer les paiements transfrontaliers, à fournir des conseils en matière de réglementation financière internationale, et à répondre aux besoins spécifiques des clients internationaux en matière de services bancaires.

La direction des services bancaires aux internationaux travaille en étroite collaboration avec les autres départements de la banque, tels que la conformité, les opérations, les risques et les relations internationales, pour s'assurer que les services offerts répondent aux exigences réglementaires et aux normes internationales.

Elle est également chargée de développer et de maintenir des relations solides avec les partenaires bancaires internationaux, les correspondants bancaires et les institutions financières pour faciliter les transactions transfrontalières et offrir des services intégrés aux clients internationaux.

En résumé, le rôle et la mission de la direction des services bancaires aux internationaux sont de fournir des services bancaires spécialisés et adaptés aux clients internationaux, de faciliter les transactions financières internationales et de répondre aux besoins spécifiques liés aux opérations internationales, tout en assurant la conformité réglementaire et en développant des partenariats solides à l'échelle mondiale.

3. Présentation du secteur

3.1. Les offres d'Ecobank

Ecobank est une institution financière panafricaine qui propose une gamme complète de produits et services financiers à ses clients. Voici quelques-uns des produits et services courants offerts par Ecobank :

- Comptes bancaires : Ecobank propose une variété de comptes bancaires pour répondre aux besoins des particuliers, des entreprises et des institutions. Cela comprend des comptes courants, des comptes d'épargne, des comptes à terme et des comptes de dépôt à vue.
- Cartes bancaires : Ecobank émet des cartes bancaires, telles que des cartes de débit et des cartes de crédit, qui permettent aux clients d'effectuer des paiements électroniques, des retraits d'espèces aux guichets automatiques et des achats en ligne.
- Prêts et financements : Ecobank propose une gamme de produits de crédit, y compris des prêts personnels, des prêts immobiliers, des prêts automobiles, des prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) et des facilités de découvert. Ces produits de crédit sont conçus pour répondre aux besoins de financement des clients.
- Services de paiement : Ecobank facilite les paiements nationaux et internationaux grâce à des services tels que les transferts d'argent, les virements électroniques, les paiements de factures, les paiements de commerçants et les services de paiement mobile.
- Gestion de trésorerie : Ecobank propose des services de gestion de trésorerie pour les entreprises, y compris la collecte de fonds, la gestion des liquidités, la gestion des paiements, la gestion des risques de change et d'autres services liés à la trésorerie.
- Services bancaires aux entreprises : Ecobank fournit des solutions bancaires complètes aux entreprises, notamment des services de financement du commerce international, des services de change, des services de correspondant bancaire, des services de garantie et des solutions de trésorerie.
- Services de banque d'investissement : Ecobank propose des services de banque d'investissement pour les clients institutionnels, y compris des services de conseil en fusions et acquisitions, des services de financement de projets, des services de souscription de titres et des services de gestion de portefeuille.

- Services de gestion de patrimoine : Ecobank offre des services de gestion de patrimoine aux clients fortunés, comprenant la gestion de portefeuille, les conseils en investissement, la planification successorale et les solutions de retraite.

3.2. La demande du secteur

La demande dans le secteur bancaire, y compris pour Ecobank en tant qu'institution financière panafricaine, est influencée par divers facteurs. Voici quelques-unes des principales sources de demande dans le secteur :

- Services bancaires de base : La demande pour les services bancaires de base, tels que les comptes courants, les comptes d'épargne, les cartes bancaires et les prêts personnels, provient des particuliers qui ont besoin d'un moyen sûr et pratique de gérer leurs finances quotidiennes.
- Services bancaires aux entreprises : Les entreprises ont des besoins financiers spécifiques, tels que des solutions de financement, des services de gestion de trésorerie, des produits de paiement et des services de change. La demande dans ce domaine provient des entreprises de toutes tailles, des petites et moyennes entreprises (PME) aux grandes entreprises.
- Services bancaires internationaux : La demande pour les services bancaires internationaux est élevée, en particulier pour les entreprises impliquées dans le commerce international. Les services tels que le financement du commerce, les transferts internationaux, les garanties bancaires et les services de change sont essentiels pour faciliter les transactions commerciales transfrontalières.
- Services bancaires numériques : La demande pour les services bancaires numériques est en constante augmentation. Les clients recherchent des options de banque en ligne, de paiements mobiles, d'applications conviviales et d'accès facile à leurs comptes à tout moment. La commodité et la flexibilité des services bancaires numériques attirent une demande croissante.
- Inclusion financière : En Afrique, où Ecobank est présente, l'inclusion financière est un enjeu majeur. La demande pour des services financiers abordables et accessibles est forte, en particulier de la part des populations non bancarisées ou sous-bancarisées. Ecobank répond à cette demande en proposant des produits et services adaptés à ces segments de marché.

- Gestion de patrimoine et investissements : Les clients fortunés recherchent des services de gestion de patrimoine et d'investissement pour faire fructifier leur patrimoine et atteindre leurs objectifs financiers à long terme. La demande dans ce domaine provient des individus à la recherche de conseils d'experts et de solutions d'investissement personnalisées.
- Solutions innovantes : Les clients sont de plus en plus attirés par les solutions financières innovantes, telles que les fintechs et les services basés sur la technologie blockchain. La demande pour des solutions innovantes qui offrent commodité, efficacité et sécurité est en augmentation.

3.3. Les enjeux du secteur

Les enjeux du secteur bancaire, notamment pour Ecobank en tant qu'institution financière panafricaine, sont divers et peuvent inclure les suivants :

- Concurrence accrue : Le secteur bancaire est confronté à une concurrence intense, à la fois des institutions financières traditionnelles et des nouveaux acteurs tels que les fintechs et les start-ups technologiques. Ecobank doit rester compétitive en développant des offres différencierées, en améliorant son efficacité opérationnelle et en offrant une expérience client supérieure.
- Transformation numérique : La numérisation est un enjeu majeur pour les banques. Elles doivent s'adapter aux évolutions technologiques, développer des canaux de distribution numériques, améliorer l'expérience client en ligne et investir dans les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analyse de données.
- Sécurité des données : Avec l'augmentation des transactions numériques, le cyber sécurité est un enjeu critique. Les banques doivent renforcer leur infrastructure de sécurité, protéger les données sensibles des clients, prévenir les fraudes et les cyberattaques, et maintenir la confiance des clients dans la sécurité de leurs informations financières.
- Réglementation et conformité : Les institutions financières sont soumises à des réglementations strictes pour prévenir le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, la protection des données et la conformité aux normes internationales.

Ecobank doit se conformer à ces réglementations et mettre en place des processus de conformité solides.

- Inclusion financière : En Afrique, l'inclusion financière est un enjeu majeur. Les banques, y compris Ecobank, doivent travailler à réduire l'écart financier en offrant des services financiers abordables et accessibles aux populations non bancarisées et sous-bancarisées, en particulier dans les zones rurales et éloignées.
- Risques opérationnels et financiers : Les banques sont exposées à divers risques, tels que les risques de crédit, de marché, de liquidités, opérationnelles et juridiques. Ecobank doit mettre en place des politiques et des mécanismes de gestion des risques solides pour assurer la stabilité financière et prévenir les pertes importantes.
- Durabilité et responsabilité sociale : Les banques sont de plus en plus tenues de prendre en compte les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans leurs activités. Ecobank doit intégrer les principes de durabilité et de responsabilité sociale dans sa stratégie commerciale, en adoptant des pratiques commerciales responsables et en soutenant le développement durable en Afrique.
- Volatilité économique : Les fluctuations économiques et les incertitudes politiques peuvent avoir un impact sur l'activité bancaire. Ecobank doit être en mesure de gérer les risques liés à la volatilité économique dans les pays et les régions où elle opère.

Il est important de noter que ces enjeux peuvent évoluer avec le temps et varier en fonction des contextes régionaux et nationaux spécifiques. En tant qu'institution panafricaine, Ecobank doit relever ces défis et saisir les opportunités qui se présentent pour assurer sa croissance et sa durabilité à long terme.

Section 2 : Analyse de l'environnement d'Ecobank

L'environnement intègre tout ce qui susceptible d'avoir une influence sur la rencontre entre l'offre et la demande, et sur les résultats de l'entreprise. Il est particulièrement important d'analyser avec soin ces différents facteurs en les répertoriant, soit comme des opportunités, soit comme des menaces. L'environnement global est traditionnellement divisé en deux composantes principales qui sont la macro environnement et le micro environnement. Chacun de ses environnements est, à la fois, source d'informations mais aussi de menaces et d'opportunités.

1. Diagnostic Interne

L'objectif de l'analyse de l'organisation (ou diagnostic interne) est d'évaluer la capacité à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement. Pour réaliser ce diagnostic une analyse peut être réalisée sur les ressources, les compétences et les fonctions de l'organisation.

1.1. Diagnostic des ressources

L'approche par les ressources a été développée par Edith Penrose en 1959 ; « La firme est un ensemble de ressources humaines, matérielles et immatérielles productives. Ce sont les compétences distinctives utilisant ces ressources qui procurent à la firme un avantage concurrentiel et qui déterminent sa performance » Les ressources peuvent être définies donc comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. Edith Penrose distingue trois types de ressources, les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources stratégiques. Ainsi on peut classer les ressources de FISHING MARY en deux catégories : les ressources tangibles et les ressources intangibles.

1.1.1. Les ressources humaines (tangibles)

Les ressources humaines d'Ecobank sont constituées d'une équipe diversifiée et hautement qualifiée, comprenant des professionnels compétents dans différents domaines de l'industrie bancaire. Ces employés possèdent une expertise variée, allant de la finance à la technologie de l'information, en passant par le marketing et la conformité. Ecobank accorde une grande importance à la formation et au développement de ses employés, investissant dans des programmes de formation et favorisant une culture d'apprentissage continu. L'institution

bancaire valorise également la diversité et l'inclusion, en encourageant l'égalité des chances et en favorisant un environnement de travail respectueux et collaboratif. Les ressources humaines d'Ecobank jouent un rôle clé dans la prestation de services bancaires de qualité et dans le maintien de la réputation de la banque en tant que leader dans l'industrie bancaire africaine.

1.1.2. Les ressources matérielles (tangibles)

Ecobank dispose de ressources matérielles essentielles pour soutenir ses opérations bancaires de manière efficace. Ces ressources matérielles comprennent des agences et des succursales bien équipées, des distributeurs automatiques de billets (DAB) stratégiquement positionnés, des infrastructures informatiques modernes, des véhicules pour le transport de fonds, des systèmes de sécurité sophistiqués, ainsi que du mobilier et des équipements de bureau. L'ensemble de ces ressources matérielles permet à Ecobank de fournir des services bancaires sûrs et pratiques à ses clients, de maintenir des opérations fluides et de garantir la confidentialité et la sécurité des transactions financières. Ces ressources matérielles jouent un rôle crucial dans le maintien de la présence et de la compétitivité d'Ecobank en tant qu'institution financière de premier plan en Afrique.

1.1.3. Les ressources financières (tangibles)

Ecobank dispose de ressources financières solides qui soutiennent ses activités bancaires à travers son réseau de filiales et agences dans plusieurs pays africains. Ces ressources financières comprennent des liquidités importantes, des investissements diversifiés, des portefeuilles de prêts étendus et des réserves de capital substantielles. Elles permettent à Ecobank d'offrir des produits et services financiers variés, de financer les besoins de ses clients et de soutenir la croissance économique dans les régions où elle opère. En gérant efficacement ses ressources financières, Ecobank consolide sa position en tant qu'institution financière de premier plan sur le continent africain.

1.1.4. Les ressources immatérielles (intangibles)

Les ressources immatérielles d'Ecobank sont essentielles pour soutenir sa position de leader dans le secteur bancaire en Afrique. La banque bénéficie d'une marque bien établie et d'une réputation solide, ce qui renforce la confiance des clients. De plus, Ecobank détient des droits de propriété intellectuelle, tels que des brevets et des marques déposées, qui protègent ses produits et services uniques. Les technologies de l'information avancées, les connaissances

spécialisées de ses employés et les relations de longue date avec les clients sont autant de ressources immatérielles qui confèrent à Ecobank un avantage concurrentiel. En outre, le savoir-faire opérationnel de la banque et sa capacité à innover lui permettent d'offrir des solutions bancaires efficaces et adaptées aux besoins des clients. L'ensemble de ces ressources immatérielles positionne Ecobank comme une institution financière de premier plan, prête à relever les défis et à saisir les opportunités dans le secteur bancaire africain.

1.2. Diagnostic des compétences

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. HAMEL et C.K. PRAHALAD dans les années 1990. La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans ses différents processus. Avec la notion de compétence, on fait appel à toutes les capacités professionnelles et humaines d'un individu ou d'un groupe d'individus : compétences individuelles, compétences collectives, compétences spécifiques et capacités transversales.

1.2.1. Compétences individuelles

Les compétences individuelles recherchées chez les employés d'Ecobank comprennent des compétences techniques solides, une excellente communication, des capacités de résolution de problèmes, une bonne gestion du temps, une aptitude au travail d'équipe et des compétences en leadership. Ces compétences sont essentielles pour assurer la prestation de services bancaires de qualité, la satisfaction des clients et la croissance de l'entreprise. Ecobank valorise des employés compétents qui peuvent s'adapter à un environnement dynamique, prendre des initiatives et contribuer de manière positive à l'équipe et à l'organisation dans son ensemble.

1.2.2. Compétences collectives

Les compétences collectives recherchées chez les employés d'Ecobank comprennent la collaboration interdisciplinaire, l'esprit d'équipe, la communication efficace, la résolution de problèmes collective, l'adaptabilité et la flexibilité, ainsi que le leadership collaboratif. Ces compétences permettent de favoriser une culture de collaboration, d'optimiser les synergies entre les équipes, de stimuler l'innovation, et d'assurer une prestation de services de qualité pour répondre aux besoins des clients. Chez Ecobank, nous valorisons des employés capables de

travailler ensemble de manière harmonieuse, de partager des connaissances et des idées, et de relever les défis collectivement pour atteindre les objectifs communs de l'organisation.

1.2.3. Compétences transversales

Les compétences transversales recherchées chez les employés d'Ecobank comprennent la capacité à gérer le changement de manière proactive, à résoudre les problèmes de manière créative, à communiquer de manière efficace, à gérer leur temps de manière efficiente, à collaborer de manière productive et à être adaptables face aux évolutions du secteur bancaire. Ces compétences permettent aux employés d'Ecobank de s'adapter aux défis changeants, de travailler de manière collaborative et de fournir des solutions innovantes pour répondre aux besoins des clients. Chez Ecobank, nous valorisons des employés dotés de compétences transversales qui peuvent s'adapter aux demandes du marché, résoudre les problèmes de manière efficace et contribuer à la réussite globale de l'organisation.

1.2.4. Compétences spécifiques

Une des compétences spécifiques recherchées chez les employés d'Ecobank est la maîtrise des produits et services financiers de la banque. Cela comprend la connaissance approfondie des différents types de comptes bancaires, des prêts et des crédits, des services de paiement, des produits d'investissement, des solutions de gestion de trésorerie, etc. Les employés doivent être en mesure de comprendre les besoins des clients et de recommander les produits et services les plus appropriés. Cette compétence spécifique est cruciale pour offrir un service de qualité, fidéliser la clientèle et contribuer à la croissance de la banque.

1.3. Diagnostic de la stratégie marketing

Le diagnostic de la stratégie marketing d'Ecobank révèle plusieurs éléments clés. L'entreprise a mis en place une segmentation de marché efficace, en identifiant les besoins spécifiques des différents segments de clients. Sa marque est bien positionnée, mettant en avant ses avantages concurrentiels et se différenciant de la concurrence. Le mix marketing d'Ecobank, comprenant ses produits et services financiers, est bien adapté aux besoins du marché. L'entreprise utilise une communication marketing cohérente et utilise des canaux appropriés pour atteindre et engager ses clients. L'expérience client globale avec Ecobank est positive, avec un accent sur la satisfaction et la fidélisation. Une analyse de la concurrence révèle que l'entreprise est bien positionnée, mais il existe des opportunités pour renforcer sa position concurrentielle. Les

performances marketing d'Ecobank sont solides, avec une croissance régulière des clients et des résultats financiers positifs. Enfin, l'entreprise est proactive dans sa veille stratégique, en surveillant les tendances du marché et en adaptant sa stratégie marketing en conséquence. Globalement, le diagnostic de la stratégie marketing d'Ecobank met en évidence des aspects positifs et des opportunités pour continuer à améliorer et à renforcer sa position sur le marché.

1.4. Diagnostic des fonctions

Le diagnostic des fonctions d'Ecobank révèle une organisation bien structurée et des fonctions clés qui soutiennent efficacement les opérations bancaires. Les fonctions de gestion des risques sont solides, avec des politiques et des procédures robustes pour évaluer et gérer les risques financiers, opérationnels et de conformité. Les fonctions financières assurent une gestion prudente des ressources et une surveillance précise des performances financières de l'entreprise. Les fonctions opérationnelles garantissent des processus efficaces et cohérents, assurant des opérations bancaires fluides et fiables. Les fonctions commerciales et de vente jouent un rôle clé dans l'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation de la clientèle existante. Les fonctions technologiques sont bien développées, soutenant les besoins technologiques de l'entreprise et permettant une innovation continue. Les fonctions de conformité veillent au respect des réglementations bancaires et des normes éthiques. Enfin, les fonctions de gestion des ressources humaines favorisent le développement des compétences, la gestion du talent et un environnement de travail favorable. Globalement, le diagnostic des fonctions d'Ecobank met en évidence des fonctions bien organisées et alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, contribuant à la réussite globale de la banque.

1.5. Diagnostic de la chaîne de valeur

Le diagnostic de la chaîne de valeur chez Ecobank permet de comprendre les différentes activités et processus clés de l'entreprise, de l'acquisition des ressources à la livraison des produits et services aux clients.

- Approvisionnement des ressources financières : Cela concerne la façon dont Ecobank obtient les financements nécessaires pour soutenir ses opérations, y compris la collecte de dépôts auprès des clients et l'accès aux marchés financiers pour obtenir des capitaux.

- Gestion des risques : Cela englobe l'identification, l'évaluation et la gestion des risques auxquels Ecobank est confrontée, tels que les risques de crédit, les risques opérationnels et les risques de conformité réglementaire.
- Opérations bancaires : Cette étape couvre toutes les activités liées aux opérations quotidiennes de la banque, telles que les transactions, les services de paiement, les prêts et les services bancaires en ligne.
- Services à la clientèle : Il s'agit de la façon dont Ecobank fournit un service de qualité à ses clients, répond à leurs besoins, traite les plaintes et gère les relations clientèle pour assurer leur satisfaction et fidélité.
- Marketing et ventes : Cette étape concerne la façon dont Ecobank commercialise ses produits et services, cible de nouveaux clients, développe des stratégies de vente et promeut sa marque pour attirer et conserver les clients.
- Gestion des ressources humaines : Cela englobe le recrutement, la formation, la gestion des performances et le développement du personnel d'Ecobank, assurant ainsi la disponibilité de talents qualifiés pour soutenir ses activités.
- Infrastructure et technologie : Cela concerne la mise en place et la gestion des infrastructures et des technologies nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des opérations bancaires, y compris les systèmes informatiques, les réseaux de communication et les applications bancaires en ligne.

Pour un diagnostic complet de la chaîne de valeur chez Ecobank, une analyse approfondie de chaque étape serait nécessaire, en tenant compte des spécificités de l'entreprise, de ses marchés cibles et de ses objectifs stratégiques. Cela permettrait de mieux comprendre comment Ecobank crée de la valeur pour ses clients et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'optimisation des processus.

1.6. Diagnostic des facteurs clés de succès

Le diagnostic des facteurs clés de succès chez Ecobank permet d'identifier les éléments essentiels qui contribuent à la réussite de l'entreprise. Voici quelques-uns des facteurs clés de succès qui peuvent être pris en compte :

- Solide présence sur les marchés cibles : La capacité d'Ecobank à établir une présence solide dans les marchés où elle opère est cruciale. Cela inclut une connaissance

approfondie des besoins et des attentes des clients locaux, ainsi que des stratégies de marketing et de vente adaptées à chaque marché.

- Portefeuille de produits et services diversifié : Ecobank doit offrir une gamme de produits et services financiers variés pour répondre aux besoins de sa clientèle. Cela peut inclure des services de dépôt, de crédit, de gestion de patrimoine, de paiement et d'autres solutions bancaires.
- Innovation et adaptation aux nouvelles technologies : Le secteur bancaire évolue rapidement, et Ecobank doit être en mesure d'innover et de s'adapter aux nouvelles technologies et aux tendances du marché. Cela peut inclure des solutions bancaires numériques, des applications mobiles conviviales, des services de paiement électronique, etc.
- Gestion efficace des risques : Ecobank doit mettre en place des politiques et des processus solides pour évaluer, gérer et atténuer les risques financiers, opérationnels et de conformité. Une gestion rigoureuse des risques est essentielle pour maintenir la stabilité financière et la réputation de l'entreprise.
- Excellence opérationnelle : La capacité d'Ecobank à fournir des services bancaires efficaces, rapides et fiables est un facteur clé de succès. Cela inclut des processus opérationnels optimisés, une infrastructure technologique solide et une gestion de la qualité pour assurer la satisfaction client.
- Gestion des talents : La présence d'une équipe talentueuse et bien formée est essentielle pour la réussite d'Ecobank. La banque doit attirer, former et retenir les meilleurs talents du secteur bancaire, en favorisant un environnement de travail positif et en offrant des opportunités de développement professionnel.
- Gouvernance d'entreprise solide : Une gouvernance d'entreprise efficace et transparente est un facteur clé de succès pour Ecobank. Cela comprend une structure de gouvernance claire, des processus de prise de décision solides, une conformité réglementaire rigoureuse et une responsabilité sociale et environnementale.

2. Diagnostic externe

Il concerne l'environnement de l'organisation qui permet d'identifier et de distinguer parmi les éléments de l'environnement ce qui constitue des opportunités et des menaces.

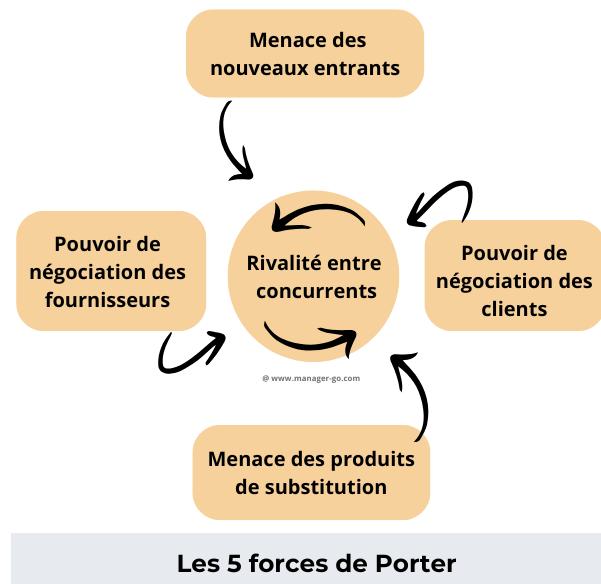
2.1. Analyse du microenvironnement

Le microenvironnement se réfère aux facteurs et acteurs proches d'une entreprise qui ont une influence directe sur ses activités. Il comprend les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires commerciaux, les actionnaires, les forces réglementaires et légales, ainsi que les influences socio-culturelles. Ces éléments jouent un rôle important dans la réussite d'une entreprise en influençant ses décisions, ses performances et sa compétitivité.

2.1.1. Théorie des 5 forces de Porter

La théorie des cinq forces de Porter est un outil d'analyse utilisé pour évaluer la compétitivité d'une entreprise dans son secteur d'activité. Voici comment ces forces pourraient s'appliquer à Ecobank :

Figure 5 : Les 5 forces de Porter



Source : manage-go.com

Laurent GRANGER « les 5 forces de porter : concept et mise en œuvre

- Menace des nouveaux entrants : Cette force évalue la facilité avec laquelle de nouveaux concurrents peuvent pénétrer le marché. Dans le cas d'Ecobank, la menace des nouveaux

entrants peut être modéré, car le secteur bancaire est généralement soumis à des réglementations strictes et exige des capitaux importants pour établir une présence significative.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs : Cette force évalue la capacité des fournisseurs à influencer les prix, les conditions d'approvisionnement et la qualité des produits ou services. Pour Ecobank, les fournisseurs peuvent inclure les fournisseurs de technologies bancaires, les fournisseurs de services de back-office, les fournisseurs de sécurité informatique, etc. Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut varier en fonction de leur taille et de leur importance stratégique pour Ecobank.
- Pouvoir de négociation des clients : Cette force évalue la capacité des clients à influencer les prix, les conditions de vente et la qualité des produits ou services. Dans le secteur bancaire, les clients peuvent inclure les particuliers, les entreprises et d'autres institutions financières. Le pouvoir de négociation des clients peut être modéré, car les clients ont souvent plusieurs options pour leurs besoins bancaires, mais la fidélité à la banque peut jouer un rôle important.
- Menace des produits de substitution : Cette force évalue la disponibilité de produits ou services alternatifs qui pourraient satisfaire les besoins des clients de manière différente. Dans le cas d'Ecobank, les produits de substitution pourraient inclure les services de paiement mobile, les fintechs, les banques en ligne, etc. La menace des produits de substitution peut être significative, car les avancées technologiques ont ouvert de nouvelles possibilités dans le secteur financier.
- Intensité de la concurrence intra-sectorielle : Cette force évalue le degré de concurrence entre les acteurs existants sur le marché. Dans le secteur bancaire, la concurrence peut être intense, avec de nombreuses banques et institutions financières qui cherchent à attirer et à fidéliser les clients. Ecobank doit être en mesure de se différencier de ses concurrents par le biais de sa proposition de valeur, de ses services, de ses tarifs, de son réseau de distribution, etc.

En utilisant la théorie des cinq forces de Porter, Ecobank peut évaluer son environnement concurrentiel et identifier les opportunités et les menaces spécifiques dans le secteur bancaire. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques éclairées pour maintenir sa compétitivité et sa rentabilité.

2.2. Analyse du macro environnement

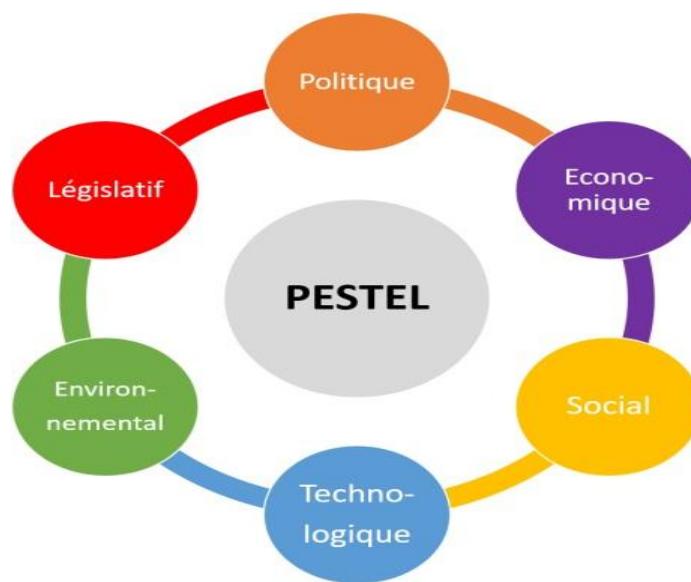
C'est l'environnement le plus général. Il comporte des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, juridiques et écologiques. Ces derniers constituent des sources d'opportunités ou des menaces pour les entreprises.

2.2.1. La matrice PESTEL

Elle permet au manager de recenser les principaux facteurs macroéconomiques ayant une influence potentielle sur l'évolution future de l'entreprise.

L'identification de ces facteurs est la construction des différents scénarios conduisant le manager à anticiper au mieux les décisions stratégiques à prendre pour garantir la pérennité de l'activité de l'entreprise afin de mieux comprendre notre parcours de recherche, nous pensons qu'il est nécessaire de comprendre l'environnement dans lequel évolue Ecobank. Ainsi nous étudierons :

Figure 6 : Matrice PESTEL



Source : managementvisuel.fr

La matrice PESTEL est un outil d'analyse utilisé pour évaluer les facteurs macro environnementaux qui peuvent influencer une entreprise. Cela comprend les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux.

- **Politique**

L'environnement politique dans lequel Ecobank opère est un facteur clé qui influence ses activités. Les politiques gouvernementales et les réglementations peuvent avoir un impact significatif sur sa performance et ses opportunités de croissance. La stabilité politique, les réglementations bancaires, les politiques monétaires et fiscales, ainsi que les relations internationales, font partie des éléments politiques qui peuvent influencer les opérations d'Ecobank et son environnement commercial. Ecobank doit donc surveiller attentivement l'évolution de l'environnement politique pour s'adapter aux changements et prendre des décisions stratégiques éclairées.

- **Economique**

L'environnement économique dans lequel Ecobank évolue est un élément crucial qui influence sa performance et ses résultats financiers. Les conditions économiques telles que la croissance économique, les taux d'intérêt, l'inflation, les taux de change et la stabilité financière jouent un rôle essentiel dans les activités d'Ecobank. L'évolution de ces facteurs peut avoir un impact direct sur la demande de services financiers, les coûts d'emprunt, la rentabilité et les opportunités de croissance d'Ecobank. Par conséquent, Ecobank doit surveiller de près l'environnement économique, s'adapter aux changements et prendre des décisions stratégiques en conséquence pour maintenir sa position compétitive sur le marché.

- **Sociologique**

L'héritage culturel Sénégalaïs est très riche et très dense, en effet cohabitent sur ce territoire près de cinquante ethnies différentes animées par chacune leur culte et leur « culture ». Avec une dizaine de langues parlées par une grande partie de la population dont le wolof, le puular, le sérère, le diola ..., sa langue est le français.

Pays laïc, il rassemble différentes tendances religieuses qui vivent dans le respect mutuel. Cependant, il faut noter que 90% de la population est composée de musulmans.

- **Technologique**

Le cadre bancaire a subi de nombreuses transformations entraînées par les divers changements tant au niveau de l'environnement socio-économique qu'au niveau des habitudes de

consommation. L'influence des Technologies de l'information et de la communication et en particulier des réseaux dans le secteur bancaire se manifeste depuis les années 1970. Ces TIC ont entraînés une double évolution au sein des banques. Elles ont été un support logistique au traitement interne des informations et au développement des relations dans la profession au sein des réseaux interbancaires d'une part. D'autre part elles se sont constituées comme le moyen excellent d'accès aux marchés de capitaux et elles ont facilité la création de marchés électroniques globaux. Ainsi Ecobank a mis en place des cartes pour faciliter la gestion des comptes des clients et permet de consulter et de gérer leurs comptes en toute confidentialité et en toute sécurité à distance.

- **Ecologique**

L'environnement écologique d'Ecobank est une préoccupation majeure pour l'entreprise. Elle s'engage à intégrer des pratiques durables dans ses opérations afin de minimiser son impact sur l'environnement. Ecobank met en place des politiques visant à réduire sa consommation d'énergie, à gérer efficacement ses déchets, et à promouvoir la conservation des ressources naturelles. Elle soutient également des initiatives de développement durable et finance des projets écologiques tels que les énergies renouvelables. En tant qu'institution financière, Ecobank vise à sensibiliser ses clients et le public aux enjeux environnementaux, en encourageant l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement. La gestion des risques environnementaux fait également partie des priorités d'Ecobank, afin de garantir sa stabilité financière et de prévenir les impacts négatifs sur l'environnement.

- **Légal**

L'activité bancaire ne peut se faire au hasard au Sénégal. En effet cette loi permet à tout investisseur désireux d'avoir une activité bancaire ou un établissement financier de connaître les règles juridiques internes qui s'y appliquent. Elles s'appliquent aux banques et établissements financiers exerçant leur activité sur le territoire de la République du Sénégal quels que soient leur Statut juridique, leur lieu de siège social ou de leur principal établissement et la nationalité des propriétaires de leur capital social ou de leurs dirigeants. Elle comprend les dispositions sur l'agrément et retrait d'agrément des banques et établissements financiers, les règles de l'UEMOA, des contrôles et sanctions ainsi que des dispositions diverses.

3. Diagnostic de la matrice SWOT

La SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats) ou MOFF (Menaces –

Opportunités – Forces – Faiblesses) est un outil de stratégie d’entreprise inventé par un groupe de professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Elle est destinée à identifier les options stratégiques et consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l’organisation est à même de faire face aux évolutions de l’environnement, ou s’il est possible d’identifier ou de créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l’organisation. Les informations internes prises en compte seront les points forts et les faiblesses de l’entreprise. Quant aux données externes, elles concernent les menaces et les opportunités à proximité.

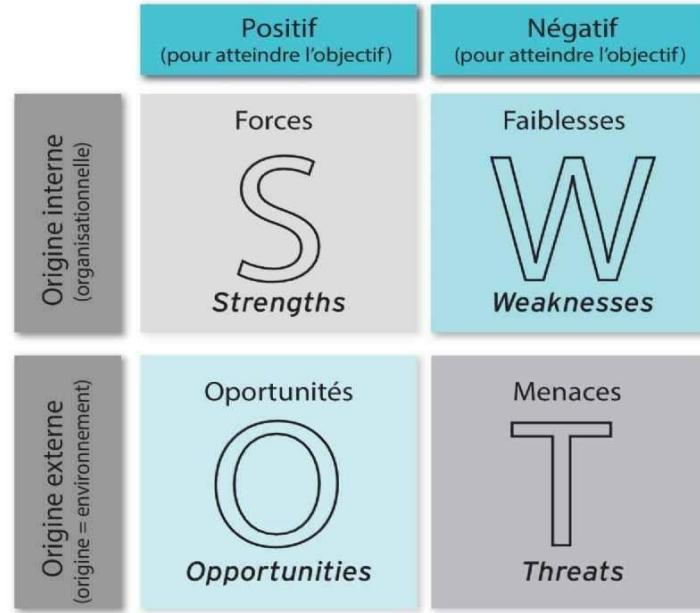
✚ **Axe interne** : Il permet d’avoir une vue des caractéristiques internes de l’organisation. Les principales composantes sont : les ressources humaines, la production, les capacités financières, les savoirs faire détenus etc.

- Les forces ou strengths : ce sont les points positifs internes qui procurent à l’entreprise un avantage durable. Exemple : création de produits à forte valeur ajoutée.
- Les faiblesses ou weakness : ce sont les points négatifs internes à l’entreprise comme un manque au regard d’un ou plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

✚ **Axe externe** : Il offre une vision exhaustive des éléments qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l’entreprise.

- Les opportunités ou Opportunities : facteurs externes ou les situations dont l’entreprise peut tirer parti. Exemple : ouverture d’un nouveau marché à l’étranger.
- ⇒ Les menaces ou Threats : elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement des activités de l’entreprise.

Figure 7 : Matrice SWOT



Source : manager-go.com

Tableau 2 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Présence étendue Expertise bancaire solide Gamme complète de produits et services Technologies avancées Engagement envers l'inclusion financière Réseau international 	<ul style="list-style-type: none"> La hausse des taux Communication sur les offres insuffisante Classement par rapport aux autres banques locaux Service client à améliorer
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Croissance économique Innovation technologique Développement des infrastructures Marché des PME Expansion régionale 	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence accrue Risques politiques et réglementaires Risque de crédit Risques de cyber sécurité Risques opérationnels

Chapitre 2 : Analyse des résultats et recommandations

C'est dans ce chapitre, que nous allons analyser les résultats obtenus et fournir des recommandations.

Section 1 : Analyse thématique des résultats

L'analyse des données a permis d'identifier plusieurs grands thèmes qui montrent comment la gestion de la relation clientèle peut influencer les résultats commerciaux d'Ecobank Sénégal.

1. Les effets de la segmentation sur la performance commerciale

La segmentation client, en tant que stratégie de découpage de la clientèle en groupes homogènes, joue un rôle important dans l'amélioration de la performance commerciale des institutions bancaires. Elle permet aux entreprises, et notamment aux banques comme Ecobank Sénégal, de mieux comprendre les attentes spécifiques de leurs clients selon leurs profils (âge, revenus, comportements d'achat, etc.). Cette meilleure connaissance permet la personnalisation des offres commerciales, ce qui augmente significativement le taux d'adhésion et de satisfaction. Un client qui se sent compris et reconnu est davantage motivé à renouveler ses opérations et à rester fidèle à la banque. Par ailleurs, la segmentation améliore le ciblage marketing, l'entreprise peut concentrer ses efforts sur les segments les plus rentables ou les plus prometteurs. Cela permet de réduire les coûts de prospection et d'optimiser le retour sur investissement des actions commerciales. Les commerciaux peuvent également adapter leur argumentaire en fonction des besoins spécifiques de chaque segment, rendant ainsi le discours plus pertinent et impactant. La segmentation contribue également à la fidélisation des clients. En adaptant les produits, services et canaux de communication aux préférences spécifiques de chaque groupe, l'entreprise renforce le sentiment d'appartenance et la proximité relationnelle. Cela réduit le taux d'attrition, un indicateur clé de la performance commerciale à long terme. D'autant plus que fidéliser coûte moins cher qu'acquérir de nouveaux clients. En outre, la segmentation permet d'optimiser les canaux de distribution et de vente. Certains segments privilégient les agences physiques, d'autres sont plus à l'aise sur des applications mobiles ou via des canaux numériques. En adaptant ses efforts aux habitudes d'utilisation des différents segments, la banque améliore l'efficacité de ses services et augmente les chances de transformation commerciale.

Chez Ecobank Sénégal, le programme Ellever (pour femmes entrepreneures) illustre bien ce mécanisme : le nombre de clientes est passé de 529 en 2021 à 2 037 en 2024, avec 879

bénéficiaires de financements (43 % du portefeuille) et 522 participantes aux formations (26 %). L'offre personnalisée (prêts non garantis, coaching, réseau, accès marché via la plateforme Mon Espace Commerce) a boosté le développement commercial et l'inclusion financière.

Cependant, les effets de la segmentation chez Ecobank Sénégal demeurent relativement limités, comme le souligne ce mémoire. Cela s'explique par des obstacles internes :

- ⇒ Les clients ont mentionné des éléments irritants fréquents : lenteurs au guichet, manque de suivi après une plainte, ou encore disparité de traitement entre agences.
- ⇒ Certains collaborateurs internes ont reconnu un manque de coordination entre les services. Le responsable CRM évoque une résistance au changement en interne, notamment parmi les employés les plus anciens. Il cite aussi la qualité insuffisante des données comme un obstacle majeur à l'efficacité du CRM.

En résumé, si la segmentation est une arme redoutable pour booster la performance commerciale, son efficacité dépend fortement de sa mise en œuvre opérationnelle et de l'implication de l'ensemble des acteurs internes.

2. Les outils de gestion de la relation clientèle contribuent à la performance commerciale

Les outils de gestion de la relation clientèle (CRM) constituent un pilier fondamental de la performance commerciale moderne. Ils permettent avant tout une centralisation des données clients, offrant une vue unifiée et complète de chaque profil client : historique des interactions, préférences, comportements d'achat, réclamations, etc. Cette base d'informations permet aux commerciaux et aux conseillers de mieux anticiper les besoins, de proposer des offres adaptées et de répondre plus rapidement aux sollicitations, ce qui renforce la qualité du service. Un autre apport majeur des outils CRM réside dans leur capacité à automatiser certaines tâches commerciales et marketing. Par exemple, l'envoi d'emails personnalisés, les relances automatiques ou le suivi de demandes peuvent être programmés et gérés sans intervention humaine directe. Cela permet de libérer du temps pour les équipes commerciales, qui peuvent ainsi se concentrer sur la valeur ajoutée : la relation humaine, le conseil personnalisé et la conclusion de ventes. Cela augmente de facto la productivité et l'efficacité commerciale globale.

Les CRM analytiques, quant à eux, fournissent une puissance de traitement des données qui permet d'analyser les comportements clients de façon prédictive. À partir des historiques d'interactions et des données de navigation, il devient possible de détecter des signaux d'achat, des intentions de départ, ou encore des opportunités de ventes croisées. Ces insights sont

précieux pour ajuster les stratégies commerciales en temps réel et pour personnaliser davantage les messages. De plus, les CRM jouent un rôle important dans l'amélioration de la satisfaction et de la fidélisation client. Grâce à un suivi précis des réclamations et des attentes, les banques peuvent réagir plus vite, avec des solutions adaptées. Cette réactivité améliore la perception de la marque et renforce la relation de confiance entre le client et l'établissement bancaire. À long terme, cela favorise la fidélité, élément clé de la rentabilité client. Enfin, les CRM permettent de suivre et de mesurer les performances commerciales avec précision. En intégrant des indicateurs tels que le taux de conversion, le nombre de leads qualifiés, le temps de traitement ou la satisfaction client, ils offrent un pilotage stratégique basé sur des données tangibles. Cela aide les managers à identifier les axes d'amélioration, à récompenser les bonnes pratiques, et à aligner les objectifs marketing et commerciaux. Toutefois, dans le cas spécifique d'Ecobank Sénégal, l'impact des outils CRM reste perfectible :

- ⇒ **ROE élevé (44 % en 2023 vs 40 % en 2022), ROA > 2,5 %** : ces indicateurs financiers robustes reflètent une stratégie commerciale dynamique et prudente, appuyée par une gestion client personnalisée et des services digitaux renforcés.¹
- ⇒ **Programme Ellever** : segment dédié ultra ciblé doublé d'outils CRM permettant de suivre l'évolution des femmes entrepreneures à chaque étape (demande, financement, formation) résultant en une montée du nombre de clientes et un portefeuille financé en forte croissance.
- ⇒ **Expérience client améliorée** : système SEDCO en agences basé CRM pour accélérer les temps de service et personnaliser l'accueil, renforçant la fidélisation et l'image qualitative.

Ce mémoire pointe notamment une faible intégration des outils dans les processus décisionnels, une culture CRM encore limitée au sein de l'organisation, et une absence de corrélation directe entre les actions CRM et les indicateurs de performance. Autrement dit, l'outil existe, mais son exploitation stratégique et sa contribution à la performance globale demeurent sous-exploitées

- **L'usage des outils de gestion de la relation client**

Les données recueillies montrent que les clients utilisent principalement l'application mobile, mais signalent des défaillances techniques ou un manque de réactivité du service client. Les

¹ Ecobank.com

responsables internes évoquent des outils comme le CRM Oracle FLEXCUBE, mais peu d'éléments précis sont apportés sur leur intégration effective.

Le responsable CRM indique que le système est partiellement intégré aux différents canaux, ce qui empêche une vision 360° du client. Il évoque aussi des outils de lead scoring et de détection proactive de désengagement.

3. L'impact de la segmentation des clients sur la performance commerciale

Ecobank classe ses clients en différents groupes (clients directs, personnalisés, VIP), ce qui permet d'adapter les services en fonction de chaque type de client. Par exemple, les clients VIP bénéficient d'un traitement spécial qui augmente leur satisfaction et encourage l'achat de plusieurs produits.

Tableau 3 Segmentation des particuliers (clients physique)

Direct Banking	Personale Banking	Premier Banking/VIP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les clients ayant un revenu mensuel < ou égal à 500.000 F CFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AVANTAGE : les clients ayant un revenu > à 500.000 et < à 800.000 FCFA ▪ AVANTAGE PLUS : les clients avec un revenu compris entre 800.000 FCFA et 2.500.000 FCFA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les clients d'un certain statut, les représentants d'institutions internationales, les clients ayant un gain mensuel > à 2.500.000 FCFA <p>Ceux ayant un patrimoine dont la valeur estimée est > à 150.000.000 FCFA</p>

Tableau 4 Segmentation des entités (clients morale)

<ul style="list-style-type: none"> • Les PME / PMI et les entreprises nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes entreprises et les entreprises sous régionales (multinationales)
--	--

L'analyse des entretiens menés montre que la majorité des clients n'ont pas conscience d'être segmentés, ce qui reflète une faiblesse dans la communication de la stratégie de segmentation par Ecobank. Toutefois, plusieurs clients ont exprimé le sentiment que certains bénéficiaient de traitements plus personnalisés, notamment les clients professionnels.

Le responsable CRM confirme que la segmentation est bien utilisée en interne, notamment entre les clients « digital first » et les clients « agence », avec des offres et des canaux adaptés. Il indique que cela permet une meilleure rétention, plus de ventes croisées et un panier moyen plus élevé. La segmentation existe, mais son efficacité est limitée par une faible explicitation au client.

- **La relation entre CRM et performance commerciale**

La performance commerciale est évaluée par les responsables via des indicateurs classiques : nombre de clients, ventes de produits croisés, taux de satisfaction. Toutefois, aucun lien direct n'est formalisé entre l'usage du CRM et l'évolution de ces KPI.

Le responsable CRM souligne que le CRM est utilisé pour suivre le Net Promoter Score (NPS), le taux d'activation et de fidélisation. Il affirme que les clients les plus engagés (e.g., multiproduits) sont ceux ayant reçu le plus d'interactions personnalisées.

L'analyse des résultats met en lumière un écart entre les intentions stratégiques CRM d'Ecobank Sénégal et la perception client sur le terrain. Les outils existent, les approches sont en place, mais leur mise en œuvre reste inégale, et leur impact sur la performance commerciale pas' encore systématiquement mesuré.

La banque propose des services numériques comme l'application mobile, les alertes SMS et le site internet. Ces outils facilitent la vie des clients, mais leur efficacité est parfois réduite à cause des problèmes de connexion ou de réseau.

Section 2 : Recommandations (développer chaque recommandation)

Voici quelques propositions pour améliorer la relation client et les résultats commerciaux :

1. Améliorer la communication autour de la segmentation

La segmentation client est une stratégie essentielle qui permet aux banques de diviser leur clientèle en groupes homogènes basés sur des caractéristiques communes (démographie, comportement, préférences). L'objectif est de cibler chaque groupe avec des messages et des offres spécifiques, rendant les communications plus pertinentes et améliorant l'engagement. Cependant, le rapport a révélé que, bien qu'Ecobank Sénégal segmente ses clients en interne (par exemple, "Direct Banking", "Personnel Banking", "Premier Banking/VIP" pour les particuliers, et PME/PMI pour les entreprises), cette segmentation reste largement invisible pour les clients eux-mêmes.

Lorsque les clients ne sont pas conscients d'être segmentés ou de bénéficier d'un traitement personnalisé, la valeur perçue de cette personnalisation diminue. Ils ne réalisent pas que la banque adapte ses services à leurs besoins spécifiques, ce qui peut entraîner un manque d'appréciation et une opportunité manquée de renforcer la relation. Rendre la segmentation plus transparente et compréhensible pour le client permet de valoriser l'effort de personnalisation de la banque.

- **Rendre la segmentation visible et compréhensible :** Au lieu de simplement utiliser la segmentation en interne, la banque devrait communiquer activement aux clients qu'ils font partie d'un segment spécifique et que les offres qu'ils reçoivent sont conçues pour eux. Cela peut se faire par des mentions explicites dans les e-mails, les notifications push ou les communications en agence, telles que "offre personnalisée pour votre profil". Cette transparence renforce la confiance et le sentiment d'être compris et valorisé.
- **Créer des noms de segments commerciaux compréhensibles et valorisants :** L'utilisation de termes internes comme "Direct Banking" ou "Personale Banking" peut ne pas résonner avec le client. En revanche, des noms de segments qui évoquent un statut ou un avantage, tels que "client expert", "digital pro", ou "premium essentiel", peuvent aider les clients à s'identifier à leur segment et à percevoir la valeur ajoutée qui leur est offerte. Cela transforme une classification interne en un avantage client tangible.

2. Former les collaborateurs à l'usage stratégique du CRM

Les outils de gestion de la relation client (CRM) sont des plateformes puissantes qui centralisent les données clients, automatisent les tâches et fournissent des analyses pour mieux comprendre les comportements et les préférences des clients. Ecobank Sénégal utilise des outils comme Oracle FLEXCUBE. Cependant, le rapport indique que malgré la présence de ces technologies, leur exploitation est "mal exploitée" en raison d'une "faible appropriation humaine" et d'une "résistance au changement" en interne, notamment parmi les employés plus anciens.

Un CRM n'est pas seulement un logiciel ; c'est une stratégie d'entreprise qui doit être pleinement intégrée dans les processus et la culture de l'organisation. Si les collaborateurs ne sont pas correctement formés à l'utilisation stratégique du CRM c'est-à-dire à comprendre comment l'outil peut améliorer leurs interactions quotidiennes avec les clients, personnaliser les offres et

résoudre les problèmes plus efficacement – l'investissement technologique ne produira pas les résultats escomptés. La formation doit aller au-delà des aspects techniques pour inclure la compréhension des objectifs commerciaux et de l'impact direct de leur travail sur la satisfaction et la fidélisation du client.

- **Mettre en place des sessions de formation continue CRM (orientées cas pratiques)** : Les formations ne doivent pas être ponctuelles mais continues, avec un accent sur des scénarios réels et des cas pratiques que les employés rencontrent au quotidien. Cela permet aux collaborateurs de voir concrètement comment le CRM les aide à mieux servir les clients, à identifier des opportunités de vente croisée ou à résoudre des problèmes plus rapidement.
- **Intégrer une culture client dans les objectifs individuels des agents** : Pour que le CRM soit pleinement adopté, la culture d'entreprise doit être centrée sur le client. Cela signifie que les objectifs individuels des agents devraient inclure des métriques liées à la satisfaction client, à la personnalisation des interactions et à l'utilisation efficace du CRM, plutôt que de se limiter à des objectifs de vente purement transactionnels. Cela encourage les employés à utiliser le CRM comme un levier pour améliorer la relation client, et non comme une simple contrainte administrative.

3. Relier les actions CRM aux indicateurs de performance commerciale

La performance commerciale d'une banque est mesurée par des indicateurs clés (KPIs) tels que le nombre de clients, les ventes de produits croisés et le taux de satisfaction. Le rapport a souligné qu'à Ecobank Sénégal, il n'y a pas de lien direct formalisé entre l'utilisation du CRM et l'évolution de ces KPIs. Bien que le responsable CRM suive des indicateurs comme le Net Promoter Score (NPS) et le taux de fidélisation, l'absence d'une corrélation claire et mesurable entre les actions menées via le CRM et les résultats commerciaux globaux empêche la banque d'évaluer précisément l'efficacité de ses stratégies CRM et d'optimiser ses investissements.

Mesurer l'impact direct du CRM sur la performance commerciale est crucial pour justifier les investissements, identifier les stratégies les plus efficaces et ajuster les actions en temps réel. Sans cette connexion, la banque risque de prendre des décisions basées sur des hypothèses plutôt que sur des données concrètes, ce qui peut entraîner des ressources gaspillées et des opportunités manquées.

- **Créer un tableau de bord de performance commerciale intégré au CRM :** Un tableau de bord unifié permettrait de visualiser en temps réel l'impact des actions CRM sur les KPIs commerciaux. Ce tableau de bord devrait regrouper des indicateurs pertinents tels que le taux d'activation des nouveaux clients, le NPS (qui mesure la propension des clients à recommander la banque), le taux de fidélisation, le taux de ventes croisées/incitatives, et le coût d'acquisition client (CAC).
- **Organiser des revues mensuelles pour piloter ces indicateurs :** Des réunions régulières (par exemple, mensuelles) devraient être mises en place pour analyser les données du tableau de bord, discuter des tendances, identifier les succès et les échecs, et ajuster les stratégies CRM en conséquence. Cela favorise une culture de la donnée et de l'amélioration continue, en s'assurant que les actions CRM sont alignées sur les objectifs commerciaux et contribuent directement à la performance de la banque.

4. Développer des scénarios automatiques de fidélisation

La fidélisation des clients est un enjeu majeur pour les banques, car il est généralement moins coûteux de retenir un client existant que d'en acquérir un nouveau. Le rapport a constaté qu'Ecobank Sénégal gère encore de manière "trop manuelle" les clients à risque ou inactifs. Une gestion manuelle est inefficace et ne permet pas de réagir rapidement aux signaux de désengagement ou de récompenser la fidélité de manière proactive et à grande échelle.

Les scénarios automatiques de fidélisation, souvent mis en œuvre via des workflows dans un CRM, permettent d'engager les clients de manière personnalisée et opportune, sans intervention humaine constante. Cela inclut la détection précoce des clients à risque d'attrition (churn) et la mise en place d'actions ciblées pour les réactiver, ainsi que la reconnaissance et la récompense des clients fidèles pour renforcer leur engagement.

- **Mettre en place des workflows automatiques dans le CRM pour relancer les clients inactifs :** Le CRM peut être configuré pour détecter automatiquement les clients qui n'ont pas interagi avec la banque pendant une certaine période (par exemple, pas de transactions, pas de connexion à l'application mobile). Des workflows automatisés peuvent alors déclencher l'envoi d'e-mails personnalisés, de notifications push ou de SMS pour les inciter à se réengager, par exemple en leur proposant des offres spécifiques ou des rappels de services.

- **Proposer des offres de réengagement :** Pour les clients identifiés comme inactifs ou à risque, la banque peut automatiser l'envoi d'offres de réengagement ciblées via le CRM. Ces offres peuvent inclure des réductions sur les frais, des bonus pour la réactivation d'un compte, ou des conseils personnalisés pour les aider à mieux utiliser les services bancaires.
- **Féliciter les clients fidèles avec des avantages personnalisés :** La fidélité doit être reconnue et récompensée. Le CRM peut identifier les clients les plus fidèles (par exemple, ceux qui utilisent plusieurs produits, qui ont une longue relation avec la banque, ou qui ont un NPS élevé). Des scénarios automatisés peuvent alors déclencher l'envoi de messages de remerciement, d'offres exclusives, de cadeaux ou d'invitations à des événements spéciaux, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur loyauté à long terme.

CONCLUSION

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition d'analyser l'impact de la personnalisation client via la gestion de la relation clientèle sur les indicateurs de performance commerciale dans le réseau bancaire, à travers le cas d'Ecobank Sénégal. Dans un contexte bancaire de plus en plus concurrentiel, marqué par la digitalisation des services et des clients toujours plus exigeants, comprendre les leviers réels de performance liés à la gestion de la relation client (GRC) constitue un enjeu stratégique majeur.

À travers une approche qualitative, combinant entretiens avec des clients et collaborateurs et un responsable CRM, cette recherche a permis de déconstruire les mécanismes internes et externes qui relient la gestion de la relation clientèle à la performance commerciale.

La segmentation client est bel et bien mise en œuvre au sein d'Ecobank, avec des logiques différencierées selon les profils. Toutefois, cette segmentation reste invisible pour une large part de la clientèle, ce qui limite sa capacité à générer de la valeur perçue. Il existe donc une rupture entre stratégie CRM et expérience vécue, que la banque doit impérativement combler.

Les outils technologiques CRM sont déployés (notamment Oracle FLEXCUBE), mais leur intégration reste incomplète et leur exploitation inégale. Les capacités de scoring, de suivi et de relance existent, mais sont entravées par une résistance humaine au changement et une qualité de données variable. Cela montre que la technologie seule ne suffit pas : la performance commerciale est conditionnée à l'alignement entre système, humain et données.

La performance commerciale n'est pas encore directement corrélée aux actions CRM dans les pratiques internes. Il manque une lecture analytique et systémique des actions menées, ce qui empêche d'évaluer précisément leur impact. L'analyse des résultats a cependant permis de mettre en lumière des liens évidents : amélioration de la fidélisation, ventes croisées, satisfaction accrue, etc., dès lors que la relation est perçue comme individualisée et proactive.

Ce mémoire s'inscrit dans une approche exploratoire qualitative. Il ne prétend donc pas à une généralisation statistique des résultats. Les données basées sur la gestion de la relation clientèle sont des données à caractère variable, pouvant varier selon le comportement du client et du collaborateur.

Par ailleurs, l'analyse a été limitée par l'absence de données chiffrées internes permettant de lier objectivement les indicateurs commerciaux aux actions CRM dont nous n'avons point eu la possibilité d'en disposer pour des raisons de sécurité professionnel. Toute fois nous jugeons qu'une étude fait selon l'approche méthodologique mixte (qualitatif + quantitatif) renforcerait considérablement les apports.

Les résultats de ce mémoire ouvrent la voie à plusieurs pistes concrètes :

- Mener une évaluation quantitative des actions CRM
- Construire un modèle de performance CRM, liant segmentation, outils utilisés, satisfaction client et indicateurs commerciaux.
- Intégrer davantage la voix du client dans les décisions CRM via des mécanismes de feedback temps réel (sur appli, email, chat bot...).
- Positionner la relation client comme un facteur transversal, piloté non pas uniquement par le service commercial ou marketing, mais coconstruit par toute l'organisation.

En définitive, ce mémoire a permis de mettre en lumière l'impact réel mais sous-exploité de la gestion de la relation clientèle sur la performance commerciale bancaire. Ecobank Sénégal dispose d'un potentiel important grâce à ses outils et sa base client diversifiée.

ANNEXES

Guide d'entretien pour le Responsable de la Gestion de la Relation Clientèle (GRG) / CRM chez Ecobank Sénégal

Objectif : Comprendre la stratégie, les pratiques, les outils et les défis de la gestion de la relation client et de la personnalisation chez Ecobank Sénégal, et leur impact sur la performance commerciale.

Thèmes et questions :

1. Présentation générale de la GRC chez Ecobank Sénégal

- Pouvez-vous décrire votre rôle au sein d'Ecobank Sénégal, en particulier en ce qui concerne la gestion de la relation client ?
- Comment Ecobank Sénégal définit-elle et perçoit-elle la gestion de la relation client (GRG) et la personnalisation ?

2. Stratégie de GRC et Personnalisation

- Ecobank Sénégal a-t-elle une stratégie formalisée de gestion de la relation client et de personnalisation ? Si oui, quels en sont les grands axes ?
- Comment la personnalisation client est-elle intégrée dans la stratégie globale de la banque ?

3. Segmentation Client

- Comment la segmentation des clients est-elle mise en œuvre chez Ecobank Sénégal ? Quels critères utilisez-vous (âge, revenus, comportements d'achat, etc.) ?
- Selon vous, quels sont les effets de cette segmentation sur la performance commerciale de la banque ?
- Y a-t-il des défis ou des limites rencontrés dans l'application de cette segmentation ?

4. Pratiques et Outils de Gestion de la Relation Clientèle (CRM)

- Quels sont les principaux outils de gestion de la relation clientèle (CRM) utilisés par Ecobank Sénégal (ex : Oracle FLEXCUBE) ?
- Comment ces outils contribuent-ils à la performance commerciale (centralisation des données, automatisation des tâches, suivi des interactions) ?
- Quels sont les points forts et les limites de ces outils aujourd'hui, notamment en termes d'intégration et d'exploitation des données ?

- Comment la banque gère-t-elle la qualité des données clients dans ses systèmes CRM ?

5. Impact sur la Performance Commerciale

- Comment évaluez-vous l'impact de la personnalisation client et de la GRC sur les indicateurs de performance commerciale (fidélisation, ventes croisées, satisfaction client) ?
- Quels indicateurs clés de performance (KPI) sont utilisés pour mesurer l'efficacité des actions de GRC et de personnalisation ?
- Rencontrez-vous des difficultés à corrélérer directement les actions CRM avec les résultats commerciaux ?

6. Défis et Améliorations

- Quels sont les principaux obstacles internes à une GRC et une personnalisation plus efficace (résistance au changement, intégration des systèmes, etc.) ?
- Quelles améliorations envisagez-vous dans la gestion de la relation client et la personnalisation chez Ecobank Sénégal ?
- Comment la digitalisation influence-t-elle vos pratiques actuelles et futures en matière de GRC ?

7. Autres aspects

- Comment Ecobank Sénégal gère-t-elle les réclamations et les insatisfactions clients, et comment cela impacte-t-il la relation client et la performance ?
- Quel rôle joue la formation des agents dans la stratégie GRC et de personnalisation ?
- Selon vous, quels facteurs différencient Ecobank Sénégal des autres banques en termes de relation client et de personnalisation ?

Guide d'entretien pour un Client d'Ecobank Sénégal

Objectif : Comprendre la perception du client de la relation avec Ecobank Sénégal, sa satisfaction, sa fidélité et son expérience de la personnalisation des services.

Thèmes et questions :

1. Profil du client

- Depuis combien de temps êtes-vous client d'Ecobank Sénégal ?
- Quels sont les principaux produits ou services que vous utilisez chez Ecobank Sénégal ?

2. Expérience Client et Personnalisation

- Comment décririez-vous votre expérience générale avec Ecobank Sénégal ?
- Que pensez-vous de l'accueil et de l'écoute des conseillers chez Ecobank ?
- Avez-vous le sentiment que les offres ou les communications d'Ecobank sont adaptées à vos besoins spécifiques (personnalisation) ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Avez-vous déjà utilisé les services digitaux (application mobile, site web) d'Ecobank ? Quelle est votre opinion sur leur fluidité et leur utilité ?

3. Relation et Suivi

- Avez-vous un conseiller attitré ? Comment se passe le suivi de votre dossier et de votre relation avec la banque ?
- Recevez-vous des communications personnalisées ou des conseils adaptés à vos besoins ?
- Avez-vous déjà rencontré des difficultés ou des insatisfactions avec Ecobank Sénégal ? Si oui, comment ont-elles été traitées et étiez-vous satisfait de la résolution ?

4. Fidélité et Attachement

- Qu'est-ce qui vous motive à rester client d'Ecobank Sénégal ?
- Recommanderiez-vous Ecobank Sénégal à votre entourage ? Pourquoi ?

5. Suggestions

- Selon vous, que pourrait faire Ecobank Sénégal pour améliorer votre expérience client et la personnalisation des services ?
- Quels nouveaux services ou améliorations aimeriez-vous voir proposés par Ecobank Sénégal ?

BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages

Blattberg, Robert C.; Kim, Byung-Do; Neslin, Scott A. – 2008 – Database Marketing: Analyzing and Managing Customers – Ouvrage de référence – Springer

Brown, Stanley A. – 2003 – CRM – La gestion de la relation client – Ouvrage de référence – Éditions Eyrolles (ou Gualino selon édition)

Digout, Jacques ; Blondeau, Claude – 2010 – La gestion de la relation client – Manuel / Étude – Éditions Dunod

Dussart, C. – 2001 – Le CRM – Customer Relationship Management – Ouvrage de management – Éditions d'Organisation

Kotler, Philip ; Keller, Kevin Lane – 2016 – Marketing Management – Manuel universitaire / Référence académique – Pearson Education

Lendrevie, Jacques ; Lévy, Julien ; Lindon, Denis – 2021 – Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing – Manuel universitaire – Dunod

Peppers, Don, Rogers, Martha – 2017 – Managing Customer Experience and Relationships – Ouvrage de référence – Wiley

Reinartz, Werner; Kumar, V. – 2003 – The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration – Étude académique – Journal of Marketing / AMA (American Marketing Association)

Rigby, Darrell K.; Reichheld, Frederick F.; Scheftner, Phil – 2002 – Avoid the Four Perils of CRM – Article académique – Harvard Business Review

Stone, Merlin; Woodcock, Neil; Wilson, Bryan – 2002 – The Customer Relationship Management Survival Guide – Guide / Pratique – Kogan Page

Articles

Becker, J.U., Greve, G., & Albers, S. – 2009 - The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention - Article de recherche académique - International Journal of Research in Marketing (Elsevier)

- Chen, I.J., & Popovich, K.** - 2003 - Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology - Revue académique - Business Process Management Journal (Emerald Publishing)
- Frow, P., & Payne, A.** – 2009 - Customer Relationship Management: A Strategic Perspective - Article de revue académique - Journal of Business Market Management
- Kamakura, W.A., Wedel, M., de Rosa, F., & Mazzon, J.A.** – 2003 - Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction - Article de recherche académique - International Journal of Research in Marketing (Elsevier)
- Ngai, E.W.T., Xiu, L., & Chau, D.C.K.** – 2009 - Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification - Revue de littérature académique - Expert Systems with Applications (Elsevier)
- Parvatiyar, A., & Sheth, J.N.** – 2001 - Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline - Article conceptuel / théorique - Journal of Economic and Social Research
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W.D.** – 2004 - The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance - Article de recherche empirique - Journal of Marketing (American Marketing Association)
- Sigala, M.** – 2005 - Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications - Étude de cas / Article de recherche - International Journal of Hospitality Management (Elsevier)
- Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M.** – 1996 - Managing the change from marketing planning to customer relationship management - Article académique - Long Range Planning (Elsevier)
- Swift, R.S.** – 2001 - CRM : Customer Relationship Management – Le guide de la relation client - Ouvrage de référence (adapté à partir d'article) - Microsoft Press / Éditions d'Organisation

WEBBOGRAPHIES

Banque de France / BCE <https://www.banque-france.fr> ou <https://www.ecb.europa.eu>

Harvard Business Review <https://hbr.org>

Salesforce Research – State of the Connected Customer <https://www.salesforce.com/research/>

HubSpot Blog / Academy <https://blog.hubspot.com/>

Forrester & Gartner <https://www.forrester.com>, <https://www.gartner.com>

McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services>

Deloitte Insights – The future of retail banking <https://www2.deloitte.com>

PwC – Retail Banking 2025 <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services>

Banque Mondiale – Inclusion financière et attentes des clients <https://www.worldbank.org>

Google Scholar <https://scholar.google.com>

Cairn.info <https://www.cairn.info>

Le Growth Machine <https://lagrowthmachine.com/fr/performance-commerciale/>

Proinfluent.com <https://www.proinfluent.com/performance-commerciale/>

Inpi.fr <https://www.inpi.fr/ressources/formalites-dentreprises/personne-physique-et-personne-morale-definition>

Revue Marocaine de la prospective en science de gestion
<https://revues.imist.ma/index.php/RMPSG/article/view/32250>

go.selly.com <https://go.sellsy.com/blog/crm-operationnel>

ecobank.com <https://ecobankdirect.ecobank.com/ecostudent/>

Portal Hal these <https://theses.hal.science/tel-01231801/>

Oracle.com [https://www.oracle.com/fr\(cx/what-is-crm/types-of-crm/#:~:text=Les%203%20types%20de%20CRM,-](https://www.oracle.com/fr(cx/what-is-crm/types-of-crm/#:~:text=Les%203%20types%20de%20CRM,-)

Un logiciel CRM & text=Il doit englober le marketing, que la for
C3%A9tention des clients.

Ideas <https://ideas.repec.org/p/hal/journl/hal-02390656.html>

Solveforce.com https://solveforce.com/30-2-1-historical-evolution-of-crm/?utm_source=chatgpt.com

Medium.com <https://medium.com/%40shreesagarwani/the-evolution-of-crm-a-journey-through-history-32303dda5960>

Tandfonlie.com

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1499183#abstract>

Obendy.com <https://obendy.com/article/relation-client-banque#:~:text=Quelles%20sont%20les%20enjeux%20de%20la%20relation%20client,l%27influence%20de%20l%27Open%20Banking%20sur%20la%20relation%20client.>

Memoireonline.com https://www.memoireonline.com/12/07/806/m_les-enjeux-de-la-relation-client6.html#google_vignette

Table des matières

ABSTRACT	5
INTRODUCTION.....	12
PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUE.....	16
 CHAPITRE 1 : L'APPROCHE CONCEPTUELLE ET REVUE DE LA LITTERATURE.....	16
 SECTION 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE	16
 1. La gestion de la relation clientèle	16
 1.1. Notion de la relation clientèle.....	16
 1.2. Notion de la gestion de la relation clientèle	16
 1.3. Origines de la CRM du papier à la centralisation informatique	16
 1.4. Typologie de la gestion de la relation clientèle (Customer Relationship Management).....	18
 1.5. Les cinq objectifs clés de la gestion de la relation clientèle	21
 1.6. Les fonctions du CRM	22
 2. La segmentation des clients	25
 2.1. Pourquoi la segmentation client est-elle importante ?.....	26
 2.2. Les 7 principales méthodes de segmentation client	26
 3. La performance Commerciale	31
 3.1. Les piliers de la performance commerciale	31
 3.2. Les techniques de mesure de la performance commerciale	32
 3.3. Les outils de mesure de la performance commerciale	34
 3.4. Les indicateurs clés qui définisse la performance commerciale	35
 SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE	36
 1. Revue sur la gestion relation client	36
 2. Revue sur la segmentation du client	37
 3. Revue sur la performance commerciale	38

CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	39
Section 1 : Choix et justification de l'approche méthodologiques	39
1. Les approches méthodologiques.....	39
2. Justification du choix de la méthodologie.....	39
Section 2 : Techniques de collecte et méthode d'analyse des données	40
1. Le guide d'entretien.....	40
2. Modèle d'analyse des données : Analyse Thématique	40
	42
SECONDE PARTIE : CADRE PRATIQUE	43
Chapitre 1 : Présentation et analyse d'Ecobank Sénégal et son environnement	43
Section 1 : Présentation d'Ecobank	43
1. Présentation de l'activité :	43
2. Organisation	49
Section 2 : Analyse de l'environnement.....	62
1. Diagnostic Interne.....	62
2. Diagnostic externe.....	68
3. Diagnostic de la matrice SWOT	73
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	76
Section 1 : Analyse thématique des résultats	76
1. L'impact de la segmentation sur la performance commerciale	76
2. Le digital au service de la relation client	80
2.1. L'usage des outils de gestion de la relation client	78
3. Le rôle de l'accueil et des conseillers	Erreur ! Signet non défini.
4. Obstacles internes à la GRC.....	Erreur ! Signet non défini.
4. Des limites à corriger dans le système	Erreur ! Signet non défini.
5. La relation entre CRM et performance commerciale.....	80

Section 2 : Recommandations.....	80
1. Améliorer la communication autour de la segmentation ..	Erreur ! Signet non défini.
2. Former les collaborateurs à l'usage stratégique du CRM.	Erreur ! Signet non défini.
3. Relier les actions CRM aux indicateurs de performance commerciale	Erreur ! Signet non défini.
4. Développer des scénarios automatiques de fidélisation	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION.....	85