

MicroSave
Market-led solutions for financial services

Shelter Afrique House, Mamlaka Road
P.O. Box 76436, Yaya 00508, Nairobi, Kenya
Tel: 254 20 2724801 / 2724806
Fax: 254 20 2720133
Email: info@MicroSave.org
Website: www.MicroSave.org

Outil du service clientèle



Juin 2005

Remerciements

Cet outil a été développé par *MicroSave*, c'est-à-dire par Graham A.N. Wright, David Cracknell et Lisa Parrott. Nous tenons à remercier la contribution et l'aide de Marion Hudson, Manager des services employés chez Tsogo Sun ; Volodmyr Tounitsky, John Guzowski, Dorata Szubert, Agata Szostek – membres du personnel et formateurs MFC ; Cecilia Kariuki, Hermann Messan, Angela Mutua, Corrine Ngurukie, Henry Sempangi – personnel *MicroSave*. Nous aimerions remercier en particulier Cheryl Frankiewicz, qui nous a aidé à développer notre cours de formation du service clientèle.

Toute erreur ou omission reste la propriété et responsabilité de *MicroSave*.

Acronymes

8 P	Produit, Place, Prix, Preuve physique, Position, Promotion, Processus, Personnel
AIMS	Assessing the Impact of Microenterprise Services
CI	Credit Indemnity
DGC	Discussion de groupe cible
EBL	Equity Bank Limited
FINCA-Tz	FINCA Tanzania
KPOSB	Kenya Post Office Savings Bank
IMF	Institution de microfinance
MRC	Marketing relation client
BRE	(Marketing des) bonnes relations employés
PDA	Personal Digital Assistant (ou organisateurs électroniques)
EPR	Évaluation participative rapide
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TEBA	Teba Bank
TPB	Tanzania Postal Bank
UMU	Uganda Microfinance Union

Table des matières

Remerciements	2
Acronymes	2
Table des matières	3
Placer dans son contexte la stratégie du service clientèle.....	6
Comment le service clientèle s'intègre-t-il dans une institution financière orientée marché ?	6
Qu'est-ce que le service clientèle ?	7
Pourquoi investir dans un service clientèle ?	7
Nous savons tous qu'il est important de garder sa clientèle, mais est-ce vraiment SI important ?	8
En quoi le business du bouche à oreille est-il si important ?	9
Comment un bon service peut-il nous rendre plus compétitif ?	10
Un bon service est-il vraiment plus facile ?	10
Comment un bon service peut-il nous aider à travailler plus efficacement ?	10
Que coûte le fait d'ignorer le service clientèle ?	11
Donc, de quels principaux challenges faut-il se méfier ?	12
Comment cet outil peut-il nous aider à adresser ces challenges ?	13
Dimensions stratégiques du service clientèle.....	15
Pourquoi rechercher l'excellence ?	15
Comment pouvons-nous créer un excellent service clientèle ?	15
Quelles sont les quatre idées reçues ?	15
Que veut dire « créer une organisation focalisée sur le client » ?	17
Que sont les « 8 C » ?	17
Les huit dimensions du service clientèle.....	19
Comment pouvons-nous être proactifs dans la gestion de nos relations avec les clients ?	23
Souvenez-vous que les clients agissent d'après leurs perceptions	26
Donc, comment concevons-nous une stratégie optimale du service clientèle ?	26
Processus : Déterminer le rôle du service clientèle dans votre stratégie institutionnelle.....	28
Service clientèle et différenciation	28
Pourquoi commencer ici ?	28
Pouvons-nous décider quel devrait être le rôle du service clientèle dans notre institution ?	29
Est-il commun d'avoir un désalignement ?	29
Comment pouvons-nous nous assurer que le service clientèle joue le rôle qu'il devrait jouer dans notre institution ?	29
Pourquoi coucher par écrit les engagements ?	31
Où doit se placer le service clientèle dans notre structure organisationnelle ?	31
Considérer une équipe du service clientèle.....	31
Souvenez-vous : le service clientèle commence tout en haut	31
Comment pouvons-nous convaincre les autres ?	32
Prêt pour l'étape suivante ?	32
Processus : Diagnostic et analyse.....	33
Comment <i>MicroSave</i> recommande-t-il de mettre en place cette étape ?	33
Qu'est-ce qu'une force motrice du niveau du service et comment l'identifions-nous ?	34
Les questions auxquelles vous voudrez des réponses	34
Comment pouvons-nous utiliser nos systèmes d'information existants ?	34
Comment pouvons-nous rassembler l'information des clients et du personnel ?	35
Qu'en est-il de la collecte de l'information sur l'environnement opérationnel ?	38
Évaluer la performance actuelle et identifier les actions possibles	38
Qu'est-ce que l' <i>Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle</i> ?	38
Quels autres outils pouvons-nous utiliser pour focaliser notre recherche et analyse ?	39
Perdu et ne sachant pas où commencer ?	42
Qui doit collecter et analyser les données ?	43
Comment analysons-nous toutes ces données ?	44
Que signifie « trianguler les données » ?	44
Comment utiliser l'outil d'évaluation du service clientèle ?	45
Comment pouvons-nous utiliser les données et les outils d'analyse pour identifier les forces ?	45
Comment pouvons-nous utiliser les données et les outils d'analyse pour identifier les faiblesses ?	46
Que devrions-nous faire avec nos forces ?	46
Que devrions-nous faire de nos faiblesses ?	47

Y a-t'il une autre approche possible ?	48
Pouvez-vous nous donner plus d'information sur les quatre écarts principaux ?	48
Souvenez-vous : Donner la priorité aux victoires rapides du service clientèle !	49
Comment pouvons-nous identifier des victoires rapides ayant une grande valeur ?	50
Pouvez-vous nous donner des exemples de victoires rapides ayant une grande valeur ?	51
Qu'en est-il de l'étape « Se préparer au suivi » ? Qu'est-ce que cela implique ?	52
Deux études de cas	52
Processus : Développer une stratégie, un plan d'action et un budget.....	56
Pourquoi développer une stratégie du service clientèle ?	56
Est-ce bien la peine de coucher par écrit la stratégie ?	57
Qui doit développer la stratégie ?	57
Quelle est la longueur de ce document de stratégie ?	58
Que doit-on inclure dans une stratégie du service clientèle ?	58
I. Résumé analytique.....	58
II. Le rôle du service clientèle dans notre institution	59
III. Qui sont nos clients et que désirent-ils ?	60
IV. Notre engagement dans le service clientèle	61
V. Notre performance actuelle	63
VI. Objectifs stratégiques pour la période.....	64
VII. Indicateurs clefs et cibles	65
VIII. Stratégie de suivi et de communication.....	65
IX. Plan des activités	67
X. Ressources nécessaires.....	68
Y-a-t-il autre chose à garder à l'esprit ?	68
Check-list finale	69
Pouvons-nous voir un exemple d'une stratégie du service clientèle ?	70
Processus : Mettre en place une stratégie du service clientèle.....	71
Si l'on vous demandait de nous donner vos dix meilleures « astuces » de mise en oeuvre, que seraient-elles ? ..	71
Mise en place : Définir les standards du service clientèle	74
Pourquoi définir des standards ?	74
Qu'est-ce qui rend un standard du service efficace.....	74
Que devrions-nous mesurer ?	74
Pourriez-vous nous donner des exemples de standards du service pour une institution financière ?	74
Pourquoi devons-nous accorder une priorité à nos standards du service clientèle ?	75
Qu'est-ce que le « Benchmarking » ou l'évaluation des performances ?	75
Un exemple de Benchmarking chez Equity Bank.....	76
La charte du client est-elle un standard du service ?	77
Qu'est-ce qu'un code de conduite bancaire ?	77
Le pouvoir de la garantie du service	78
Mais nos standards internes ne devraient-ils pas être les mêmes que nos standards externes ?	78
Que se passe-t'il si nous échouons pour satisfaire nos standards du service clientèle ?	79
Pourquoi le rétablissement du service est-il si important ?	80
Mise en place : Faire une veille technologique	81
Pourquoi considérer la solution e-banking ?	81
Qu'est-ce que la technologie peut faire pour le service clientèle ?	82
Quels sont les challenges clefs ?	83
Quelles options technologiques avons-nous ?	83
Comment pouvons-nous choisir parmi toutes les options disponibles ?	84
Assurez-vous de faire un test pilote !	84
Devrions-nous être conscients de certains problèmes liés à la clientèle ?	85
Devons-nous considérer autre chose au fur et à mesure que la technologie fait partie de notre solution ?	86
Mise en place : Former et motiver le personnel	88
Pourquoi se concentrer sur le personnel ?	88
Qu'est-ce que le marketing des bonnes relations employés (BRE) ?	88
Comment pouvons-nous mettre en oeuvre le marketing BRE dans notre institution ?	89
Quels sont les principes à suivre pour lancer un programme BRE ?	91
Comment pouvons-nous mesurer l'efficacité du programme BRE ?	92
Qu'en est-il des plans de motivation du personnel ?	93

Mise en place : Développer une culture du service clientèle.....	94
Qu'est-ce qu'une culture organisationnelle ?.....	94
Donc, à quoi ressemble une culture du service ?	94
Est-il possible de développer systématiquement une culture du service clientèle ?	94
Étape A : Obtenez le soutien de la direction	94
Étape B : Commencez tôt—dès le recrutement	95
Étape C : Communiquez clairement et régulièrement l'engagement total dans le service clientèle	95
Étape D : Assurez-vous que chacun reste en contact avec les clients	96
Étape E : Planifiez, agissez, mesurez et passez en revue continuellement.....	96
Étape F : Optimisez les mécanismes de feed-back des clients et du personnel.....	96
Étape G: Développez pour tout le personnel une prise de conscience du service clientèle et des compétences associées	97
Étape H: Motivez pour obtenir un bon service clientèle	97
La création d'une culture du service clientèle ne semble-t'elle pas un travail ÉNORME ?	97
Processus : Suivi et communication	99
Pourquoi un suivi ?	99
Quels outils pouvons-nous utiliser pour faire un suivi efficace ?	100
Comment pouvons-nous passer du suivi à la communication ?	100
Qu'est-ce qu'un point central du service clientèle ?	101
Qu'est-ce qu'un comptoir d'assistance ?	101
Quelles ressources sont nécessaires pour un comptoir d'assistance ?.....	102
Le comptoir d'assistance doit-il se concentrer sur le client interne ou externe ?	102
Qu'est-ce qu'Intranet ?	102
Qu'en est-il des bulletins internes et de la communication avec la clientèle ?	103
Attention ! Une communication à sens unique n'est pas suffisante.....	103
Qu'est-ce que la boucle de feed-back ?	103
Pourquoi étudier la boucle de feed-back dans notre institution ?.....	104
Comment pouvons-nous aider l'information à circuler plus rapidement ?	106
Un dernier mot	107
Le lien entre les outils <i>MicroSave</i> et le service clientèle	107
Références.....	108
Annexe 1 : Exemple de stratégie du service clientèle.....	110
Ressources nécessaires.....	121

Placer dans son contexte la stratégie du service clientèle

Comment le service clientèle s'intègre-t'il dans une institution financière orientée marché ?

De nombreuses institutions financières ont des difficultés à placer au bon endroit le service clientèle dans leur organisation. Il tombe largement, mais non entièrement, dans la catégorie de livraison des services. *MicroSave* et TMS Financial (une société de marketing sud-africaine qui a énormément d'expérience dans le marketing des services financiers) ont développé un cadre de travail appelé le *Cadre de marketing stratégique* qui cherche à expliquer les éléments d'une institution financière orientée marché. Les trois piliers principaux de ce cadre de travail se concentrent sur :

1. **La marque et l'identité de l'entreprise**, qui sont la conception et la présentation prévues pour différencier l'IMF de la concurrence.
2. **La stratégie du produit**, qui comprend le développement et la différenciation du produit ainsi que les stratégies de fixation des prix/coûts et de vente/promotion utilisées par les IMF.
3. **La livraison du produit et la stratégie du service clientèle**, qui se concentrent sur la manière et l'endroit où les produits de l'IMF sont livrés et sur l'expérience de la clientèle.

Ces trois éléments sont essentiels si une institution veut vraiment devenir orientée marché.

Cet outil de service clientèle se concentre sur le troisième élément : « Livraison du produit et stratégie du service clientèle », mais ne le fait pas de manière à s'isoler du reste. Il est important de reconnaître que, bien que le service clientèle soit décrit comme une stratégie séparée dans ce cadre de travail, elle est étroitement liée à la « stratégie de la marque de l'entreprise » et à la « stratégie du produit ». Beaucoup de marques d'entreprises sont définies en partie d'après d'importants niveaux de service clientèle et les promesses faites par les marques doivent s'aligner avec les niveaux actuels de service clientèle qui sont livrés. À son tour, une communication prudente qui se base sur le produit aide à répondre aux attentes des clients en ce qui concerne le service clientèle et la livraison. Plus loin dans cet outil, nous examinerons comment aligner votre stratégie du service clientèle avec votre stratégie générale du business afin que le service clientèle que vous livrez soit un soutien pour votre marque, vos produits et la réalisation de vos objectifs institutionnels.



Qu'est-ce que le service clientèle ?

Le service clientèle a été défini de plusieurs manières dans le passé (voir le cadre ci-dessous). La difficulté est qu'un service approprié signifie différentes choses à différentes personnes. Il est souvent plus facile pour les clients d'identifier un service inadéquat plutôt que de définir quelle expérience ils aimeraient vivre.

Quelques définitions courantes du service clientèle

« Le service clientèle est un engagement de la part de tous les employés d'une société pour s'assurer que le client ait une expérience entièrement positive qui se répétera encore et encore avec chaque client. » ~ *Jack Ferreri*

« Le service clientèle est la capacité d'une organisation à donner aux clients de manière constante et consistante ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. » ~ *ACA Group*

« Le service clientèle signifie que l'on va au-delà de ce que le client attend. Le service est jugé sur la manière dont il répond à ses attentes. Si la manière dont le client est traité est meilleure que ce à quoi il s'attend, c'est un excellent service. » ~ Tiré de *Be Our Guest, Institut Disney*

« Un excellent service clientèle est le processus selon lequel votre organisation livre ses services ou produits de manière à permettre au client d'y avoir accès de la manière la plus efficace, juste, rentable, satisfaisante au niveau humain et le plus agréablement possible. » ~ *Jack Speer, BizWatch Publisher*

« Le service clientèle est le rassemblement des compétences, connaissances et attitudes présentées à vos clients par votre personnel. » ~ *Center for Business, Industry and Labour, St. Louis Community College*

Dans cet outil, MicroSave cherche à assurer que les niveaux de service d'une institution financière dépassent les espérances des clients malgré les challenges continuels de croissance et de changement. Ceci a de multiples implications. Premièrement, les institutions financières doivent comprendre les attentes des clients. Deuxièmement, elles doivent comprendre les facteurs internes qui dirigent une réponse institutionnelle appropriée par rapport aux espérances des clients. Troisièmement, la performance doit être continuellement contrôlée et communiquée pour s'assurer qu'elle répond aux niveaux exigés du service. Ce processus a lieu dans un environnement dynamique et doit donc être mené selon une stratégie appropriée.

Pourquoi investir dans un service clientèle ?

La réponse est simplement parce que vos clients veulent que vous le fassiez. La qualité du service clientèle est constamment placée en début de toute liste de préférences des clients quant aux services financiers. Dans une étude qualitative faite en Ouganda en 2003, Mukwana et Grace ont découvert que l'attitude du personnel, la flexibilité des conditions et la rapidité du service étaient les raisons clefs dans le choix d'une institution financière particulière. De la même façon, l'enquête quantitative qui a accompagné cette étude a fait ressortir que la deuxième raison la plus courante des clients qui quittaient les institutions financières était la congestion dans les succursales et le mauvais service associé à cela.

Les services financiers qui se font concurrence ne diffèrent pas souvent beaucoup les uns des autres ; donc la manière dont une institution financière livre ses clients peut devenir plus importante que le service lui-même.

Cinq raisons indéniables montrent pourquoi un excellent service clientèle doit être une « directive majeure » pour toute IMF orientée marché :

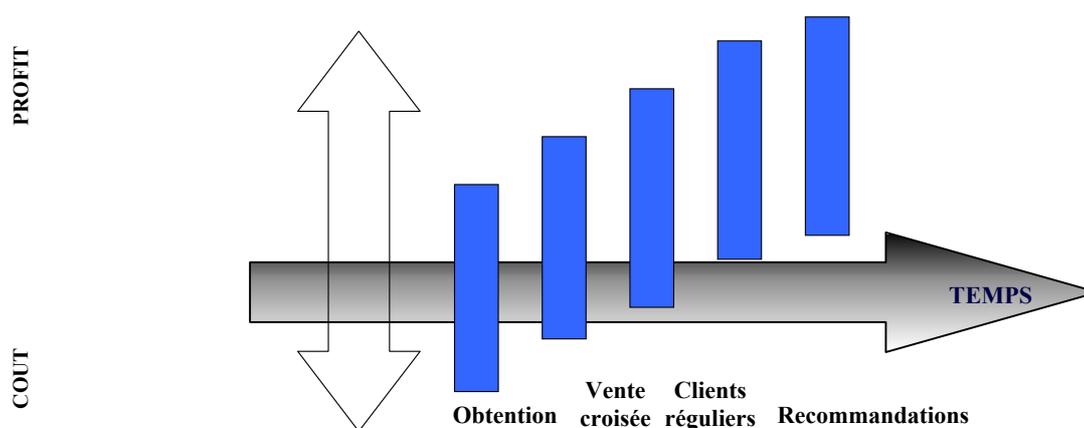
1. Un bon service garde ses clients
2. Un bon service développe son business grâce au bouche à oreille
3. Un bon service peut vous aider à surmonter les inconvénients de la concurrence
4. Un bon service est plus facile qu'un bon nombre d'aspects de votre business
5. Un bon service vous aide à travailler plus efficacement

Nous savons tous qu'il est important de garder sa clientèle, mais est-ce vraiment SI important ?

Absolument ! Les clients réguliers sont d'une importance vitale pour les programmes de microfinance. En règle générale, il coûte 5 à 10 fois plus d'attirer un nouveau client que de garder un habitué¹. En outre, diminuer les départs des clients peut augmenter les bénéfices entre 25 et 95 %².

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles garder les clients est si rentable. Elles comprennent par exemple la capacité de garder le business en vie, de faire des ventes croisées de produits aux clients existants et d'amortir les dépenses initiales sur une plus longue période de temps. Les clients satisfaits vont probablement plus faire de recommandations à d'autres personnes et être disposés à payer le prix fort.

En règle générale, plus une institution conserve longtemps un client, plus les coûts seront moindres pour le servir et plus les occasions seront grandes pour gagner des revenus avec ce client. Ce concept est illustré dans le diagramme suivant :



Source : Neil Russell-Jones et Tony Fletcher, *The Marketing Pocketbook* (1998)

Obtention : Pour gagner un nouveau client, une banque typique entreprend des campagnes de marketing coûteuses. Un programme de microfinance basé sur le crédit mène souvent des actions encore plus coûteuses comme la vente personnelle auprès de clients individuels ou la mobilisation des clients. Une fois le client obtenu, celui-ci doit apprendre les procédures de la banque, ou doit recevoir une formation

¹ Frederick F. Reichheld et W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Septembre–Octobre 1990, 105–111. Wendell J. Brown, Président, Customer Retention Company, Inc. "Retaining Clients Is as Essential as Getting New Ones," *Business Review*, Albany, NY, 19 juin 1998. Voir aussi le site web de The American Marketing Association : www.marketingpower.com/content24416.php; un rapport McKinsey de 2003 place le coût pour acquérir des clients 10 fois supérieur à celui pour les conserver.

² Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Bain & Co., 1996), 46. Frederick F. Reichheld et W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Septembre–Octobre 1990, 105–111.

par l'officier de prêt. Au début de cette nouvelle relation avec le client, ces dépenses peuvent dépasser les revenus générés.

Vente croisée : Une fois qu'une personne est cliente d'une institution, de nombreuses occasions se présentent pour vendre des produits complémentaires à cette même personne. Ces occasions peuvent être augmentées en ciblant soigneusement les produits qui sont destinés aux clients qui risquent d'avoir besoin de ce produit ou de le vouloir. Plus il y aura de produits qui peuvent être vendus à un seul client par une institution, plus le client sera rentable.

Clients réguliers : les clients réguliers sont les habitués qui réutilisent les mêmes services. Souvent le client entame la transaction, donc les coûts d'obtention pour l'institution financière sont très bas. De plus, puisque le client a déjà un passé avec l'institution, il peut prendre des décisions de prêt informées et réduire les pertes de prêt. Typiquement, il peut aussi traiter plus rapidement les transactions que lors de la première fois.

Recommandations : Plus les clients restent longtemps dans une institution et gèrent leurs affaires de manière satisfaisante, plus il est probable qu'ils vont recommander activement l'institution à leurs amis et membres de leur famille, ce qui générera de nouvelles affaires avec des coûts d'obtention beaucoup moins élevés.

Il faut ainsi noter que, dans les programmes de microfinance d'Afrique de l'Est, il est courant d'avoir des taux d'abandon annuels de clients de 50 à 80 %. Il en résulte des coûts élevés pour mobiliser et former les groupes, ce qui affaiblit la solidarité des groupes. Cela réduit aussi le montant moyen du prêt vu que les nouveaux clients suivent un cycle de prêts de faible valeur dans les premières étapes de leur relation avec une IMF et cela limite la vente croisée ainsi que les opportunités pour faire des recommandations.

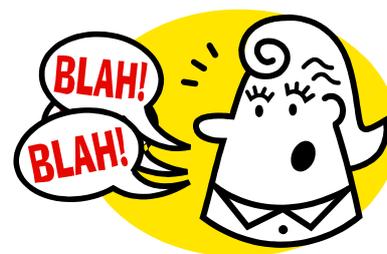
Si les programmes de microfinance pouvaient conserver plus de clients, les bénéfices pourraient être importants. En se basant sur l'étude de Reichhfield sur la conservation des clients dans les succursales bancaires qui prennent les dépôts, si les institutions pouvaient augmenter leurs taux de rétention de seulement 5% (par exemple, de 50% à 55%), les bénéfices totaux sur toute une durée de vie qui sont produits par un client typique pourraient augmenter, en moyenne, de 85%.

En quoi le business du bouche à oreille est-il si important ?

Le bouche à oreille est la forme de marketing disponible la plus efficace pour les IMF. Dans un marché concurrentiel, la majorité des clients qui cherchent les services d'une IMF basent leur choix sur les recommandations d'autres clients.

« Dans un environnement compétitif, les IMF devront faire de plus en plus attention à la manière dont les clients obtiennent l'information sur leurs services. Une recherche quantitative a suggéré que le bouche à oreille de la part de la famille et des amis est le facteur dominant. Cinquante-huit pour cent des personnes interrogées ont cité cela comme étant le facteur clef qui a influencé leur décision pour choisir une institution financière spécifique. »³

La meilleure façon d'inciter les recommandations est de fournir un service clientèle réputé ; cependant, l'opposé est aussi vrai - la meilleure façon de détruire un business est de fournir un mauvais service. Les écrits sur le marketing se réfèrent aux clients plus que satisfaits comme étant des « Ambassadeurs » qui informent typiquement 3 à 4 personnes à propos d'un service inoubliable qu'ils ont reçu. Cependant, les clients déçus informent jusqu'à 8 à 9 personnes⁴. Étant donné le lien entre le service clientèle et le bouche à



³ Graham A.N. Wright, et Paul Rippey, "The Competitive Environment in Uganda: Implications for Microfinance Institutions and Their Clients", *MicroSave*, Nairobi, 2003

⁴ European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR), www.esomar.org

oreille, l'investissement dans un service clientèle de haute qualité doit être une partie importante de votre budget de marketing.

Comment un bon service peut-il nous rendre plus compétitif ?

La livraison d'un service clientèle de qualité peut vous aider à vous donner un avantage compétitif de deux manières importantes. Premièrement, il peut vous aider à créer une marque solide — c'est-à-dire une réputation et une image sur le marché qui distinguent votre institution et ses produits des autres offres disponibles à vos clients. La réputation d'être un établissement qui s'oriente vers le client et s'en soucie est souvent un aspect essentiel de la marque d'une IMF.

Deuxièmement, un bon service peut vous aider à être supérieur dans des secteurs que vos concurrents ont des difficultés à imiter. Il est beaucoup plus facile à un concurrent de dupliquer la conception d'un produit que de copier les éléments intangibles de la livraison d'un service. Par exemple, quand Federal Savings au Bangladesh a essayé de copier les produits et services de Safesave, il fut incapable de reproduire l'éthos de l'étude du marché qui a permis à Safesave de continuer à innover pour répondre aux besoins de ses clients ; il en fut de même avec les systèmes et procédures d'arrière-guichet qui lui ont permis de fonctionner sans risque.

Cependant, prenez garde parce que le service clientèle peut seulement créer un avantage compétitif si vous pouvez livrer ce que vous promettez et constamment démontrer une force dans un secteur de service clientèle qui importe réellement à votre marché cible. Les niveaux de votre service doivent être continuellement renforcés pour s'assurer que les promesses de la marque sont remplies, en garantissant autant que possible que les produits et services sont livrés de la bonne manière la première fois. Dans une situation de croissance, cela implique presque un changement continu ainsi que des améliorations dans les opérations du programme de microfinance.

Un bon service est-il vraiment plus facile ?

Il est certainement plus facile d'essayer de récupérer des clients après qu'ils aient reçu un mauvais service. Selon un rapport de McKinsey en 2003, récupérer les clients « déserteurs » coûte 100 fois plus que de garder les clients⁵.

Un bon service est aussi plus facile que d'essayer de vendre avec succès ce que l'on est pas. La publicité peut renforcer les niveaux d'un service excellent ainsi que des produits excellents, mais il ne peut pas les remplacer. Par exemple, prenons le cas de Nissan qui a lancé une campagne publicitaire aux États-Unis qui a gagné le prix pour la meilleure publicité de l'année par les magazines Rolling Stone, Time et USA Today. Adweek a appelé cette campagne publicitaire comme étant celle « la plus discutée de 1996 ». Cependant, le produit de Nissan n'a pas satisfait les standards compétitifs. En conséquence, les ventes de Toyota ont augmenté de 7%, celles de Honda de 6%, la moyenne dans l'industrie a vu une croissance de 3% alors que les ventes de Nissan ont baissé de 3%. Pour maintenir sa rentabilité, Nissan a réduit son nombre de cadres et le président de Nissan a démissionné sous la pression.

Comment un bon service peut-il nous aider à travailler plus efficacement ?

Les réponses clés à cette question ont déjà été suggérées ci-dessus. Premièrement, un bon service peut vous aider à garder plus de clients, à avoir un business répété et à obtenir plus de recommandations. Deuxièmement, lorsqu'un bon service est complété par une collecte et analyse de l'information sur les clients, il devient beaucoup plus facile de faire une vente croisée de nouveaux produits et services aux clients existants. Ensemble, un business répété et une vente croisée augmentent d'une manière importante les bénéfices tirés des clients individuels parce que les coûts d'obtention ainsi que les risques sont inférieurs à ceux liés aux nouveaux clients.

⁵ Référencé sur le site Web de American Marketing Association, www.marketingpower.com/content24416.php; et dans un article par Michael Fischler de Markitek, une société de consultation et de coaching en marketing stratégique basée à Los Angeles, 9 février 2005, http://www.marketingprofs.com/ea/qst_question.asp?qstID=5545

De plus, un bon service peut vous aider à accroître votre efficacité des manières suivantes :

En remontant le moral du personnel : Des niveaux élevés de service clientèle aboutissent généralement à des niveaux élevés dans le moral du personnel et augmentent ainsi la satisfaction et conservation des employés. Les mouvements de personnel à Equity Bank au Kenya sont faibles malgré un environnement très exigeant causé par une expansion rapide. C'est en partie parce que le client participe énormément à la manière dont Equity Bank vit sa mission, sa vision et ses valeurs.

En favorisant les relations clients internes/fournisseurs : Si les clients internes comprennent la chaîne du service clientèle et le niveau de service de qualité qu'ils doivent atteindre les uns envers les autres afin que l'institution puisse fournir un service de qualité à ses clients, le personnel aura plus de chances de s'investir pour développer des relations plus étroites entre eux, avec les individus et les établissements qui fournissent des biens et des services à l'institution. Des relations plus solides aident l'information à mieux circuler et plus rapidement, ce qui facilite un processus décisionnel et un suivi plus rapides et plus prudents.

En augmentant la productivité : Être plus conscient de ce que signifie le service clientèle peut vraiment faciliter l'identification des secteurs où la productivité peut être augmentée. Une culture du service clientèle combinée à un moral élevé chez le personnel permettent beaucoup plus facilement au personnel de faire l'effort supplémentaire lorsque nécessaire.

Que coûte le fait d'ignorer le service clientèle ?

De nombreux coûts financiers et non-financiers surgissent quand le service clientèle est ignoré. Ceux-ci incluent :

Désertion du client : Une enquête récente menée par MicroSave en Ouganda a montré que les niveaux de service, particulier le temps et l'attitude, étaient une raison principale pour les clients choisissant de quitter une institution particulière.

« 91% des clients insatisfaits n'achèteront jamais à nouveau dans une société qui leur a déplu. »
~ Institut de programmes d'étude pour l'assistance technique

Coût pour attirer de nouveaux clients : Il y a d'habitude un coût associé pour attirer de nouveaux clients, que ce soit par le biais d'activités de marketing ou le temps passé par le personnel à former les groupes. Une fois que les clients ont été attirés, ils ont souvent besoin d'une formation de base en alphabétisation financière ou, au minimum, ont besoin d'une présentation sur les produits et les services de l'institution.

Revenu diminué : Un revenu diminué est causé par plusieurs facteurs. Ceux-ci incluent : un montant moyen de prêt inférieur au fur et à mesure que les clients sont éligibles pour recevoir des prêts plus élevés ; des niveaux accrus de délinquance et de défaut de paiement, car les clients ne réussissent pas à reconnaître la valeur du service qu'ils reçoivent ; des niveaux augmentés de « sommeil » parce que les clients choisissent d'autres prestataires pour leur épargne ; et une capacité moindre à faire une vente croisée des nouveaux services.

Perte d'image : Une image appropriée est essentielle pour une institution financière car une image forte réduit de manière significative le coût pour obtenir de nouveaux clients et a de bonnes chances de se faire pardonner par les clients lorsqu'il y a des problèmes dans la livraison du service.

Faible moral du personnel : Des niveaux médiocres de service ont pour résultat que le personnel aux guichets doit s'occuper de leurs plaintes. Défendre en permanence une institution contre les accusations d'un mauvais service mine l'énergie et le moral du personnel.

Donc, de quels principaux challenges faut-il se méfier ?

Comme cela a été mentionné plus haut, les clients différents définissent différemment le service clientèle ; le premier challenge pour livrer un service de qualité est donc de déterminer quelles sont les attentes de vos clients et de suivre au fur et à mesure du temps les changements de ces attentes. Alors, bien entendu, il vous faut trouver une façon de dépasser les attentes de vos clients et, dans la mesure du possible, donner forme à leurs attentes afin qu'ils ne prévoient pas que l'institution ne puisse simplement pas les réaliser.

Les challenges du service clientèle existeront toujours. Ils sont fortement influencés par les circonstances actuelles d'une institution et changeront donc avec le temps. On peut examiner l'étendue de ces challenges avec les deux exemples suivants : Teba Bank en Afrique du Sud qui s'est reconvertie en banque commerciale et Equity Bank Limited au Kenya qui s'étend rapidement.

*Teba Bank – Conversion en banque commerciale*⁶

Teba Bank en Afrique du Sud était auparavant connue sous le nom de Teba Cash Financial Services. Elle offrait des services de gestion salariale pour les mines sud-africaines. En décembre 2002, elle gérait les comptes d'environ 345500 mineurs et 51500 comptes alternatifs. Pour l'industrie des mines, Teba Bank s'occupait surtout des retraits, principalement entre 14 et 16 heures, lors des changements d'équipe dans les mines. En dehors de ce secteur, Teba Bank avait développé un réseau de 25 succursales et 125000 comptes. Les transactions des mines et autres secteurs se concentraient en activité vers la fin du mois.



La direction de Teba Bank a pu identifier sept challenges clés en terme de service clientèle.

Réduire la pression sur l'infrastructure : La microfinance est une affaire de volume et la concurrence ainsi que la qualité du service posent d'énormes demandes en logistique sur le personnel et l'infrastructure. La croissance demande plus de personnel aux guichets, tout en maximisant l'utilisation de l'infrastructure existante et en développant une nouvelle infrastructure.

Changer la mentalité des clients : Les mineurs de Teba Bank ne réussissent pas à bien gérer leur comportement financier, ce qui aboutit à de longues files d'attente lors de périodes d'affluence. Les comptes avec accès aux distributeurs automatiques ne sont pas assez utilisés car certains clients y voient leur utilisation comme un risque en terme de sécurité et d'autres ont tout simplement peur de cette technologie.

Changer la mentalité du personnel aux guichets : Teba Bank doit changer la mentalité de ce personnel, que ce soit de la gestion des services de paie jusqu'à la vente et au service. Cette mentalité est difficile à changer quand la réalité des longues files d'attente a besoin d'être traitée. Pire est la situation dans les mines où la concurrence est limitée et donc le personnel aux guichets montre peu de sensibilité pour conserver les clients.

Réduire la pression sur le personnel aux guichets : Ce personnel est aliéné par la pression d'un travail fait pendant les périodes d'affluence et par une occasion réduite pour communiquer avec les clients. Cela a créé une perception réduite du contrôle dans l'interaction avec les clients menant à un intérêt réduit envers la résolution des problèmes. Une enquête d'ambiance chez le personnel a montré des attitudes marginalement positives par rapport à différents éléments de satisfaction du travail.

Gérer les parties prenantes : Teba Bank doit soigneusement gérer ses parties prenantes. La direction de la mine et les leaders syndicaux la voient comme un mécanisme de livraison infiniment flexible. Ils ont parfois des attentes peu réalistes dans la capacité de livraison de la banque ou dans ce que la banque peut faire pour rester rentable.

Développer la sensibilisation : Des cours génériques de service clientèle peuvent augmenter la sensibilisation envers les questions de service clientèle, mais ils ont un impact de courte durée et sont

⁶ Source : Présentation faite par Teba Bank à l'atelier CEO de *MicroSave* en 2003.

souvent d'une attitude bon enfant. Des cours de formation internes sur le service clientèle ont besoin d'être développés pour aider le personnel aux guichets à apprendre à la gérer.

Simplifier les processus : Les systèmes existants sont restés fondamentalement inchangés depuis 1984. Les exigences en conformité, systèmes et SIG ont fait considérablement pression sur les caissiers au détriment de l'efficacité des transactions financières.

Equity Bank – Maintenir les niveaux de service clientèle

Pendant les périodes de croissance rapide, il devient particulièrement difficile de maintenir des niveaux de service clientèle. Depuis 2003, Equity Bank s'est développée au niveau de 15000 déposants environ par mois. Les challenges que la banque a rencontré dans le service clientèle durant cette période incluent :



Personnel inexpérimenté : Le personnel nouvellement embauché est beaucoup moins bien informé et efficace que ses collègues plus expérimentés. Par exemple, une étude en 2004 a montré que les nouveaux caissiers à Equity travaillaient deux fois moins rapidement que les caissiers expérimentés.

Files d'attente plus longues : Grâce à un bouche à oreille très positif, certaines succursales d'Equity Bank servaient plus de 50 000 déposants et les clients faisaient régulièrement face à des files d'attente de plus en plus longues et à un service plus lent.

Instabilité du système : Au fur et à mesure qu'un système bancaire manipule plus de données, toutes les transactions qui ont lieu dans le système prennent plus longtemps à être exécutées. Le problème grossit lorsque les liens de communication sont lents ; pour Equity Bank, ce problème s'est manifesté dans les transactions inter-succursales qui communiquaient entre elles grâce à V-SAT.

Mauvaises communications internes : Les mécanismes de communication informels qui caractérisent les petites institutions financières deviennent impraticables au fur et à mesure que l'institution grandit. Il faut alors de nouveaux mécanismes de communication.

Irrégularités des processus : Livrer rapidement un service efficace met une pression considérable sur le personnel. Souvent, les employés, soit délibérément soit par mégarde, développent de nouvelles manières de gérer les transactions et changent ainsi le profil de risque de l'institution.

Comment cet outil peut-il nous aider à adresser ces challenges ?

Cet outil est conçu pour vous aider à créer une « Stratégie du service clientèle ». Grâce à la préparation et à la mise en application d'une telle stratégie, vous serez capables de faire face aux challenges du service clientèle que votre institution rencontrera et, ce qui est le plus important, de pouvoir suivre des mesures actives pour accomplir vos buts du service clientèle.

Nous espérons que cette présentation de l'outil vous a jusqu'à présent convaincu du besoin d'investir dans le service clientèle. La section suivante vous donnera une vue d'ensemble du processus recommandé par *MicroSave* pour optimiser vos investissements de service après-vente, quoi qu'ils puissent être. Les sections restantes de l'outil abordent ensuite plus en détail chaque étape de ce processus. Nous commencerons par regarder le rôle du service clientèle dans votre institution ; puis l'identification des forces, faiblesses et priorités pour action dans votre service clientèle ; ensuite l'élaboration d'un document stratégique incluant un plan d'activités et un budget ; et enfin la mise en oeuvre de votre stratégie avec un suivi et une communication sur vos progrès.

Dans ce plan général, l'outil comporte aussi quatre sections supplémentaires qui se concentrent sur les questions de mise en oeuvre de la stratégie. Chacune de ces sections est conçue pour vous donner plus d'outils et de conseils dans les domaines qui sont critiques pour la mise en oeuvre réussie d'une stratégie du service clientèle dans une institution de microfinance : la définition de standards du service clientèle, la veille technologique, la formation et la motivation du personnel et la création d'une culture du service clientèle.

Le produit principal de l'outil sera votre « Stratégie du service clientèle », un document que l'outil vous aidera à rédiger et qui peut précieusement servir pour planifier, mettre en oeuvre, suivre et ajuster la performance afin de poursuivre vos objectifs de service clientèle. Avant d'entrer dans les détails sur la manière de rédiger un tel document, nous devons d'abord considérer à quoi doit ressembler en général une approche stratégique du service clientèle. La section suivante porte sur ce thème.

Dimensions stratégiques du service clientèle

Pourquoi rechercher l'excellence ?

Si votre service après-vente est juste « adéquat », il est alors probablement invisible aux clients. Lorsque le service est juste adéquat, il sera évalué comme étant mauvais par rapport aux institutions qui offrent un bon service. On ne remarque que les services qui excèdent les attentes des clients.

Le service clientèle a besoin d'être une poursuite constante et non un dérivé — vous devez l'influencer. Les attentes des clients se développent et deviennent plus exigeantes, donc vous ne pouvez pas vous asseoir sans rien faire. Vous avez besoin d'une stratégie ; vous avez besoin d'un engagement ; vous avez besoin d'une amélioration continue.

Un excellent service clientèle signifie dépasser les attentes du client



Un service est jugé sur la manière dont il répond aux attentes. Si l'attention que le client reçoit dépasse ses attentes, c'est un excellent service

Comment pouvons-nous créer un excellent service clientèle ?

C'est ce que le reste de cet outil aborde ! D'après une perspective stratégique, nous pouvons faire quatre recommandations générales :

1. Bannir les quatre idées reçues
2. Créer une organisation focalisée sur les clients
3. Être proactif dans la gestion des relations avec les clients
4. Adopter une stratégie du service clientèle qui motive une amélioration continue dans la poursuite de standards définis

Quelles sont les quatre idées reçues ?

Il existe quatre mythes sur le service clientèle et ils sont souvent perçus comme étant vrais par les prestataires de services financiers alors qu'en réalité, ils sont erronés. Dans la première étape pour créer un excellent service clientèle, il est important de reconnaître et de comprendre ces faux mythes. Faire cela vous aidera ainsi à concevoir une stratégie du service clientèle plus efficace.

Idée reçue N°1: Pour offrir un excellent service clientèle, tout ce dont nous avons besoin est un personnel excellent

Quand on demande aux gens leur avis sur le service clientèle chez les banques, beaucoup diront que tout ce qui compte est la manière dont le personnel vous traite mais cela n'est pas correct. Les clients représentent souvent la partie la plus visible dans la livraison des services financiers, mais pour satisfaire leurs attentes et leur fournir un excellent service, il vous faut bien plus que des personnes aimables, professionnelles et compétentes pour livrer votre produit. Vous avez aussi besoin d'un excellent produit, qui est livré efficacement, qui a un prix approprié, qui se situe dans un emplacement facile d'accès avec des bénéfices clairement communiqués. Le service clientèle dépend alors des huit « P » suivants.

Produit: La conception et l'étendue des produits et des services offerts, y compris les récompenses et encouragements de la clientèle

Prix: Ce que les clients devront payer pour avoir accès à vos produits et services ; Cela inclut les coûts de transaction

Processus: La vitesse, exactitude, temps de réponse et fiabilité de vos systèmes de livraison

Promotion: Information sur ce que vous êtes et ce que vous avez à proposer

Position: Les attentes que vous cultivez sur ce que vous êtes et ce que vous offrez par rapport à la concurrence

Place: Le lieu, les heures d'ouverture et le confort de vos succursales

Preuve physique: La présentation visible de vos produits et services

Personnel: Le rôle des employés dans le service clientèle ne peut pas être exagéré

Ceci est clairement montré par l'expérience d'un grand nombre de caisses d'épargne postales qui offrent des produits comme le livret de caisse d'épargne. Leur prix est compétitif et l'accès est inégalé. Cependant, le service est typiquement lent à cause des opérations manuelles et des contrôles internes solides ; l'attitude du personnel est variable ; et l'environnement physique est peu attrayant.

Tanzania Postal Bank (TPB) donne l'exemple d'un tel établissement qui a amélioré le service clientèle en agissant sur une variété de questions qui ont été mises à jour lors de récents exercices de configuration des processus. La banque a dressé la carte d'un total de quatre processus qui comprenait les dépôts, les retraits, les fins de journées et le micro-crédit. Elle a ensuite mis en place des améliorations dans les 8P, ce qui a réduit collectivement la durée des transactions et les plaintes des clients et a augmenté les niveaux du service :

- La durée des transactions pour les dépôts avec un livret de caisse d'épargne est passée de plus de 30 minutes à moins de 5 minutes.
- La durée des transactions pour les retraits avec un livret est passée de plus de 45 minutes à 10 minutes (ceci est pour une transaction dans la limite de transaction d'un caissier ; actuellement 72% des transactions sont dans cette limite).
- Il est prévu que la rapidité augmente davantage au fur et à mesure que les caissiers se familiarisent avec les nouveaux processus.
- La durée d'attente s'est réduite d'une manière importante et les transactions ont augmenté de 25%.
- Il n'est plus nécessaire de faire asseoir les clients pendant de longues périodes de temps.
- Les processus de fin de journée ont été réduits à une heure, ce qui signifie que le personnel quitte la succursale beaucoup plus tôt et se sent beaucoup moins stressé.
- Une décentralisation plus importante des processus de transaction a libéré les superviseurs qui peuvent s'occuper d'autres tâches dans la succursale.
- Des contrôles supplémentaires dans le système ont été et sont présentés pour gérer les différents risques associés aux nouvelles procédures.

Idée reçue N°2 : Le service clientèle est principalement la responsabilité du personnel aux guichets

Non ! Le service clientèle est trop important pour ne pas être le travail de tous. Peu importe où vous vous trouvez dans l'institution, si les clients ne reviennent pas, vous n'aurez pas de travail. Pour livrer un excellent service clientèle, chacun dans l'institution doit jouer son rôle. Par exemple, le service du personnel doit s'assurer que les membres du personnel sont capables et sont convenablement formés. Le service des opérations doit garantir une infrastructure appropriée. Le service d'audit interne doit équilibrer les contrôles internes et l'efficacité. Le service marketing doit faire attention à ne pas promettre plus que prévu ou à créer de fausses attentes.

Les clients internes sont aussi importants que les clients externes. Vous ne pouvez pas livrer un service clientèle de qualité sans que les services ne se livrent entre eux des services de qualité. Le service marketing nécessite de la part des opérations une information détaillée sur la clientèle afin de faire une vente croisée des produits ; le service des opérations demande un matériel promotionnel adéquat de marketing, le service des finances a besoin de projections réalistes pour les besoins en cash-flow, etc. Pour livrer un excellent service clientèle, une institution doit soigneusement communiquer ses besoins en clients internes et planifier la manière d'y répondre.

Idée reçue N°3 : Seuls les clients qui achètent nos produits méritent un service de grande qualité

Encore non ! Ceux qui s'informent au sujet de vos services, mais n'achètent pas, peuvent néanmoins recommander votre institution à d'autres personnes (ou les éloigner). Ces clients, les clients potentiels et les clients internes méritent aussi un service de qualité. Il faut résister à la tentation de voir le service

clientèle comme quelque chose que vous ne fournissez qu'aux clients externes qui vous payent immédiatement pour votre service. Après tout, le service clientèle n'est pas simplement une fonction qui livre un produit ; c'est une partie essentielle dans la gestion des affaires. Il influence la fidélité parmi le personnel et les clients ; il pousse le bouche à oreille ; il augmente l'efficacité ; il affecte la force de votre marque ; etc.

Idée reçue N°4 : « Un sourire suffit »

Le service clientèle s'adresse non seulement à l'attitude mais aussi à la qualité de ce que vous livrez et à la manière dont vous le livrez par rapport aux attentes des clients. Peu importe si vous souriez gentiment, les clients ne seront pas satisfaits s'ils doivent revenir dans votre succursale à plusieurs reprises pour vérifier le statut de leur demande de prêt, s'ils doivent attendre dans de longues files d'attente, si vous êtes incapables de traiter leur déclaration d'assurance dans les temps impartis, etc. La plupart des gens apprécient un sourire, mais un sourire seul ne constitue pas un service clientèle de qualité.

Que veut dire « créer une organisation focalisée sur le client » ?

Un excellent service clientèle ne découle pas d'une approche limitée au service clientèle comme cela a été décrit dans les quatre idées reçues précédentes, mais plutôt de la création d'une organisation focalisée sur le client. Il est possible d'explorer ce que cela pourrait signifier en examinant à nouveau les « 8 P » :

Un personnel focalisé sur le client : Des employés qui sont soucieux, compétents, informés, motivés, respectueux, attentifs et accueillants.

Une promotion focalisée sur le client : Une communication claire et précise sur les bénéfices, les coûts, les conditions et les procédures grâce à un langage et un format faciles à comprendre. Cela inclut une communication opportune sur tout changement qui pourrait être réalisé. (Voir l'outil de marketing du produit de *MicroSave*.)

Un processus focalisé sur le client : Les procédures sont aussi simples que possible, confidentielles et fiables. Elles sont rapides, sans retard inévitable ou goulot d'étranglement, ont des transferts minimaux et aucune étape superflue. Elles sont aussi assez flexibles pour accommoder les besoins spéciaux ou certaines circonstances. (Voir l'outil d'étude de marché pour la microfinance de *MicroSave*.)

Des produits focalisés sur le client : Les produits se concentrent clairement à satisfaire les besoins du client, à résoudre ses problèmes et à lui permettre des opportunités. (Voir l'étude de marché pour la microfinance de *MicroSave*.)

Une position focalisée sur le client : L'organisation s'engage à livrer un type particulier de valeur et à livrer de manière constante ce qu'il a promis.

Une preuve physique focalisée sur le client : L'environnement est propre, bien organisé, attrayant et, si possible, créatif.

Un prix focalisé sur le client : Le coût pour avoir accès au produit ou au service est transparent et facile à calculer. Les prix sont accessibles, prennent en compte à la fois les coûts directs et les dépenses de substitution pour avoir accès au service.

Une place focalisée sur le client : Les services sont accessibles dans des emplacements voisins et à des heures d'ouverture pratiques. L'environnement est sûr et confortable.

Que sont les « 8 C » ?

Les « 8 C » sont une version des « 8 P » qui se focalisent sur le client. Alors que les « P » vous aident à réfléchir à ce que vous offrez au marché, les « C » vous aident à réfléchir à ce que vos clients veulent recevoir. Regarder les « 8 P » d'après la perspective d'un client plutôt que d'un oeil institutionnel place un centre d'intérêt légèrement différent sur la livraison des services financiers ; ce qui peut être très utile

pour améliorer le service clientèle. Après tout, le client est intéressé par des solutions et non par les produits, par le coût et non par le prix, etc ...

- *Produit* : solutions Clefs pour le client
- *Prix* : Coût
- *Preuve physique* : Créativité et propreté
- *Position* : Consistance et engagement
- *Promotion* : Communication
- *Place* : Commodité et confort
- *Processus* : Conduites à suivre
- *Personnel* : Compétence et courtoisie

Ceci est résumé avec les illustrations à droite ; le tableau suivant explique plus en détail chacun des « 8 C ».



...mais plutôt en livrant cela :



Les huit dimensions du service clientèle

Les 8 P du marketing	Description des « P »	Les 8 C (Les 8 P du point de vue client)	Ce que doit fournir une IMF dans cette dimension du service clientèle	Stratégies pour améliorer les performances dans ce domaine	Outils
Produit	La conception et les caractéristiques des produits ou services offerts	Solutions Clefs pour le client	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques des produits, spécifiques ou non, qui correspondent aux besoins/désirs des clients • Produits et services qui peuvent répondre aux problèmes des clients et/ou leur permettre de profiter des opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les connaissances des IMF sur les attentes, besoins, préférences et environnement de la clientèle • Améliorer la dissémination interne et l'application des informations sur les attentes, besoins et préférences de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de marchés pour la microfinance • Gestion des relations clientèle • Boucle de feed-back
Prix	Ce que doit payer le client pour avoir accès aux produits ou services offerts	Coût	<ul style="list-style-type: none"> • Prix transparents et compétitifs • Caractéristiques et mécanismes de livraison des produits qui minimise d'autres coûts clients, y compris les coûts de transactions et d'opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter l'efficacité ou la productivité (et baisser le prix du produit ou bien le prix fixe de la transaction) • Faciliter les voies d'accès aux produits ou les rendre plus accessibles. • Les prix doivent être plus transparents • Les prix doivent être ajustés pour bien correspondre aux préférences des marchés spécifiques existants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Configuration du processus • Primes de productivité • Technologie • Outil pour fixer les coûts et les prix • Guide du client-mystère
Preuve Physique	Comprend la présentation tangible et visible des produits et des services offerts	Créativité et propreté	<ul style="list-style-type: none"> • Des succursales ou antennes propres et bien rangées • Des documents marketing attrayants et visibles • Des employés bien habillés et bien coiffés • Une preuve physique que l'IMF est ce qu'elle dit et fait ce qu'elle dit • Des représentations tangibles de la marque que la clientèle voudrait garder (et dont elle peut se servir comme référence) 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des stratégies de marketing et de marque organisationnelle qui font attention à la preuve physique • Motiver les employés sur l'importance de la preuve physique • Définir des standards et suivre régulièrement ainsi qu'évaluer la performance par rapport aux standards • Mettre une date sur les réponses des questions à côté de la boîte à suggestions • Afficher ou faire circuler du matériel qui décrit les réussites des IMF (par ex., comment elle a atteint ses objectifs ou répondu aux besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils du marketing des produits • Revue du marketing des produits • Outil de la marque institutionnelle • Guide du client-mystère • Revue de l'infrastructure des succursales • Outil du marketing stratégique

Les 8 P du marketing	Description des « P »	Les 8 C (Les 8 P du point de vue client)	Ce que doit fournir une IMF dans cette dimension du service clientèle	Stratégies pour améliorer les performances dans ce domaine	Outils
Position	L'effort de l'IMF pour occuper une position compétitive directe dans la tête du client cible (c.-à-d., faible coût, bonne qualité, sécurité de l'épargne, etc.)	Consistance et engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Une indication claire de ce qu'elle est, ce qu'elle fournira, et ce qu'elle signifie dans le marché • Des promesses qu'elle peut tenir • L'exécution systématique et fiable des promesses faites à la clientèle • 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir l'engagement dans toute l'institution envers la stratégie de l'entreprise qui aligne les opérations, le marketing, les stratégies du service clientèle et de la marque pour poursuivre les objectifs identifiés. • Établir des standards qui s'alignent aux objectifs de l'institution et suivre la performance par rapport à ces standards de façon régulière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission, vision, valeurs, objectifs • Stratégie du marketing • Stratégie du marketing des produits • Stratégie du service clientèle • Stratégie de la marque organisationnelle
Promotion	Comprend la publicité, les relations publiques, le marketing direct, et tous les aspects de la communication de la vente	Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Des informations claires et exactes sur les avantages, coûts, conditions et procédures d'accès aux produits et services de l'institution • Les informations dans un langage et un format facilement compréhensible • Notification dans les temps de tout changement • Feed-back sur les recommandations et questions 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger les messages avec soin • Utiliser les voies de communications préférées par la clientèle • Fournir plusieurs options de communications aux clients • Établir un système de communication régulière et « unique » • S'assurer que les employés sont à jour dans leurs connaissances des produits • Ne promettre que ce que vous savez que vous pouvez faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils du marketing des produits • Outils du marketing stratégique • Outils de la marque organisationnelle • Mélange marketing - communication • Boucle de feed-back • Questionnaire du personnel de la succursale • Guide du client-mystère • Revue du marketing des produits

Les 8 P du marketing	Description des « P »	Les 8 C (Les 8 P du point de vue client)	Ce que doit fournir une IMF dans cette dimension du service clientèle	Stratégies pour améliorer les performances dans ce domaine	Outils
Place	Les chaînes de distribution (par ex., succursales, agents sur le terrain, banque mobile, partenariats, distributeurs automatiques, etc.)	Commodité et confort	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux produits et services où et quand les clients le veulent et en ont besoin • Des heures d'ouverture pratiques • Des antennes de livraison dans des endroits près des lieux de travail ou de résidence des clients • La sécurité dans les lieux de transactions • Un environnement de livraison bien éclairé, propre, agréable 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la technologie et les partenariats pour augmenter le nombre de succursales, ainsi que leur étendu géographique • Augmenter les heures d'ouverture, ou bien faire le planning des employés pour avoir le maximum de monde aux heures de pointe • Rendre l'environnement bancaire dans lequel les produits et services sont livrés plus agréable • Avoir un comptoir d'assistance du service clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de l'infrastructure de la succursale • Guide du client-mystère • Technologie • Outils du marketing stratégique • Fiche de synthèse N°38
Processus	Inclut la manière dont, ou avec quel système, le produit est livré	Conduites à suivre	<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse et simplicité: des procédures concises et simples, un minimum de transferts, de délais et de goulets d'étranglements • Systèmes fiables : correctes la première fois, résultats consistants • Confidentialité • Documentations et instructions claires • Contrôles et conditions réalistes • Une flexibilité suffisante pour répondre aux besoins de la clientèle ou à des circonstances particulières 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les processus existants pour les délais, les redondances, les contrôles excessifs, les chances de combiner des activités ; éliminer les étapes excessives ou bien faire marcher les activités en parallèle au lieu de les fonctionner les unes après les autres • Utiliser la technologie pour accélérer les activités et /ou protéger la confidentialité • Former les employés à utiliser les plans de processus • Reconcevoir le dispositif de la banque ou une meilleure circulation de la clientèle dans la succursale • Habilitier les employés aux guichets pour les prises de décision afin d'être le contact clientèle le plus proche possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Configuration du processus • Technologie • Systèmes de sauvegarde • Standards • Code éthique • Guide du client-mystère • BRE

Les 8 P du marketing	Description des « P »	Les 8 C (Les 8 P du point de vue client)	Ce que doit fournir une IMF dans cette dimension du service clientèle	Stratégies pour améliorer les performances dans ce domaine	Outils
Personnel	Inclut la manière dont les clients sont traités par les personnes impliquées dans la livraison du produit ou service offert	Compétence et courtoisie	<ul style="list-style-type: none"> • Un traitement respectueux, attentif, poli, amical, soigné, compétent et informé des personnes qui entrent en contact avec l'institution • Un personnel accueillant, prêt, disposé et voulant donner un excellent service • Un personnel qui croit à la valeur des relations avec chaque client • Un personnel facilement approchable, impatient d'écouter et qui s'assure que le feedback reçoit un suivi et une réponse 	<ul style="list-style-type: none"> • Former, développer et informer les employés de façon régulière, pour qu'ils sachent le maximum sur l'institution, ses produits et services, et les besoins et attentes de sa clientèle • Inclure le développement des employés dans votre système de gestion de la performance • Faciliter la boucle du feedback interne • Définir des standards et suivre régulièrement ainsi qu'évaluer la performance par rapport aux standards • Former les employés aux guichets sur le service clientèle • Concevoir un programme de gestion des relations employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'incitation aux employés • Programmes de fidélité • Boucle de feedback • Documents FAQ • Équipes • Standards • Descriptions des postes • Politiques et procédures • Guide du client-mystère • Revue du soutien et de la formation • Questionnaire pour les employés de la succursale

Comment pouvons-nous être proactifs dans la gestion de nos relations avec les clients ?

Tout d'abord, connaissez vos clients. Ensuite, groupez-les dans des segments du marché et ciblez vos produits, services et communications par rapport aux besoins, désirs et préférences des segments spécifiques. Troisièmement, **VENDEZ !** N'attendez pas que les clients viennent vers vous. Enfin, visez la fidélité des clients.

Connaissez vos clients

Vous pouvez réussir à connaître vos clients grâce à une étude de marché, aux profils réalisés sur les clients, à une segmentation, aux enquêtes de satisfaction des clients, à l'exploration des données, aux boîtes de suggestion et/ou aux plaintes des clients. Peu importe la manière dont vous l'obtenez, cette information peut vous aider à :

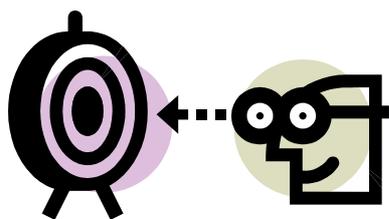
- ⇒ *Prévoir les futurs besoins* : concevez ainsi de nouveaux produits et services
- ⇒ *Définir les attentes du service* : le niveau du service que l'institution doit atteindre pour satisfaire la majorité des attentes du client
- ⇒ *Raffiner les communications de marketing* : déterminez les bénéfices clefs que vos clients exigent et communiquez-leur ces bénéfices (voir l'outil de marketing du produit de *MicroSave*).
- ⇒ *Personnaliser chaque interaction avec le client* : utilisez des noms et des titres pour communiquer avec le client

Cette information peut être partagée à travers l'organisation et mise à jour automatiquement chaque fois que le client entre en contact avec n'importe quelle partie de l'organisation. Cependant, pour faire cela efficacement, il est nécessaire de bien gérer les données du client. Pour de plus grandes institutions, l'emmagasinement des données peut être une option qui vaut la peine d'être considérée.

L'emmagasinement de données est le stockage des données électroniques dans le système informatique d'une organisation de manière à ce qu'il soit facile de faire une recherche des données et d'extraire l'information qui pourrait être utile pour des personnes de l'organisation. Une fois que les données sont stockées convenablement, l'exploration des données devient alors possible. Celle-ci est en fait l'extraction et la manipulation des données pour améliorer le processus de marketing. Cela peut permettre à une institution financière d'extraire de l'information au travers de toute l'organisation, de segmenter sa clientèle et de prédire le comportement des clients individuels. L'information de sources tierces, comme les données sur le « style de vie », peut aussi être employée pour aider à affiner les segments de la clientèle et à augmenter la connaissance des besoins individuels des clients.

Ciblez des segments

La segmentation signifie l'analyse des différents sous-marchés de tout votre marché et donne ensuite aux sous-marchés choisis (ou segments) le niveau adéquat d'attention pour le marketing. Le processus inclut : définir votre marché total afin d'y inclure tous les segments, choisir les segments qui offrent une plus grande opportunité, étudier de manière détaillée ces segments, décrire les clients cibles de ces segments et élaborer des campagnes spécifiques pour les adresser.



La segmentation implique le placement des clients dans des groupes qui répondent et interagissent de la même manière avec l'IMF. En divisant les clients en groupes plus petits avec des caractéristiques semblables, vous pouvez concevoir des produits, des services, des schémas de prix et une communication qui satisferont mieux leurs exigences et préférences. Vous pouvez définir des standards différents de service clientèle pour des segments différents ; par exemple,

désigner un niveau plus élevé de service à ceux qui désirent payer pour cela, ou mettre l'accent sur différents aspects du service clientèle selon les priorités d'un segment donné. Des exemples d'institutions financières qui se servent efficacement de la segmentation incluent la Cooperative Bank au Kenya, qui offre un comptoir séparé pour ses clients qui ont leur propre business et Equity Bank, qui offre un prêt

sans garantie pour les petites et moyennes entreprises. Plus d'information sur la segmentation est disponible dans l'outil de marketing du produit de *MicroSave*.

Vendez à vos clients

Une vente focalisée sur le client exige le passage d'un engagement réactif à proactif avec les clients. Les IMF peuvent adopter la *Gestion de la relation client* ou GRC (Customer Relationship Marketing ou RCM) non seulement pour gérer les bases de données de l'information qu'elles rassemblent sur les préférences et comportements de leurs clients (un processus souvent mentionné comme la *Gestion de la relation client*), mais aussi pour utiliser cette information pour commercialiser efficacement et à long terme les produits et services pour les clients.

Aux États-unis, la chaîne de supermarchés Wal-Mart a découvert que les ventes de bière augmentaient chaque vendredi si la bière était placée à côté des couches jetables pour bébés. C'était parce que les pères ont tendance à faire plus d'achats le vendredi qu'un autre jour de la semaine ! Les IMF peuvent utiliser des idées semblables pour cibler la vente de produits liés aux frais scolaires, de produits de pension, etc. vers des segments appropriés du marché à un moment approprié dans un paquet approprié. Connaître intimement la saisonnalité des affaires des clients peut aider à assurer que les institutions fournissent aux clients un service de grande qualité lors des périodes d'affluence de leurs affaires (par exemple des pêtards pour le Nouvel An, des bougies pour la Toussaint, des bonbons pour Navruz).

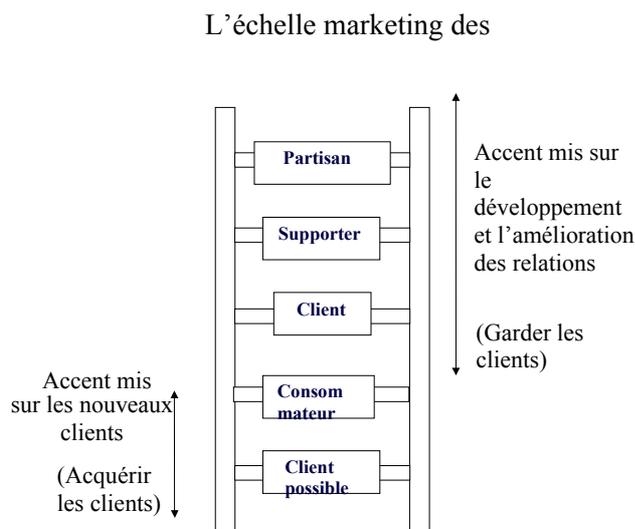
Mais comment la vente peut-elle être un service clientèle ?

La vente peut constituer un service clientèle dans de nombreuses circonstances :

- si ce que vous vendez résout le problème d'un client
- si ce que vous vendez permet à un client de profiter d'une opportunité
- si vous pouvez articuler la raison pour laquelle un produit particulier est le bon pour votre client et l'aider à choisir prudemment parmi plusieurs options différentes disponibles sur le marché
- si vous pouvez identifier ce dont un client va probablement avoir besoin à l'avenir et l'aider à planifier ce qui se va se passer

Que veut dire cibler la fidélité ?

Étant donné qu'il est important de garder les clients pour le succès total des institutions financières, une partie essentielle de la gestion proactive des relations-clients est de chercher à développer des rapports loyaux et à long terme dès la première interaction même avec un client potentiel. Plus le client est fidèle, plus il est probable que son comportement sera positif envers l'institution financière. Ceci est clairement démontré par l'échelle marketing des relations clients décrite ci-dessous.



Partisan : un supporter qui en fait davantage et qui influence activement les autres pour participer à un produit ou un service. Les recommandations des leaders sont particulièrement importantes à cet égard.

Supporter : plus les clients apprécient une institution financière, plus il y a de chance qu'ils en parleront favorablement ; ils deviennent alors des supporters. Il est probable que ce sont des habitués et qu'ils consomment une gamme de services.

Client : un rapport plus étroit qu'avec un consommateur. Les sociétés avec des clients en savent beaucoup plus sur eux individuellement et sont capables de façonner leurs services.

Consommateur : un consommateur des produits ou services d'une institution.

Client possible : un client éventuel. Il est important de s'occuper des clients potentiels pour promouvoir la croissance à long terme de l'entreprise.

Comment pouvons-nous cibler la fidélité ?

Vous pouvez faire beaucoup de choses, mais le meilleur endroit peut-être pour commencer est de faire de la fidélité un objectif formel. Mesurez-le, suivez-le, projetez des activités qui vous aideront à le réaliser, etc. Dans ce but, voici quelques stratégies générales que vous pouvez vouloir garder en tête :

- ⊙ Sollicitez activement les suggestions des clients pour vous améliorer. Une chose aussi simple que de donner aux nouveaux clients un questionnaire de satisfaction une fois qu'ils ont réalisé leur premier achat peut leur montrer que vous estimez leur avis ; cela peut aussi vous donner une information précieuse pour améliorer la future livraison du service.
- ⊙ Communiquez régulièrement avec les habitués. Un contact régulier est important si les clients estiment qu'ils ont un rapport continu avec votre institution. Cette communication peut suivre beaucoup de formats : des lettres, des bulletins clientèle, des annonces sur un tableau d'affichage à l'entrée de la banque, des annonces pendant les réunions du centre, des discussions de groupes cibles, des visites par le personnel de terrain, etc.
- ⊙ Traitez les plaintes comme des cadeaux. Après tout, les plaintes vous aident à identifier où votre performance échoue ; elles vous donnent l'occasion de rétablir des rapports ; parfois elles vous indiquent même exactement ce que vous pouvez faire pour améliorer votre performance et ce conseil ne vous coûte rien !
- ⊙ Dites merci. Répondre à l'avis des clients d'une manière personnelle et reconnaissante montre que vous estimez leurs contributions. Cela aide à encourager une communication future et peut même motiver les clients à devenir des partenaires dans la résolution des problèmes. Plutôt que de vous quitter lorsque quelque chose tourne mal, il y aura de grandes chances qu'ils resteront et vous aideront à résoudre le problème.
- ⊙ Fournissez des produits et des services qui se développent au fur et à mesure que vos clients se développent. Même si vos clients veulent vous rester fidèles, la seule manière qu'ils puissent le faire est que vous leur offriez des produits et services dont ils ont besoin, non seulement aujourd'hui, mais aussi à l'avenir.
- ⊙ Adoptez une image à laquelle les clients aiment être associés. Si les clients aiment l'image que vous montrez ou sont fiers de votre réputation sur le marché, il y a de grandes chances que l'idée de développer une relation avec vous sera pour eux plus attrayante. Par exemple, prenez une

institution qui a la réputation d'investir dans la communauté ou de fêter les succès de ses clients. Les clients ne voudront pas seulement faire du shopping dans des institutions comme celle-ci ; ils voudront être publiquement associés à cette institution parce que cette association leur donnera un certain statut ou les rendra fiers - les bénéficiaires vont au-delà de la valeur de leurs transactions financières.

- © **Récompensez les clients qui sont fidèles.** Si vous recherchez des rapports à long terme, élaborer alors une stratégie du service clientèle pour récompenser les clients fidèles avec des niveaux plus élevés de service. Vous pouvez considérer d'offrir à vos clients à long terme les récompenses suivantes :

Accès à des produits financiers complémentaires : Beaucoup d'institutions de microfinance confèrent un « diplôme » (graduation) à leurs clients qui leur permettent d'obtenir des montants de prêts plus élevés ou de nouveaux produits de prêt. Une approche commune est de retenir les clients en leur octroyant après les prêts de groupe des prêts individuels plus élevés.

Accès à des services préférentiels : Les services préférentiels peuvent inclure des taux d'intérêt moins élevés, des transactions plus rapides ou des guichets dédiés spécialement pour eux. Centenary Rural Development Bank a créé un produit de « crédit automatique » pour les emprunteurs réguliers. L'emprunteur, qui est soumis à certaines conditions sur le nombre de prêts et d'après ses remboursements passés, peut obtenir un prêt sans payer de frais de suivi.

Reconnaissance publique : Les clients peuvent recevoir des récompenses s'ils atteignent certains événements marquants ; par exemple, s'ils ont été clients actifs pendant cinq ans ou ont réussi à rembourser dix prêts sans faute. De tels clients peuvent recevoir des certificats, être félicités dans la presse locale ou sur une affiche dans l'entrée de la banque, etc.

Statut de VIP : Les clients peuvent recevoir des niveaux de statuts qui leur permettent d'obtenir différents services. Par exemple, Credit Indemnity évalue ses clients selon leur passé de remboursements. Elle a testé un nouveau produit qui fournit des taux d'intérêt différentiels selon leur statut.

Souvenez-vous que les clients agissent d'après leurs perceptions

La perception du service que les clients reçoivent est dépendante de leurs attentes. Si un client est mieux traité que ce qu'il espérait, le service sera probablement perçu comme étant excellent. Au contraire, si la manière dont un client est traité est inférieure à ses espérances, le service sera perçu comme étant mauvais. Pour être considérée comme un fournisseur d'excellent service, une organisation a besoin de « promettre moins et de livrer plus ».

Donc, comment concevons-nous une stratégie optimale du service clientèle ?

L'optimisation du service clientèle est un « voyage » et non une « destination ». Ainsi, la seule étape la plus importante que vous pouvez entreprendre est d'adopter une approche d'amélioration continue envers le service clientèle. La deuxième étape la plus importante est de définir les objectifs ou standards spécifiques de service clientèle que vous voulez réaliser et de contrôler régulièrement la performance par rapport à ces standards, en définissant vos systèmes de récompense ou d'encouragement afin que ces derniers motivent le personnel pour les réaliser.

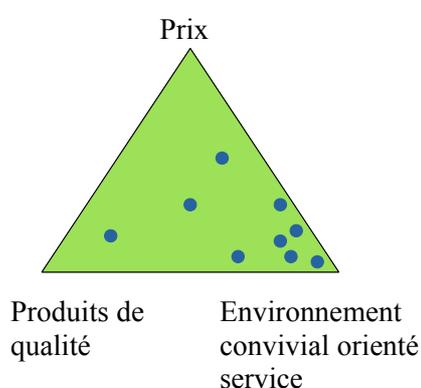
Pour optimiser le service clientèle, vous avez besoin d'un processus systématique et progressif qui améliorera continuellement vos rapports avec tous les acteurs du marché. Ce processus est décrit dans le diagramme suivant et guidera nos discussions dans le reste de l'outil.



Processus : Déterminer le rôle du service clientèle dans votre stratégie institutionnelle

Service clientèle et différenciation

Dans les marchés concurrentiels, les institutions financières doivent se séparer de la concurrence. Une approche simple est de différencier les services en se basant sur le prix, des produits de qualité ou le service. Baser sa différence sur les prix, autrement dit être le moins cher sur le marché, est dangereux parce que lorsqu'un autre établissement offre des produits semblables moins chers, votre institution devra y répondre pour conserver sa réputation. Chaque fois qu'elle répond, les marges, et éventuellement la rentabilité, chuteront. Il est possible de se distinguer en se basant sur des produits de qualité, mais ceux-ci prennent énormément de temps à être développés et peuvent être relativement faciles à être copiés par des concurrents. En contraste, un environnement orienté service commode peut être développé plus rapidement et beaucoup plus difficile à copier.



En effet, lorsque les IMF se positionnent à un angle unique pour montrer quelle valeur elles aspirent à fournir au marché, la plupart des institutions se placent elles-mêmes près de l'angle du service clientèle dans le triangle. Cependant, en termes de stratégie, il y a une différence principale entre se placer tout en haut du triangle et se placer à mi-chemin entre le service et le prix, ou entre le service et les produits de qualité.

Quelle valeur de service voulez-vous offrir ? Quel pourcentage de vos ressources voulez-vous dépenser pour créer un excellent service clientèle ? Quelle hausse de prix êtes-vous disposé à effectuer pour financer les améliorations du service clientèle ? Quelle priorité doit avoir le service clientèle ? On peut seulement répondre à ces questions lorsque l'on détermine le rôle du service clientèle dans votre stratégie institutionnelle complète.

Pourquoi commencer ici ?

Ce qui distingue une banque/IMF sur le marché n'en distinguera pas une autre. Chaque institution doit se décider où elle veut se situer - comment elle veut offrir un meilleur produit que la concurrence. La stratégie du service clientèle doit soutenir cette position. Tout cela ne doit pas être fait à la légère ; cela ne doit pas être une mission indépendante.

Pour être efficace, l'engagement d'une organisation dans le service clientèle doit faire partie de son engagement général envers le marché, la société, ses propriétaires et ses employés. L'engagement doit signifier quelque chose pour l'identité de l'institution, pour ce qu'elle veut réaliser et pour les ressources avec lesquelles elle doit travailler. En fin de compte, l'organisation doit être capable de répondre à ses engagements du service clientèle et le faire l'aidera donc à réaliser ses objectifs généraux. Il ne serait pas productif pour l'institution de s'engager dans des niveaux de service qu'elle ne peut pas livrer ou que ses clients ne désirent pas payer.

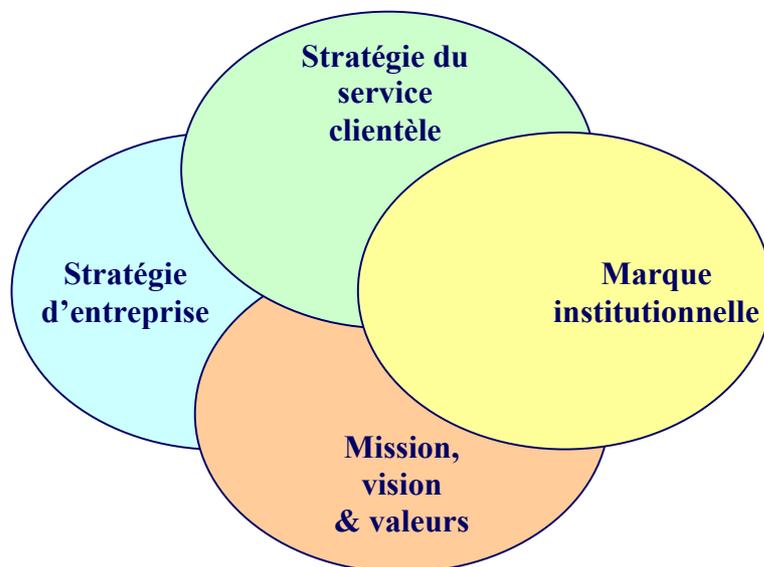
Ainsi, avant de considérer les détails des investissements que vous voulez faire dans le service clientèle, il est critique que vous clarifiez le rôle que le service clientèle jouera pour vous aider à réaliser tous vos buts et, ainsi, le degré d'engagement et le niveau d'investissement que vous voulez avoir dans le service clientèle. Une fois que ce rôle est clairement défini, les décisions sur ce qu'il faut investir deviennent beaucoup plus faciles.

Pouvons-nous décider quel devrait être le rôle du service clientèle dans notre institution ?

Peut-être que cela a déjà été décidé. Regardez l'état actuel de votre stratégie du marketing, stratégie du service clientèle et/ou plan d'entreprise. Lisez ce qui a été écrit à propos du rôle actuel du service clientèle. Ensuite, n'hésitez pas à le remettre en cause si le rôle est approprié ou non en vous basant sur votre stratégie et vos objectifs compétitifs. Si votre institution doit encore définir ce que devrait être le rôle du service clientèle, ajoutez alors cette partie de la discussion à votre prochaine session de planification stratégique ou, si vous tenez à bouger rapidement, organisez une réunion spéciale des leaders supérieurs de l'institution pour aborder cette question.

Quelle que soit l'approche du service clientèle que vous suivez, assurez-vous qu'elle est alignée avec :

1. Votre mission, vision et valeurs
2. Votre marque institutionnelle ; et
3. Votre stratégie d'entreprise à court, moyen et long terme.



Est-il commun d'avoir un désalignement ?

Malheureusement oui. Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles la stratégie du service clientèle peut ne pas correspondre à ce qui a été défini dans la mission, la vision et les valeurs de l'institution ainsi qu'avec sa marque ou son plan d'entreprise.

Aucune réflexion à propos de l'alignement : Peut-être que la stratégie du service clientèle a été développée comme dans un silo - soit dans le marketing soit dans les opérations. Peut-être qu'elle a été développée à un niveau trop bas de l'institution et simplement présentée à la direction pour son soutien. Chacun de ces scénarios peut créer une situation dans laquelle l'alignement est tout simplement absent de l'agenda.

Aucune stratégie n'existe : Dans de nombreux cas, le service clientèle fait partie de la stratégie de chaque service, sans devenir une stratégie formulée pour l'institution toute entière.

Une faible culture du service clientèle : Bien qu'une institution ayant une culture solide du service clientèle, comme Equity Bank au Kenya, puisse développer une réputation pour un excellent service sans avoir pour autant de stratégie du service clientèle, une institution avec une faible culture du service fait face à beaucoup de difficultés - même avec un plan. Les challenges démarrent lorsqu'il faut persuader le personnel que la bonne voie est d'investir dans le service clientèle. Les programmes de microfinance qui se sont focalisés dans le passé sur les opérations et les bénéficiaires (plutôt que sur les clients) font souvent face à ce challenge.

Une stratégie ancienne qui n'est plus appropriée : Les stratégies doivent changer au fur et à mesure qu'une organisation grandit et se développe. Si les leaders d'une institution n'ont pas jeté un coup d'oeil depuis quelque temps sur l'alignement, la stratégie du service clientèle qui correspondait habituellement aux buts de l'institution et à sa position compétitive peut ne plus être adéquate.

Comment pouvons-nous nous assurer que le service clientèle joue le rôle qu'il devrait jouer dans notre institution ?

Plusieurs mesures peuvent être prises pour assurer l'alignement entre votre mission, votre vision et vos valeurs, votre stratégie du service clientèle, votre stratégie d'entreprise et votre marque institutionnelle.

- ❖ S'assurer que la direction articule le rôle du service clientèle : Le rôle joué par la direction dans la création et le maintien d'une culture du service clientèle dans une institution financière est critique. L'importance que la direction donne au service clientèle est rapidement télégraphiée dans toute une institution. Ainsi, la direction doit articuler le rôle et l'importance du service clientèle dans tout ce qu'elle dit et ce qu'elle fait. Cela veut dire développer et communiquer des stratégies du service clientèle et maintenir des mécanismes pour écouter à la fois les clients et le personnel.
- ❖ Impliquer les différents niveaux du personnel : En finale, tous les niveaux de personnel sont impliqués dans la production de services financiers de qualité, directement ou indirectement. Donc, tout le personnel doit avoir en main les mécanismes pour contribuer au développement de la stratégie du service clientèle ainsi que les mécanismes pour donner son feed-back sur la stratégie du service clientèle.
- ❖ Avoir des objectifs SMART : Concentrer la stratégie sur des objectifs Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, à Temps.
- ❖ Tenir les gens responsables pour réaliser ces objectifs : Si toutes les personnes de votre institution sont supposées être responsables du service clientèle, assurez-vous que vos systèmes de performance et de récompense sont conçus pour tenir chacun responsable pour ses contributions au service clientèle. Cela peut aller au-delà de la simple performance individuelle en incluant la signalisation des problèmes et l'identification des solutions.
- ❖ S'appuyer sur la capacité existante : Peu d'institutions financières détiennent la capacité voulue pour livrer un service clientèle, particulièrement au début de la transition lorsque l'on se concentre davantage sur les clients. Par besoin, les institutions financières doivent se développer graduellement. Leur stratégie doit se fonder sur une évaluation réaliste des capacités actuelles et la capacité aura besoin de se développer selon l'exigence afin de créer un meilleur alignement.
- ❖ Stimuler une culture institutionnelle : La culture de l'institution doit être formée et stimulée afin qu'elle incarne une attitude et une approche appropriées en terme de service clientèle. Cela peut être un challenge en particulier pour les institutions financières qui, en partie à cause d'une approche positive du service clientèle, se sont développées rapidement.
- ❖ Rédiger les engagements : Les engagements de la direction qui touchent au service clientèle doivent être couchés par écrit.

Articuler une stratégie du service clientèle : Teba Bank

Les besoins de nos clients « poussent » principalement notre business :

- Cette valeur est montrée par le biais de notre planification des espèces, notre système de secours, les alliances que nous formons, l'investissement dans la fiabilité de nos systèmes et les conseillers consacrés au service.
- Nos produits sont conçus autour de leurs besoins.
- Une attitude orientée-clients est développée et souhaitée de la part de tout le personnel ; elle est aussi soutenue par une formation continue dans le service à la clientèle et par un feed-back régulier sur le service clientèle.
- Tous les employés montrent leur accord, respect et compréhension de la culture, des coutumes et des besoins de nos clients.

Pourquoi coucher par écrit les engagements ?

Engager l'institution dans un niveau approprié de service : Cependant, prenez garde que, même par écrit, un engagement peut être médiocre à moins qu'il ne soit communiqué largement au personnel et aux clients, par le biais de standards et d'une charte du service clientèle.

Être clair dans ce que l'institution s'engage à faire : Une stratégie à long terme réussie pour améliorer le service clientèle aura un impact important sur l'institution, au niveau des guichets ou des bureaux, des opérations, du marketing, de la technologie de l'information. La stratégie devra être soigneusement intégrée aux autres initiatives complémentaires.

Faciliter la communication de l'engagement : L'étendue du changement nécessaire pour livrer de manière continue un bon service ne sera pas apparente pour beaucoup de personnes dans l'institution financière. Une communication prudente sur l'engagement doit être faite et le rédiger par écrit peut aider à faciliter cette tâche. La direction et le personnel de tout l'établissement doivent visualiser leur rôle dans la livraison d'un service excellent.

Guider l'investissement stratégique dans le service clientèle : Une fois que la stratégie a été rédigée, des décisions informées peuvent être prises en ce qui concerne l'allocation des ressources exigées pour mettre en oeuvre la stratégie. Les activités nécessiteront diverses phases prudentes pour aboutir à des victoires rapides et rentables et pour assurer la maintenance à long terme des niveaux du service.

Où doit se placer le service clientèle dans notre structure organisationnelle ?

La réponse à cette question dépendra fortement du rôle que vous avez défini pour le service clientèle dans votre stratégie institutionnelle complète. Est-ce que le service clientèle est le seul facteur le plus important qui vous distingue sur le marché ? S'il en est ainsi, vous pourriez vouloir créer un bureau séparé qui est pourvu en personnel qui se concentre exclusivement sur le service clientèle. Cependant, pour la plupart des institutions, cette option ne sera pas viable. Le service clientèle deviendra l'une des diverses fonctions effectuées par un service existant, très probablement celui du marketing ou des opérations.

L'endroit où vous situez physiquement la fonction n'est pas aussi important que deux autres facteurs : 1) s'assurer que quelqu'un, ou une unité, coordonne et sauvegarde le rôle que le service clientèle est destiné à jouer; et 2) s'assurer que, quelle que soit l'unité qui assume ce rôle, elle est capable et correctement placée pour faciliter un effort collectif. L'unité doit avoir l'autorité, les ressources et d'excellentes compétences en communication.

Considérer une équipe du service clientèle

À cause des diverses raisons qui dirigent un service clientèle, certaines organisations choisissent de mettre en place une équipe du service clientèle qui est menée par un cadre supérieur qui agit en tant que « champion du service clientèle ». L'équipe du service clientèle puise dans de nombreux services, y compris les opérations, la technologie de l'information, le marketing et les ressources humaines. La nature interfonctionnelle de l'équipe augmente sa légitimité, ses ressources et sa capacité à communiquer avec les diverses parties de l'institution. Cependant, la présence dans l'équipe d'un leader de la direction est critique ; c'est-à-dire quelqu'un qui peut motiver l'équipe, qui peut montrer un exemple très visible et qui peut s'assurer que les membres de la direction de l'institution prêtent attention aux problèmes du service clientèle.

Souvenez-vous : le service clientèle commence tout en haut

Le rôle de la direction dans la définition, la gestion et la modélisation de la stratégie du service clientèle est critique ; le succès dépend de cet engagement de la direction. Cette dernière définit la manière dont le personnel doit traiter le client et comment la société traite son personnel. Elle doit s'assurer que le siège social fournit à ses clients internes un service de qualité afin qu'ils puissent à leur tour fournir à leurs clients externes le meilleur service possible.

Comment pouvons-nous convaincre les autres ?

Impliquez tout le personnel dans la discussion des bénéfices d'un service clientèle focalisé et créez une vision de la manière dont ils voient le service clientèle dans leur établissement. Cela peut être réalisé de multiples façons :

- Soulignez que chacun joue sa part dans le service clientèle à cause des clients internes et externes
- Autorisez le personnel à être responsable du service clientèle dans leur service/succursale
- Assurez-vous que le personnel aide à définir et à réviser les standards pour un service excellent
- Engagez le personnel dans la conception du suivi du service clientèle (objectifs et outils) et impliquez-les dans les différentes mesures. Par exemple, dans une IMF, la direction est requise de servir les clients un jour chaque mois.
- Reconnaissez chaque personne qui contribue à un excellent service clientèle

Prêt pour l'étape suivante ?

Si vous avez défini le rôle du service clientèle dans votre institution et que votre direction s'est engagée dans ce rôle ; si votre engagement est véritable et spécifique et va au-delà du simple service de discours ; si vous avez identifié l'endroit où la fonction du service clientèle se placera dans l'institution et qui ou quelle unité sera en fin de compte responsable du suivi de la performance et des problèmes signalés ; alors **vous êtes prêts pour l'étape suivante : diagnostic et analyse.**

Processus : Diagnostic et analyse

Une fois que vous avez décidé le rôle du service clientèle dans votre institution, l'étape suivante est de faire un diagnostic et une analyse pour comprendre la manière dont vous pouvez mieux améliorer votre service clientèle. Pour faire cela, vous devez connaître la réponse aux questions clés suivantes :

- Qu'est-ce que vos clients exigent ?
- Qu'est-ce qui doit « pousser » votre service clientèle ?
- Comment est votre performance actuelle ?
- Quelles sont les causes ou raisons principales de cette performance ?
- Que pourriez-vous faire pour améliorer votre service clientèle ?
- Que devraient être vos actions prioritaires ?



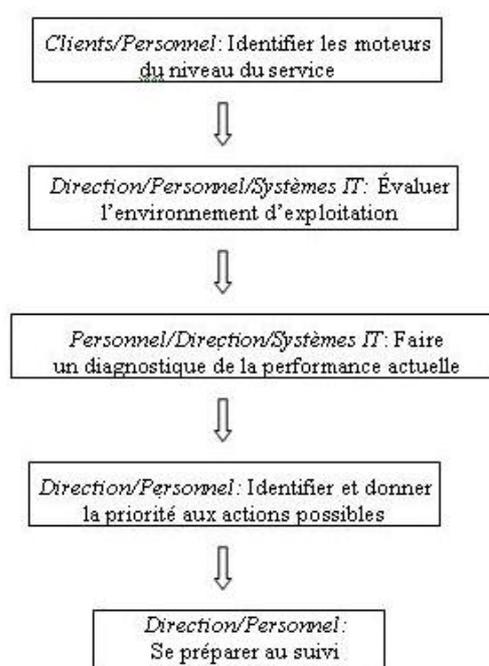
Ce diagnostic et cette analyse doivent être réalisés dans le contexte de trois forces motrices essentielles et plus importantes du business :

1. Vos priorités institutionnelles et votre stratégie d'entreprise (discuté dans la section précédente).
2. Les engagements que vous avez déjà fait envers vos clients (fait peut-être partie de revues/activités précédentes du service clientèle ou résultat de services trop zélés de marketing).
3. Les facteurs du service qui sont décisifs pour la force de votre marque ou l'accomplissement de vos objectifs institutionnels.

Et bien sûr, le service clientèle se trouve dans le regard de l'observateur – c'est-à-dire le client. Les priorités et exigences du client sont ce qui compte – et non pas ce que vous pensez de ce que le client pense !

Comment *MicroSave* recommande-t-il de mettre en place cette étape ?

Les processus de diagnostic et d'analyse recommandés par *MicroSave* sont récapitulés dans le diagramme ci-dessous.



Qu'est-ce qu'une force motrice du niveau du service et comment l'identifions-nous ?

Une force motrice du niveau du service est quelque chose qui « dirige » ou influence lourdement la nature et le degré du service que votre institution livrera. Comme nous en avons fait allusion précédemment, de telles forces motrices sont typiquement trouvées dans l'un des trois aspects suivants : dans les demandes de priorité de vos clients, dans les exigences compétitives de l'environnement du marché et dans vos propres objectifs et priorités institutionnels.

À moins de les deviner, la seule façon d'identifier les forces motrices de votre service est de faire de la recherche. En fait, la seule manière de répondre à chacune des questions clefs posées ci-dessus est de faire de la recherche. Une fois que vous avez décidé la ou les questions auxquelles vous voulez répondre, il existe un nombre d'outils différents qui peuvent vous aider à faire le travail. Nous allons les examiner dans une minute.

Cependant, au fur et à mesure que vous avancez dans votre recherche, il est important de choisir seulement les outils les mieux appropriés. L'utilisation de tous les outils prendra probablement du temps, augmentera les dépenses et aboutira à une avalanche de données. Cela dit, beaucoup de ces outils peuvent informer d'autres parties de l'institution et à d'autres fins (par exemple, le déploiement, les revues de suivi du marketing du produit ou de la marque d'entreprise), donc vous devez aussi chercher des synergies.

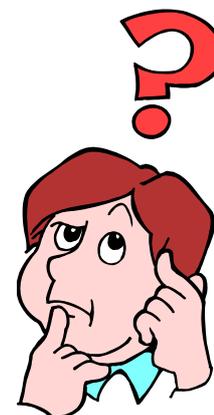
Si vous êtes tentés par l'idée de faire une revue holistique de votre service clientèle, lisez le « Plan de travail pour le diagnostic et l'analyse du service clientèle » de *MicroSave* pour y obtenir des conseils. Si vous voulez/avez besoin de vous concentrer sur quelques questions ou secteurs spécifiques, vous devrez préparer votre propre plan de recherche (« l'Outil d'étude de marché pour la microfinance » de *MicroSave* peut vous aider dans ce processus).

Au fur et à mesure que vous préparez le plan, souvenez-vous : menez la recherche sur ou avec vos clients actuels, passés et potentiels !

Les questions auxquelles vous voudrez des réponses

Sans tenir compte de votre objectif de recherche, le plan d'étude devra probablement se concentrer à vous permettre de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui est important pour les clients ?
- Selon le personnel, qu'est-ce qui est important pour les clients ? (Cela diffère-t-il de ce qui est important pour les consommateurs ?)
- Quelle qualité de service livrons-nous actuellement à nos clients (internes et externes) ?
- Quelle est la qualité de service livrée par nos concurrents ?
- Qu'est-ce qui a déjà été fait dans la tentative d'améliorer la qualité du service ?
- Que pourrions-nous faire maintenant pour améliorer notre service clientèle ?



Comment pouvons-nous utiliser nos systèmes d'information existants ?

Vos systèmes d'information existants contiennent probablement des informations précieuses - et comme d'habitude, il est important de démarrer avec ces données secondaires avant d'investir dans la collecte de données primaires. En effet, les données secondaires auront probablement une influence sur les données primaires que vous choisirez de rassembler et sur les outils de recherche que vous emploierez.

Les données secondaires seront disponibles dans :

- ✓ La base de données de vos clients, qui devrait fournir l'information descriptive des clients (âge, sexe, occupation, domicile, activité dans d'autres institutions financières, etc) et comportementale (compte dormant, montant et régularité des prêts demandés, etc)
- ✓ Les formulaires de départ/fermeture de compte des clients, qui donnera une information semblable avec une analyse de base des raisons du départ et à quelle (s'il y en a une) autre institution financière ils vont donner leur business.
- ✓ Les registres de plaintes et de suggestions dans les succursales.

Le système d'information de gestion collectif produit d'énormes quantités d'informations. Cependant, l'information doit être soigneusement réunie et analysée si elle va générer un changement. Dans trop de cas, l'information est réunie avec de bonnes intentions - mais elle n'est pas utilisée pour informer le processus décisionnel et pour effectuer des changements. Les exemples suivants montre le type d'information qu'un système bancaire peut fournir, en plus de l'utilisation potentielle de cette information pour améliorer le service clientèle.

Information réunie	Implications pour le service clientèle
Nombre de transactions par jour par guichet dans différentes succursales	Pour identifier les facteurs qui affectent la vitesse de livraison des services au niveau des guichets. Identifier les caissiers efficaces.
Analyse des comptes dormants	Pour identifier l'étendue des comptes d'épargne dormants; les clients ferment rarement leurs comptes; au lieu de cela, ils les vident petit à petit. Un niveau accru de comptes dormants peut indiquer un mécontentement silencieux du service.
Nombre de départs	Pour identifier la tendance des clients des programmes basés sur les groupes qui quittent le programme.
Portefeuille à risque (PAR)	Les clients qui reçoivent un excellent service sont plus enclins à rembourser leurs prêts. Un portefeuille à risque accru dans toute l'institution peut indiquer des problèmes avec un produit ou service. Un PAR élevé pour un officier de crédit individuel peut indiquer des problèmes avec un membre particulier du personnel.
Durée des transactions générée par le système	Pour identifier la rapidité des transactions, pour s'assurer que la rapidité répond aux promesses du service clientèle.
Perturbation du système	Pour suivre la durée de temps où le service à tout endroit a été perturbé pour quelle que soit la raison. Les perturbations importantes doivent être enquêtées et déclarées sous forme de rapport.
Stratification des soldes bancaires	Pour comprendre le type de clients desservis par l'institution financière ; cela peut ensuite être utilisé pour améliorer les campagnes de marketing et de communication, et peut faire partie d'une analyse d'une plus grande segmentation.
Coordonnées	Utile dans les enquêtes de service clientèle, les résolutions des plaintes, le recouvrement du service.
Analyse des paiements	Utile lorsque des campagnes de vente croisées sont considérées ; par exemple, lors de la vente de prêts pour les frais scolaires.

Comment pouvons-nous rassembler l'information des clients et du personnel ?

La collecte de données primaires à ce stade impliquera une entrevue ou des exercices participatifs avec les clients et le personnel. Les descriptions courtes qui suivent montrent certains outils que vous pouvez utiliser.

Questionnaire du service clientèle ([Note 6.9](#))

Cet outil est un instrument de mini-enquête simple qui mesure le degré de satisfaction des clients envers le ou les produits ou services fournis et sollicite des recommandations pour améliorer le service clientèle. L'outil peut :

- Être appliqué par le personnel de l'institution financière qui mène des interviews avec les clients à leur domicile, aux réunions, ou dans les banques ; ou

- Être donné aux clients qui le remplissent eux-mêmes et le rendent anonymement à l'établissement.

ServQual (Note 6.10)

Cet outil est un instrument d'enquête légèrement plus complexe qui mesure l'importance de divers facteurs du service pour les clients et leur demande d'évaluer la performance de l'institution par rapport à chaque facteur. Il est préférable qu'un personnel bien formé l'administre aux clients et qu'il ne soit pas rempli par les clients eux-mêmes.

Discussions de groupes cibles (DGC) (Note 6.5)

Des discussions de groupes cibles bien modérées permettront à l'institution financière de mieux comprendre la complexité des perceptions, croyances et comportements financiers de ses clients (passés, actuels et potentiels). Il y a deux types basiques de DGC :

1. Avec l'aide d'un guide – un animateur se sert d'une liste préparée de questions pour animer une discussion avec 6-8 clients à propos de leur compréhension du service clientèle et de leurs attentes
2. Avec l'aide d'un outil EPR – un animateur utilise un outil d'évaluation participative rapide (EPR) pour animer une discussion autour des thèmes du service clientèle, comme par exemple :
 - *Classement des attributs* - les clients classent différents éléments du service clientèle selon l'ordre de leur importance
 - *Classement des préférences relatives* - les clients comparent le niveau du service clientèle d'institutions rivales en utilisant des critères clefs
 - *Série chronologique d'une analyse du service clientèle* - les clients suivent dans le temps les changements/améliorations dans le service clientèle d'une institution

La planification, la modération et l'analyse des DGC sont discutées en détail dans « L'Outil de l'étude du marché pour la microfinance » de *MicroSave* et dans la série des DVD « À l'écoute des clients ».

Enquêtes de sortie des clients

Les enquêtes de sortie des clients sont menées pour comprendre les raisons pour lesquelles les clients quittent une institution particulière. Il en existe plusieurs types : elles peuvent être des questionnaires rapides avec des cases à cocher qui sont utilisés chaque fois qu'un client ferme un compte, ou peuvent être des questionnaires très détaillés conçus pour être employés pendant les interviews de sortie.

L'utilisation d'enquêtes de sortie fait face à plusieurs challenges. Celles qui se servent de cases à cocher sont souvent remplies rapidement ou même pas du tout. Les clients qui quittent le programme peuvent ne pas trop se soucier de la réponse ou alternativement ne pas être préparé à fournir la raison réelle de leur départ. L'enquête de sortie plus détaillée demande du temps à l'institution et ses clients qui partent ; elle est probablement mieux appropriée comme enquête ponctuelle ou d'échantillonnage.

L'enquête de sortie des clients AIMS/SEEP est une bonne base avec laquelle commencer pour développer une enquête de sortie façonnée à votre institution. La planification, la modération et l'analyse des enquêtes de sortie des clients sont discutées en détail dans l'outil « Évaluation des clients » de AIMS/SEEP et la série des DVD « À l'écoute des clients ».

Groupes consultatifs de clients

Les groupes consultatifs de clients sont utilisés par un nombre croissant d'institutions financières pour développer une image informée des perceptions de leurs clients quant aux forces, faiblesses, opportunités et menaces que l'organisation rencontre. Les groupes consultatifs de clients se rencontrent chaque mois ou chaque trimestre pour donner un avis structuré sur les opérations de l'institution – y compris le service clientèle.

Solliciter les suggestions

Beaucoup d'institutions sollicitent des suggestions auprès de leurs clients ou de leur personnel, souvent en se servant de formulaires spéciaux ou de compétitions pour encourager la réponse. Certains donnent

même une petite récompense (monétaire ou autre) pour les idées qui sont mises en oeuvre ou pour montrer leur reconnaissance pour les contributeurs d'idées.

Les formulaires de feed-back communiquent l'importance du service clientèle aux yeux du client. En plus de demander aux clients leurs suggestions, le formulaire peut inclure une phrase qui demande un avis plus sensible, par exemple :

« Si votre suggestion est de nature sensible ou si vous voulez discuter de cela avec quelqu'un qui ne travaille pas dans cette succursale, vous pouvez contacter ... Numéro de téléphone Adresse électronique ».

Le formulaire devrait demander au client son nom et son numéro de téléphone afin que toute mesure prise puisse être rapportée au client, ou pour que le client puisse éclaircir son problème. Il peut aussi inclure un petit espace en bas du formulaire pour noter les mesures mises en place pour résoudre la question.

Boîtes à suggestions actives

La plupart des institutions financières placent des boîtes à suggestions à divers endroits dans leurs bureaux et succursales. Cependant, peu d'entre elles considèrent activement la manière dont cette simple boîte à suggestions peut être utilisée au mieux. Dans certaines institutions, les avis de ces boîtes à suggestions sont très positifs mais causent le souci que les suggestions négatives peuvent ne pas être capturées à temps si les suggestions doivent parvenir jusqu'au siège social. Pour contrôler cela, les clefs de la boîte à suggestions sont souvent gardées par un manager régional ou par le siège social.

Beaucoup de moyens existent pour attirer l'attention sur les boîtes à suggestions :

- Placer la boîte à suggestion dans un endroit stratégique de la succursale pour qu'elle soit remarquée
- Attirer l'attention sur la boîte à suggestion grâce à des affiches qui demandent les suggestions des clients
- S'assurer que l'affiche fait appel à des actions
- Concevoir un formulaire de feed-back pour la boîte à suggestion
- Créer un comptoir près de la boîte à suggestion avec du papier et des stylos disponibles
- S'assurer qu'il y a d'autres mécanismes en place pour que le client puisse donner son avis s'il estime qu'il ne recevra pas une réponse appropriée de la part de la succursale
- Placer un panneau d'affichage près de la boîte à suggestion où des réponses choisies aux suggestions des clients peuvent être montrées et changées régulièrement pour montrer que l'institution est continuellement à l'écoute.

Les boîtes à suggestions peuvent donner une excellente information – si elles sont « actives ». Il est important de manifester aux clients (et au personnel) qui placent des suggestions dans les boîtes que leurs idées sont rassemblées, lues et répondues. Des institutions orientées-marché feront un maintien actif de leurs boîtes à suggestions en :

1. Ayant des procédures bien définies pour vider régulièrement les boîtes à suggestions
2. Assignant clairement la responsabilité de la collecte et de l'analyse du contenu des boîtes à suggestions
3. S'assurant que les suggestions importantes (de nature positive et négative) soient l'objet d'une action
4. Communiquant la mesure prise (ou la décision de ne pas prendre de mesures et la raison) aux clients – soit en plaçant une annonce à côté de la boîte à suggestions soit en envoyant une lettre à la personne qui a fait la suggestion (ou parfois même à la clientèle entière)

Qu'en est-il de la collecte de l'information sur l'environnement opérationnel ?

La deuxième étape du processus de diagnostic et d'analyse est d'examiner l'environnement opérationnel dans lequel votre service clientèle est livré. De nouveau, il est important de choisir seulement les outils les mieux appropriés et de commencer par les données secondaires déjà disponibles. Les sources appropriées de données secondaires qui peuvent expliquer votre environnement opérationnel interne incluent :

- Les manuels d'opérations, politiques et procédures
- Les plans d'entreprise, plans marketing et autres documents de planification
- La stratégie du service clientèle et/ou charte du client

Les sources de données secondaires qui peuvent vous aider à comprendre votre environnement opérationnel externe incluent :

- Les études de secteur et démographiques, particulièrement celles qui prévoient les futures tendances
- Le réseau local de microfinance ou les événements d'associations et les publications
- Les enquêtes et évaluations des bailleurs

Ces dernières peuvent être utilisées en particulier pour réunir de l'information sur la concurrence, la macroéconomie, la microéconomie et les tendances de l'industrie ainsi que les occasions pour développer le produit. Lorsque cela est possible, utilisez ces évaluations pour passer aussi en revue votre environnement interne – cependant assurez-vous de négocier un mandat approprié pour obtenir des conseils pratiques sur les manières d'améliorer vos systèmes et services.

Les données secondaires réunies peuvent informer et guider toute recherche primaire que vous pouvez vouloir organiser pour mieux comprendre certains aspects de l'environnement ou pour examiner plus en détail certains des facteurs qui influenceront probablement sur la croissance et les choix des clients à l'avenir. Dans ce but, les interviews individuelles peuvent être très utiles, possiblement avec des experts du secteur, des représentants gouvernementaux, des professeurs ou des consultants locaux. Les DGC avec le personnel, les clients et les non-clients peuvent aussi être utiles à ce point dans le processus.

Évaluer la performance actuelle et identifier les actions possibles

La recherche menée jusqu'à présent devrait vous avoir permis d'identifier les « forces motrices » aux niveaux internes et externes du service—c'est-à-dire les facteurs les plus importants dans votre environnement opérationnel pour les clients et les plus critiques pour votre succès. Une fois que vous avez fait cela, vous serez prêts à évaluer votre performance actuelle dans ces secteurs critiques et à identifier les mesures possibles pour démultiplier vos forces et améliorer vos faiblesses.

MicroSave a constaté qu'il est probablement préférable de commencer cette partie du processus de diagnostic et d'analyse avec *l'Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle* ([note 6.8](#)) car cet outil fournit une analyse rapide et holistique du service clientèle, offrant ainsi une vue d'ensemble importante des questions.

Qu'est-ce que l'Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle ?

Cet outil considère tout problème, d'après la perspective du personnel, pouvant affecter le niveau de service reçu par les clients. Il a été développé en se basant sur l'expérience de *MicroSave* avec ses Partenaires de Recherche-Action - il aura besoin d'être personnalisé pour une institution ou méthodologie particulière.

L'outil de diagnostic et d'analyse se concentre autour d'une variété de problèmes communs sur le service clientèle qui sont organisées selon les « 8P » du marketing. Les personnes interviewées doivent dire quel est l'impact d'un problème typique du service clientèle et combien de fois il se produit. En se basant sur cette information, il est possible de développer une matrice pour analyser les challenges/problèmes clefs dans le service clientèle ainsi que les solutions qui peuvent être appliquées pour y répondre.

Bien que l'outil peut être envoyé à tout le personnel qui le remplira individuellement lors des enquêtes, on obtiendra de meilleures réponses si l'outil est utilisé lors d'un atelier et si l'on sollicite le feedback section après section. L'*Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle* comprend deux parties :

PARTIE A : *Questionnaire du service clientèle*

PARTIE B : *Matrice du service clientèle*

Le *Questionnaire du service clientèle* porte sur une évaluation rapide de l'étendue et de l'impact des problèmes génériques du service clientèle dans l'institution financière. Le questionnaire est utilisé pour focaliser une recherche complémentaire plutôt que de faire autorité. Les utilisateurs du questionnaire doivent cocher deux réponses. Premièrement, les utilisateurs donnent leur avis sur l'impact de l'événement lorsqu'il se produit :

- *Impact élevé* : Risque d'avoir un impact significatif sur la banque lorsqu'il se produit
- *Impact Moyen* : Risque d'avoir un impact modéré sur la banque lorsqu'il se produit
- *Impact faible* : Risque d'avoir un impact faible sur la banque lorsqu'il se produit

Deuxièmement, les utilisateurs indiquent la fréquence selon laquelle un événement se produit :

- *Très commun* : Cela arrive chaque jour
- *Commun* : Cela arrive plusieurs fois par semaine
- *Parfois* : Une fois par semaine
- *Rare* : Une fois par mois
- *Très rare* : Moins d'une fois par mois

La *Matrice du service clientèle* offre des suggestions sur les outils complémentaires qui peuvent être utilisés pour faire de la recherche sur les problèmes du service clientèle identifiés par le questionnaire du service clientèle. Elle donne quelques recommandations génériques qui sont destinées à stimuler la discussion.

Cette analyse permet alors à l'institution d'évaluer quels outils complémentaires (s'il y en a) peuvent être utilisés pour :

- Analyser plus loin les challenges/problèmes clefs et leurs causes premières
- Rassembler des données de base sur les indicateurs clefs qui seront utilisés pour suivre le progrès

Quels autres outils pouvons-nous utiliser pour focaliser notre recherche et analyse ?

Il y en a beaucoup. En plus des outils déjà mentionnés ci-dessus, nous pouvons en recommander plusieurs autres qui peuvent vous aider à analyser votre environnement et/ou à réunir de l'information complémentaire auprès du personnel. Au fur et à mesure que vous concentrez votre recherche, assurez-vous de regarder votre environnement interne (vos propres succursales ou points de vente) par rapport à votre environnement externe (les succursales/points de vente des concurrents principaux). Voici une vue générale de certains des outils que vous pouvez trouver utile :

Guide de la visite client-mystère ([Note 6.12](#))

Cet outil est utilisé pour guider les visites des « clients-mystère ». Ces derniers sont des gens inconnus du personnel de la succursale qui sont envoyés pour réaliser des transactions ou obtenir de l'information et pour observer les processus et la performance de la succursale par rapport à six des huit « P ». Le client-mystère suit un guide et interagit typiquement avec une grande variété de personnel avant d'évaluer l'infrastructure de la succursale, les efforts de marketing, etc.

Revue de l'infrastructure physique ([Note 6.13](#))

Cet outil utilise un questionnaire détaillé dont se sert le personnel de l'institution pour évaluer l'infrastructure physique des succursales en se basant sur quatre « P » clefs :

1. Promotion (ou Communication d'après la perspective des clients)
2. Place (ou Commodité d'après la perspective des clients)
3. Preuve physique (ou Créativité et propreté d'après la perspective des clients)

4. Processus (ou Conduites à suivre, Cohérence et Confidentialité d'après la perspective des clients)

Revue du marketing du produit ([Note 6.5](#))

L'outil évalue si le matériel de marketing dans une succursale est adéquat. Les opinions sont recueillies sur la qualité du matériel, le contenu, les types de matériel disponible et s'ils sont suffisants. Il indique aussi si le personnel peut prodiguer des conseils sur toute une gamme de produits et de services. Une entrevue avec le directeur de succursale conclut l'exercice. Pendant cette entrevue, le directeur de succursale décrit l'étendue des activités de marketing qui ont eu lieu dans la succursale et détaille le soutien reçu du siège social en ce qui concerne ces activités. L'outil demande au directeur de succursale de faire des remarques sur l'efficacité des activités de marketing de la succursale, en fournissant des preuves appropriées autant que possible. Il est aussi invité à donner des recommandations sur la manière d'améliorer les niveaux du service clientèle.

Questionnaire du personnel de succursale ([Note 6.3](#))

Ce questionnaire évalue le niveau de connaissance du personnel sur les produits. Pendant les entrevues, les soucis qui ont été soulevés par les clients sont notés. On identifie aussi les challenges auxquels le personnel fait face par rapport à la livraison du service et on sollicite les suggestions du personnel pour améliorer le service.

Revue du soutien et de la formation ([Note 6.4](#))

Cet outil se concentre sur un produit individuel. Il vérifie si le personnel a été formé dans le produit et en évalue leurs connaissances. Il examine si des cibles ont été définies pour le produit, si le personnel sait comment communiquer les problèmes de prix sur le produit, si le personnel est conscient des stratégies de marketing pour le produit et s'il observe les processus standard. La revue du soutien et de la formation est particulièrement importante pour le développement d'un nouveau produit. Elle est souvent utilisée une fois que les produits et les services ont été déployés dans toute l'institution afin d'évaluer qu'un soutien approprié a été fourni et a produit les résultats désirés.

Sollicitation de suggestions

Comme cela a été mentionné ci-dessus, beaucoup d'institutions sollicitent des suggestions auprès de leur personnel - souvent par le biais de compétitions pour encourager les réponses. Certaines donnent même une petite récompense (monétaire ou autre) pour les idées qui sont mises en oeuvre ou pour montrer leur reconnaissance pour les contributeurs d'idées.

Questionnaires d'audit interne ([Note 6.6](#))

Ces outils évaluent les systèmes et les procédures internes et peuvent révéler les endroits pour une amélioration des systèmes.

Observation et durée des transactions

Cette activité est particulièrement utile pour mesurer la performance par rapport à des standards spécifiques.

Configuration du processus ([Note 6.13](#))

La configuration du processus est une technique qui permet de visualiser le flux du travail. Le plan de processus est un organigramme qui montre qui fait quoi, avec qui, quand, pendant combien de temps et avec quels documents. Elle montre comment les décisions opérationnelles sont prises et l'ordre des événements qui mènent à l'achèvement d'une transaction.

MicroSave va au-delà du simple dessin d'organigrammes, en adoptant une approche à quatre étapes pour le plan de processus. Les quatre étapes sont : un organigramme, une description du processus, les risques potentiels dans le processus et les contrôles possibles. Cette approche permet d'être efficace et aux contrôles internes d'être soigneusement équilibrés, pour le bienfait de l'institution et de ses clients. Les plans de processus vous permettent :

- Vérifier les plans par rapport aux politiques écrites, aux procédures et au matériel de formation du personnel
- Comparer les plans d'un même processus élaborés par des succursales différentes

- Comparer vos processus à ceux d'autres institutions qui ont un produit semblable ou la même chaîne de livraison
- Identifier l'information superflue, les goulots d'étranglement, les risques, les activités qui ajoutent de la valeur pour les clients et les occasions simplifier les procédures
- Illustrer à quoi pourraient ressembler les processus nouveaux et améliorés – comme les plans du « Pourrait être comme cela ».

Tout en maintenant l'équilibre entre l'efficacité et la réduction des risques, remettez continuellement en cause vos suppositions quant à la valeur de chaque activité/étape du processus :

- « Quelle valeur est ajoutée grâce à cette activité ? »
- « Quel acteur principal en tire un bénéfice ? »
- « Nos clients s'en soucient-ils suffisamment pour payer cela ? »
- « Que pourrions-nous faire différemment dans cette étape pour attirer et garder plus de clients ? »

Les plans de processus vous permettent d'analyser et de considérer les actions suivantes :

- Combiner les activités
- Adapter les activités
- Mener des activités en parallèle plutôt que l'une après l'autre
- Éliminer les activités qui ne sont pas requises
- Accélérer les activités par le biais de la technologie ou d'autres innovations

Ainsi, la configuration du processus est un outil utilisé pour améliorer simultanément à la fois le flux des processus et réduire les risques associés à un processus. *MicroSave* a une expérience considérable dans l'utilisation de la configuration du processus pour améliorer des niveaux du service dans une institution. La technique est décrite dans « L'outil pour la configuration du processus pour les IMF » par Pamela Champagne et al. et les bénéfices initiaux vécus pas les Partenaires Recherche-Action peuvent être lus dans un exposé intitulé « Process Mapping in Practice » de Henry Sempangi et al. L'étendue des bénéfices rencontrés est considérable, comme le démontre le tableau suivant.

Bénéfices	Avantage stratégique	Comment cela est réalisé
Gestion des ressources humaines	Répartition améliorée des ressources humaines	Répartition améliorée des tâches entre les individus ; l'évaluation des blocages dans le processus peut mener à la réattribution des employés. Utilisation plus efficace du personnel grâce à l'amélioration du processus.
Standardisation	Processus et procédures constants dans toute l'institution	Les plans de processus peuvent agir comme points de référence pour le travail quotidien car ils sont faciles à consulter, lire et comprendre.
Boucle du feed-back	Amélioration de la prise de décisions	Des plans bien dessinés identifient les flux d'information vers et en provenance de la direction et dont peuvent guider et améliorer la prise de décisions.
Service clientèle	Des opérations mieux orientées-clients et un meilleur environnement bancaire	En examinant les processus pour les goulots d'étranglements, les sources de délais, les erreurs évitables, l'ambiguïté des rôles, les répétitions, les transferts inutiles et la durée du cycle, une institution améliorera les niveaux du service.
Gestion du changement	Informe la gestion du changement	Souligne les domaines du processus et autres domaines qui ont besoin d'être changés et fournit une structure pour que les changements liés au processus soient testés.
Contrôle des coûts	Réduit les coûts de livraison du produit	Augmente l'efficacité en identifiant et en éliminant les duplications et/ou les procédures inutiles tout en gérant les risques.
Systèmes bancaires/d'information de gestion	Audit SIG et amélioration	Les inefficacités des opérations peuvent être liées aux limites et aux faiblesses du SIG.

Bénéfices	Avantage stratégique	Comment cela est réalisé
Performance du personnel	Capacité accrue pour suivre et maintenir les niveaux de performance	Permet à la performance du personnel d'être suivie en rationalisant les tâches réalisées et en développant des indicateurs basés sur la performance.
Formation du personnel	Matériel de formation facile d'utilisation	Les organigrammes sont faciles à comprendre et à partager dans toute l'organisation.
Documentation	Documentation rationalisée. Des manuels améliorés et plus faciles d'utilisation.	Identification et retrait de la documentation inutile. Les organigrammes offrent des manuels de procédure orientés-processus, faciles à lire et à comprendre.
Développement des nouveaux produits	Processus de produit plus efficace	Des processus de création et de peaufinage pour faciliter la livraison du service évitent les risques et les changements appliqués à tout le système.
Connaissances du produit et du processus	Compréhension et mise en oeuvre améliorées des produits/processus	En simplifiant les procédures, en uniformisant davantage la livraison du produit et en utilisant une documentation améliorée pour la formation et la référence.
Maintenir la qualité du service	Obtenir la reconnaissance et établir la qualité	En suivant les processus standard, en adhérant aux exigences légales

Source : Process Mapping in Practice, Sempangi et al (2005)

Exemple 1 d'une configuration réussie du processus : Lloyds TSB au Royaume-Uni

À la suite d'une configuration du processus sur le marché de l'achat immobilier chez Lloyds TSB, trois processus séparés (géré sur quatre fonctions) ont été réduits à un seul processus. Il a été ensuite géré de manière consistante et logique avec une fonction qui :

- A réduit le temps nécessaire pour une offre officielle d'une moyenne de 30 jours à une moyenne de 7 jours
- A réduit les cinq formulaires avec 167 questions et quatre ou cinq interviews à un formulaire et une interview



Exemple 2 d'une configuration réussie du processus : Equity Bank

Chez Equity Building Society, les résultats de la configuration du processus ont été utilisés pour réduire la présence totale des clients dans la banque par plus de 2 minutes. Equity estime que cette efficacité améliorée leur a économisé 28612 jours de travail du personnel en un an. Notez que le temps actuel passé avec le caissier a un peu augmenté car Equity a ajouté une étape dans le processus pour renforcer les contrôles internes.

Activité	Pré-pilote	Post-pilote
Ouverture de compte	12,6 minutes	9,78 minutes
Transaction d'espèces (temps avec caissier)	1,96 minutes	2,17 minutes
Transaction d'espèces (temps total)	7,14 minutes	4,96 minutes
Cartes magnétiques – nouvelle carte	1 mois	2 semaines

Perdu et ne sachant pas où commencer ?

Utilisez les exemples suivants pour vous aider à réfléchir ...

Question de recherche	Exemple d'outils de recherche
Qu'est-ce qui a déjà été fait ?	Interviews avec personnel de direction, revue du soutien et de la formation, DGC avec le personnel
Qu'est-ce qui est important pour les clients ?	ServQual, DGC de classement des attributs simple ou avec guide
Que pense le personnel de ce qui est important pour les clients ?	Le personnel remplit le ServQual comme s'ils étaient des clients, classement des attributs simple avec le personnel
Quelle qualité de service livrons-nous	ServQual, visite client-mystère, enquête de satisfaction des clients,

à nos clients (internes et externes) ?	revue physique de l'infrastructure, revue de marketing, questionnaire du personnel de succursale, questionnaire du contrôle interne, outil de diagnostic et d'analyse de <i>MicroSave</i> (partie A)
Que livrons-nous à ce niveau de qualité ?	outil de diagnostic et d'analyse de <i>MicroSave</i> (partie B), revue du soutien et de la formation, DCG avec série chronologique d'une analyse du service clientèle, configuration du processus
Comment pouvons-nous améliorer notre service clientèle ?	Boîte à suggestions, DCG, interviews de sortie, configuration du processus, enquête de satisfaction des clients, questionnaire du personnel de succursale
Quelle qualité de service est livrée par nos concurrents ?	Classement des préférences relatives, visite client-mystère, revue physique de l'infrastructure, études/évaluations des bailleurs

Qui doit collecter et analyser les données ?

Plusieurs approches sont possibles pour collecter les données et sont exposées ci-après.

Personnel (interne)	Nouvelles recrues (interne)	Consultants (externe)	Stagiaires (externe)
Plus économique en termes monétaires, mais peut être coûteux en termes de coûts d'opportunité	Plus économique – en effet, peut être excellent pour le processus d'embauche	Il faut payer ce service	Plus économique
Difficile d'obtenir une information impartiale et objective	Plus objectif ; souvent (mais pas toujours) amène peu ou aucune expérience et perspective des autres institutions	Plus objectif ; amène l'expérience et la perspective des autres institutions	Plus objectif ; amène peu ou aucune expérience et perspective des autres institutions
Exige du temps et de la formation	Exige du temps et de la formation	Plus rapide ; ils savent déjà comment utiliser les outils et n'ont pas d'autres responsabilités dans votre institution	Exige du temps et de la formation
Peut apprendre plus par ce processus plutôt que de recevoir simplement les résultats	Peut apprendre plus par ce processus plutôt que de recevoir simplement les résultats	Peut ne pas comprendre votre contexte et culture ; peut partager votre information avec vos concurrents	Peut ne pas comprendre votre contexte et culture ; peut partager votre information avec vos concurrents

Étude de cas : Kenya Post Office Savings Bank (KPOSB)

En mars 2004, KPOSB a travaillé pendant deux jours avec l'outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle. *MicroSave* a animé deux groupes ayant chacun une trentaine de participants. Un groupe comportait du personnel moyen et supérieur de la direction et le second du personnel des guichets et des services de soutien du siège social.



En conséquence, KPOSB a pu achever une analyse des challenges essentiels ainsi qu'une identification de nombreuses « victoires rapides » éventuelles et de quelques problèmes stratégiques. En se basant sur ceux-ci, la banque a développé une matrice de nombreuses recommandations qui a dirigé le travail sur le service clientèle pendant l'année suivante.

Après les efforts réalisés pour améliorer le service clientèle, ils sont retournés sur le terrain en mars 2005. Une équipe de 15 membres (avec 6 nouveaux officiers de service clientèle de KPOSB, 7 membres du personnel des guichets de KPOSB, le manager du service clientèle KPOSB et 1 membre du personnel de *MicroSave*) a travaillé en se servant des outils suivants :

- Guide du client-mystère
- Revue de l'infrastructure de la succursale

- Revue du marketing du produit
- Questionnaire du service clientèle
- Questionnaire du personnel de la succursale
- Questionnaire ServQual

Pendant une durée de 2 jours, ils ont réuni l'information de chacun, de 19 membres additionnels du personnel de Postbank, de 89 clients de quatre succursales de PostBank et de quatre succursales de banques concurrentes.

Suite à cela, l'équipe était beaucoup mieux informée des forces et des faiblesses du service clientèle de KPOSB, des perceptions des clients par rapports à celles-ci ainsi que des implications pour la banque. Ils ont pu faire des recommandations structurées autour de chacun des « 8P » et identifier lesquelles étaient les plus critiques pour répondre aux exigences des clients

Comment analysons-nous toutes ces données ?

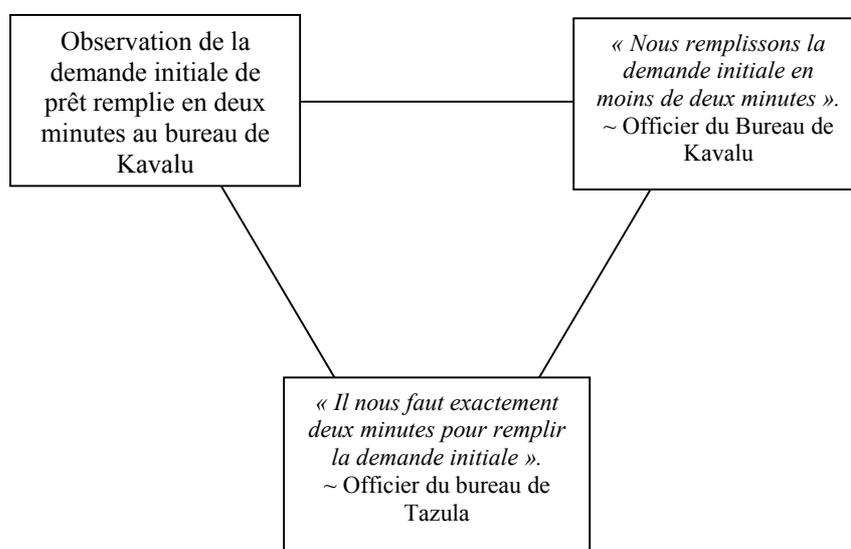
Nous pouvons vous offrir plusieurs « tuyaux » pour vous aider à analyser les données :

1. Organisez les résultats de la recherche qualitative, y compris les feuilles de compte DGC, les citations et les notes des DCG autour des « 8P/8C »
2. Tenez des ateliers pour discuter de la partie A de « l'Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle » de *MicroSave*
3. Triangulez vos données !
4. Essayez « l'Outil d'évaluation du service clientèle » de *MicroSave* (un tableur d'Excel) pour faire des comparaisons (et plus tard pour suivre la performance)

Cependant, il est important de noter que l'analyse des données qualitatives est complexe et vous pourriez avoir besoin de vous référer à « l'Outil de l'étude du marché pour la microfinance » de *MicroSave* ou à la série des DVD « À l'écoute des clients ». Des conseils complémentaires sur l'analyse des données quantitatives sont aussi disponibles dans « l'Outil de recherche quantitative » de *MicroSave/MFC*.

Que signifie « trianguler les données » ?

La triangulation se réfère au processus de validation croisée de l'information que vous réunissez jusqu'à ce qu'aucune différence significative ne soit plus observée au travers de repères dans les données. Tant que vous continuez à entendre des histoires considérablement différentes qui proviennent de sources différentes, ou que vous tirez des conclusions considérablement différentes en vous servant d'outils différents, une enquête additionnelle est nécessaire pour comprendre la situation.



Comment utiliser l'outil d'évaluation du service clientèle ?

L'outil d'évaluation du service clientèle est un tableur dans Excel qui permet aux données de six questionnaires d'être triangulées selon les « 8P/8C ». Les données de chaque questionnaire sont saisies dans une feuille de calcul séparée. L'outil organise automatiquement les données dans diverses feuilles de calcul récapitulatives et de diagrammes. Cela aide pour l'analyse des aspects quantitatifs des outils de recherche.

L'outil contient un total de 12 feuilles de calcul différentes qui doivent être adaptées pour que votre institution puisse les utiliser. La personnalisation est relativement facile.

- **Feuille de calcul modèle** - cette feuille de calcul récapitulative fonctionne comme table des matières et possède des liaisons avec toutes les autres feuilles de calcul de l'outil
- **Feuille de calcul des descriptions** - Elle saisit le nom de chaque succursale interne et de chaque succursale concurrente qui est évaluée.
- **Feuille de calcul des échantillons** – Elle vous aide à calculer le nombre approprié de clients de l'échantillon qui seront interviewés, en se basant sur un pourcentage simple
- **Feuille de calcul des questions** – Elle vous permet de modifier les questions employées dans chaque questionnaire inclus dans l'outil
- **Six feuilles de calcul pour outil de suivi** - Chacune fournit une page séparée pour saisir les données de chaque questionnaire.
- **Feuille de calcul récapitulative des succursales** - Compare la performance de la succursale pour chaque élément des « 8P/8C ».
- **Feuille de calcul récapitulative des concurrents** - compare la performance moyenne de votre institution pour chaque élément des « 8P/8C » par rapport à la performance moyenne de chaque concurrent
- **Feuille de calcul des questions selon catégorie** – Vous permet d'analyser les détails des résultats de la performance pour chaque élément des « 8P/8C » pour vos succursales individuelles, votre institution dans son ensemble et vos concurrents.

L'outil contient aussi trois diagrammes qui montrent les résultats de la performance en offrant :

1. Une analyse comparative de vos succursales individuelles
2. Une analyse comparative de la performance complète de votre institution par rapport à votre concurrent principal
3. Une analyse comparative de la performance complète de votre institution par rapport à tous les concurrents

Comment pouvons-nous utiliser les données et les outils d'analyse pour identifier les forces ?

L'analyse des données que vous avez rassemblées a dû vous permettre d'évaluer vos zones de forces dans le service clientèle. Celles-ci sont particulièrement importantes puisqu'elles doivent être préservées et, lorsque possible, améliorées.

Pour évaluer vos zones de forces, répondez aux questions suivantes :

- Dans quels domaines les clients ont-ils été contents de votre performance ?
- Dans quels domaines avez-vous livré ce que les clients voulaient ?
- Dans quels domaines avez-vous livré ce que vous avez voulu livrer ?
- Est-ce que le fait de réaliser ces buts vous aide en réalité à satisfaire vos objectifs institutionnels ?
- Où avez-vous livré un meilleur service que celui de la concurrence ?
- À quel endroit votre performance est-elle meilleure que dans le passé ?

Comment pouvons-nous utiliser les données et les outils d'analyse pour identifier les faiblesses ?

L'analyse des données que vous avez rassemblées a dû vous permettre d'évaluer vos zones de faiblesses dans le service clientèle. Celles-ci sont les zones qu'il vous faudra améliorer à l'avenir – votre challenge principal sera de vous focaliser sur des victoires rapides de grande valeur qui s'adressent aux zones de faiblesse.

Pour évaluer vos zones de faiblesses, répondez aux questions suivantes :

- Dans quels domaines les clients ont-ils été mécontents de votre performance ?
- Dans quels domaines avez-vous échoué pour livrer ce que les clients voulaient ?
- Dans quels domaines n'avez-vous pas livré ce que vous vouliez livrer ?
- Où la concurrence a-t-elle livré un meilleur service que vous ?
- À quel endroit votre performance est-elle moins bonne que dans le passé ?
- Voyez-vous des lacunes qui apparaissent typiquement entre les prestataires de services et les clients ?

Les forces et faiblesses d'une institution – La perspective du client

Une banque doit connaître ses forces. Traditionnellement cela est fait par le biais des sessions de gestion stratégiques avec l'analyse SWOT. Cependant, cela ne reflète que la vision de l'institution qu'elle a d'elle-même. Les clients peuvent avoir une perspective différente. Quand Equity Bank a fait une étude avec ses clients à la fin de 2001, elle a découvert que -contrairement aux attentes- les clients trouvaient que l'institution avait une variété compliquée d'honoraires et de prix qui n'étaient pas transparents. Pire encore, beaucoup pensaient en conséquence que les prix d'Equity Bank étaient exorbitants.

Que devrions-nous faire avec nos forces ?

Premièrement, posez-vous des questions à leur sujet :

Q. *Est-ce qu'elles se situent dans des domaines qui sont d'une grande priorité pour les clients ?*

Si oui, démultipliez-les. Utilisez-les pour développer votre marque, pour commercialiser vos produits et services, pour renforcer vos zones faibles, etc. Sinon, considérez de changer votre marché. Par exemple, si vos forces se trouvent dans un service rapide mais que vos clients veulent partager des liens étroits avec votre banque, vous pouvez avoir le potentiel de changer ou d'étendre votre marché pour servir un autre segment du marché qui estime plus un service rapide qu'un lien proche entre la banque et le client.

Q. *Soutiennent-elles votre stratégie institutionnelle ?*

Si oui, démultipliez-les. Sinon, considérez les changements stratégiques suivants : soit vous changez votre stratégie soit vous restructurez votre capacité à mettre en oeuvre votre stratégie comme elle est actuellement conçue.

Q. *Vous donnent-elles un avantage compétitif ?*

Si oui, démultipliez-les. Sinon, investissez moins dans la préservation de vos forces existantes et investissez plus dans le développement des dimensions du service clientèle où votre compétition n'est pas forte.

Q. *Sont-elles de nouvelles forces ?*

Si oui, concentrez-vous sur leur préservation et leur croissance. Sinon, concentrez-vous plus à les démultiplier.

Une fois que vous avez évalué vos forces d'après la perspective des clients, vous devez les communiquer avec soin, que ce soit sur le plan interne ou sur le marché.

Rendez-les particulièrement visibles dans votre marketing : Les forces institutionnelles et celles du produit doivent former la partie principale de la campagne de marketing. Par exemple, Cooperative Bank au Kenya prévoit d'avoir 100 distributeurs opérationnels avant la fin de 2005, ce qui ferait de cette banque celle qui a le plus grand nombre de distributeurs automatiques dans le pays. Elle a lancé une campagne majeure pour communiquer la présence de ses distributeurs automatiques.

Développez votre marque autour d'elles : Une marque est une tentative prudente de gérer les perceptions du marché cible vers un produit ou une institution particulière. ***Communiquer ses forces change les perceptions***. CRDB Bank en Tanzanie a été privatisée à la fin des années 1990, mais elle a néanmoins été obligée de continuer à gérer la perception qu'elle appartenait toujours à un état bureaucratique. Elle a lancé la Tembo Card en 2002, qui était l'une des premières cartes pour distributeur automatique en Tanzanie. Combinée avec un programme progressif de rénovations des succursales, la Tembo Card a été attribuée au changement des perceptions du public envers l'institution. CRDB se développe maintenant rapidement et les bénéfices annoncés en 2004 sont un record.

Assurez-vous que les solutions aux problèmes n'endommageront pas les forces existantes : Teba Bank en Afrique du Sud était perçue comme une banque qui servait ses clients très rapidement. Ainsi, quand elle a mis à niveau son système informatique, elle a passé beaucoup de temps et dépensé énormément d'argent pour s'assurer que le nouveau système bancaire soit capable de traiter rapidement des transactions de base.

Développez votre charte du client autour d'elles : Lorsque la charte du client est définie autour des forces de l'institution, les promesses faites dans la charte du client doivent être réalisables. Cependant, souvent les clients veulent des actions dans les zones faibles perçues, donc il se peut que la charte doivent aller au-delà de ses forces.

Mesurez et communiquez leur impact : Définissez des standards, suivez les indicateurs clefs de la performance et assurez-vous que le personnel est conscient de l'importance de vos forces principales. Cela aidera à motiver tout le monde à les protéger et les soutenir pour que les forces persistent dans le temps et ne se détériorent pas pour cause de négligence.

Que devrions-nous faire de nos faiblesses ?

Tout d'abord, vérifiez que ce sont des faiblesses qui importent aux clients. Si cela est le cas, prenez le temps de découvrir ***les causes premières*** du problème en vous servant des outils décrits ci-dessus. Ensuite, réfléchissez et analysez les solutions possibles et, finalement, donnez la priorité aux actions possibles en vous basant sur l'impact, le coût et la vitesse de mise en oeuvre.

Une série d'actions pratiques est possible :

1. Demandez aux clients (internes et externes) ce qu'ils pensent des causes des problèmes et des solutions possibles.
2. Regardez les résultats des recherches précédentes.
3. Examinez les résultats de « l'Outil d'évaluation du service clientèle ».
4. Mettez en place « l'Outil de diagnostic et d'analyse ».
5. Considérez les lacunes entre les prestataires du service et les clients (davantage sur ce point plus loin).
6. Analysez les solutions potentielles et agissez immédiatement sur les « victoires rapides » identifiées.
7. Identifiez les procédures qui sont la cause de goulots d'étranglement.

Y a-t'il une autre approche possible ?

Oui – elle s'appelle « l'Analyse des écarts ». Cette approche a été utilisée largement par des spécialistes du service clientèle et fournit une structure relativement simple pour analyser vos données et préparer un plan d'action. Gardez simplement un oeil attentif sur les écarts qui existent entre ce que vous fournissez et ce que vos clients veulent que vous fournissiez. Une fois que vous trouvez une lacune, définissez exactement la ou les cause(s) première de cet écart et prenez ensuite des mesures pour l'éliminer. En général, il y a quatre écarts principaux entre les prestataires de services et leurs clients : 1) ne pas savoir ce que les clients attendent ; 2) ne pas sélectionner les conceptions ou standards adéquats pour satisfaire ces attentes ; 3) ne pas livrer selon les standards choisis; et 4) ne pas avoir de performance qui correspond aux promesses tenues.

Pouvez-vous nous donner plus d'information sur les quatre écarts principaux ?

Bien sûr. Le tableau suivant donne la liste des quatre écarts principaux et indique certaines des raisons qui ont tendance à les causer.

L'écart	Raisons de l'écart	Problèmes possibles
1. Ne pas savoir ce qu'attendent les clients	Orientation insuffisante d'études de marchés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études de marchés insuffisantes ▪ Études de marchés non concentrées sur la qualité du service ▪ Utilisation insuffisante des études de marchés
	Manque de communication en amont	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'interaction entre la direction et la clientèle. Pas assez de communication entre les employés aux guichets et la direction ▪ Trop de niveaux hiérarchiques entre les employés aux guichets et la direction
	Accent relationnel insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de segmentations de marchés ▪ Focus sur les transactions au lieu des relations ▪ Focus sur les nouveaux clients au lieu des clients relationnels
	Récupération de services insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaises connaissances/compétences dans la gestion des plaintes et des conflits ▪ Mauvaise compréhension de l'importance de la rétention des clients
2. Ne pas sélectionner la bonne conception de services et de standards	Mauvaise conception du service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de développement de nouveaux services non systématique ▪ Conception de services vague et non définie ▪ Conception de services non liée au positionnement des services
	Manque de standards orientés clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de standards pour le service clientèle ▪ Manque de gestion des processus qui se focalisent sur les besoins de la clientèle ▪ Manque de processus officiel pour la mise en place d'objectifs de qualité
	Évidence physique inappropriée et de services non mis en valeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évidence physique d'un service inapproprié ou inadéquat – par ex., aucun personnel du service clientèle en cas de besoin ou aucun matériel approprié pour la livraison du produit

3. Ne pas fournir les services promis par les standards	Insuffisances dans la politique des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement inefficace ▪ Ambiguïtés et conflits dans les rôles ▪ Mauvaise correspondance entre l'employé et la technologie de son poste ▪ Systèmes inappropriés d'évaluation et de compensation ▪ Manque de prise de responsabilité, de perception de contrôle et de travail d'équipe
	Manque de coordination entre l'offre et la demande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de stabilisation des hauts et des bas de la demande ▪ Mauvais mélange clientèle ▪ Trop de dépendance sur les prix pour lisser la demande
	Clients qui ne remplissent pas leurs rôles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients qui ne connaissent pas leurs rôles et leurs responsabilités ▪ Clients qui s'influencent négativement entre eux
	Problèmes avec les intermédiaires du service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits des voies sur les objectifs et les performances ▪ Conflits des voies sur les coûts et les récompenses ▪ Difficultés dans le contrôle de la qualité et de la cohérence ▪ Tensions entre la prise de responsabilité et le contrôle
4. Ne pas fournir les performances promises	Manque de communication intégrée dans les services marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendance à juger toute communication externe comme indépendante ▪ Exclusion du marketing interactif dans le planning des communications ▪ Absence d'un programme de marketing interne robuste
	Gestion inefficace des attentes clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas gérer les attentes clientèle à travers toutes formes de communications ▪ Ne pas former les clients de façon adéquate
	Trop promettre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trop promettre dans la publicité ▪ Trop promettre dans les ventes personnelles ▪ Trop promettre par les indices physiques mis en évidence
	Communication horizontale insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication insuffisante entre les ventes et les opérations ▪ Communication insuffisante entre la publicité et les opérations ▪ Différences dans les politiques et procédures des succursales ou antennes

Souvenez-vous : Donner la priorité aux victoires rapides du service clientèle !

Il y a un millier de choses que vous *pouvez* faire pour améliorer le service clientèle, donc comment pouvez-vous décider ce que vous *devriez* faire ? Cherchez les « victoires rapides ayant un impact élevé » :

- ✓ Les actions qui résoudront les problèmes le plus vite possible
- ✓ Les actions qui résoudront la plupart des problèmes en une seule fois
- ✓ Les actions qui résoudront le plus gros problème ou la question qui est la plus importante aux yeux des clients
- ✓ Les solutions qui coûtent le moins pour être mises en place

Comment pouvons-nous identifier des victoires rapides ayant une grande valeur ?

Pour identifier les victoires rapides à grande valeur, suivez ces 8 étapes suivantes :

1. Appliquez « l'Outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle » de *MicroSave*.
2. Organisez la liste des problèmes du service clientèle que vous avez identifiés en vous servant de l'outil dans l'ordre d'importance pour vos clients.
3. Créez une matrice qui associe les 5-10 premiers problèmes du service clientèle à des solutions possibles (voir l'exemple simplifié ci-dessous).
4. Utilisez la matrice pour identifier les actions qui peuvent avoir un impact sur les problèmes les plus essentiels.
5. Considérez la répétition du même exercice mais en classifiant la liste des problèmes du service clientèle selon leur impact et fréquence ou leurs importance stratégique pour l'institution, en vous servant des informations de la partie A de « l'Outil de diagnostic et d'analyse ».
6. Cherchez les actions qui peuvent résoudre un problème important (ou réduire son impact) rapidement.
7. Évaluez les coûts et les bénéfices anticipés des actions de priorité.
8. Choisissez les actions avec le meilleur taux de coût/bénéfice qui peuvent être mises en place pendant la durée de temps la plus courte.

L'institution représentée dans l'exemple simplifié suivant serait capable d'améliorer son image grâce à presque toutes les solutions potentielles proposées, donc comment peut-elle décider quelles solutions mettre en place ? Pour commencer, elle peut noter que le problème le plus important sur la liste est la mauvaise connaissance du produit qui peut être résolu grâce à quatre solutions possibles. Trois de ces solutions (formation sur le produit, formation sur le service clientèle et feed-back des clients) s'adressent aussi à trois autres problèmes prioritaires, y compris la mauvaise image de l'institution. Donc, l'institution peut vouloir examiner plus en détail les coûts et les bénéfices de ces trois solutions pour trouver une stratégie qui peut être mise en place rapidement et avec un impact élevé.

Problèmes majeurs du service clientèle	Solutions potentielles										
	Intranet	Améliorer les procédures	Formation sur le produit	Changer le prix des produits	Déplacer les succursales	Améliorer le matériel de marketing	Améliorer la succursale	Développement du produit	Formation sur le service clientèle	Améliorer le feed-back des clients	Nouveau SIG
Mauvaise connaissance du produit	✓		✓						✓	✓	
Infrastructure inadéquate					✓						
Longues files d'attente		✓			✓		✓		✓		✓
Produits médiocres		✓	✓					✓	✓	✓	✓
Mauvaise image		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mauvaise attitude du personnel	✓	✓	✓						✓	✓	

Pouvez-vous nous donner des exemples de victoires rapides ayant une grande valeur ?

Les quelques exemples suivants montrent des victoires rapides avec grande valeur que les institutions financières ont identifiées et mis en oeuvre récemment⁷ :

- Simplifier et accélérer le traitement des transactions normales en observant avec soin les pratiques actuelles - souvent grâce à de simples changements comme enlever le groupage ou augmenter les niveaux d'autorité des caissiers pour les déboursements (TEBA, EBL, UMU, FINCA-tz)
- Réduire le nombre de gens qui font la queue au comptoir pour poser des questions - par le biais d'une configuration du processus pour améliorer les procédures et réduire ainsi le temps dépensé pour servir les clients et par le biais d'une augmentation du nombre de personnel assigné aux comptoirs du service clientèle (TEBA, EBL, KPOSB)
- Communiquer les prix d'une manière transparente pour que les clients les comprennent mieux et ne pensent pas qu'il y ait beaucoup de « frais cachés » (EBL)
- Afficher les salaires qui ont été virés sur les comptes pour permettre aux gens de voir s'ils ont été payés sans avoir besoin de faire la queue pour se renseigner auprès des caissiers (EBL)
- Placer à l'entrée de la banque des membres du personnel dédiés au service clientèle pour aider les clients au lieu de leur faire faire la queue pour poser des questions aux caissiers (TEBA, EBL, KPOSB, UMU)
- Développer des guides FAQ améliorés (et testés !) et d'autres paquets d'information pour faciliter la communication avec les clients (TPB, KPOSB, EBL)
- Placer des panneaux d'information à l'extérieur du bureau – pour rendre ainsi l'information disponible aux clients en dehors des heures d'ouverture (Fundusz Mikro)
- Embaucher un notaire spécialement dédié pour accélérer le traitement des prêts (Rural Development Fund, Tadjikistan)
- S'assurer que les officiers de prêt ont toujours des formulaires supplémentaires de demande avec eux chaque fois qu'ils sont sur le terrain – cela sera plus facile pour les clients qui demandent des prêts et qui n'auront pas besoin de se rendre à la succursale (Inicjatywa Mikro)
- Faire une configuration du processus pour réduire les formalités d'ouverture de compte (EBL, TPB, KPOSB, FINCA-tz). Cela a donné beaucoup de changements y compris :
 - Installer et utiliser des caméras digitales pour capturer l'image des clients pour une incorporation immédiate sur la carte du titulaire du compte (EBL)
 - Améliorer la clarté de communication pour les formalités d'ouverture de compte - en particulier la documentation exigée pour ouvrir un compte (TPB, KPOSB, EBL, TEBA)
- Consacrer des caissiers à des produits spécifiques – ce qui permet ainsi une spécialisation des connaissances et un traitement des compétences et réduit les files d'attente pour des produits clefs ou vedettes (TPB/KPOSB)
- Embaucher du personnel à mi-temps en fin de mois pour réduire les longues files d'attente lorsque les emprunteurs remboursent en même temps qu'ils obtiennent leurs salaires (CI)
- Préparer un formulaire de demande amélioré, facile d'utilisation pour les clients avec des instructions plus claires et moins de questions (CMC)
- Communiquer plus clairement les exigences pour devenir client afin de réduire le nombre de demandes rejetées ainsi que les files d'attente et d'augmenter la vitesse selon laquelle les clients éligibles sont ajoutés dans le programme (MI Bospo)

⁷ CI = Credit Indemnity; EBL = Equity Bank Limited; FINCA-Tz = FINCA-Tanzania; KPOSB = Kenya Post Office Savings Bank; TEBA = Teba Bank; TPB = Tanzania Postal Bank; UMU = Uganda Microfinance Union

Qu'en est-il de l'étape « Se préparer au suivi » ? Qu'est-ce que cela implique ?

La dernière étape du processus de diagnostic et d'analyse est d'identifier les éléments du service clientèle dont vous ferez le suivi dans le temps. En général, vous voudrez contrôler à la fois les processus et les résultats en ce qui concerne les forces motrices de votre service, votre environnement d'exploitation et votre performance actuelle.

Cela peut être fait en se servant d'un choix d'outils, décrits ci-dessus, pour se concentrer sur les variables ou indicateurs clefs du service clientèle. Nous examinerons comment construire un plan de suivi qualifié dans la section finale de cet outil, mais il est important de souligner ici que le processus d'identification de ce qui sera suivi et comment cela sera fait commence durant le processus de diagnostic et d'analyse des forces, des faiblesses et des priorités.

Deux études de cas

Pour vous donner une idée de la manière dont les IMF ont utilisé le processus de diagnostic et d'analyse pour trouver des manières de satisfaire leurs challenges du service clientèle, nous vous invitons à examiner deux études de cas réelles : KPOSB et Equity Bank Limited.

Le challenge de Kenya Post Office Savings Bank : Une mauvaise connaissance du produit

Kenya Post Office Savings Bank (KPOSB) offre 7 produits d'épargne à ses clients ainsi qu'un service de virement d'argent. L'Ordinary Savings Scheme (OSS) est le compte le plus populaire et l'est depuis 1910, date à laquelle la banque a été fondée. Les clients ont la possibilité d'avoir accès à leurs comptes n'importe où dans le pays en se servant de leurs livrets de caisse d'épargne et le solde minimum de fonctionnement est d'un montant raisonnable. Le compte Bidii est plus flexible car les clients peuvent retirer n'importe quelle somme à n'importe quel moment pendant les heures d'ouverture et le service est beaucoup plus rapide que celui d'OSS ; il est considéré comme le futur produit vedette de la banque.

Les problèmes

Bien que KPOSB avait une gamme de produits à offrir à ses clients, elle a fait face à un problème qui est commun parmi de nombreuses institutions financières - son personnel connaissait mal ces produits. Des discussions de groupes cibles avec les clients ont révélé que beaucoup de membres du personnel possédaient une information limitée sur la gamme des produits offerts et n'étaient pas au courant des conditions de prêt et de la structure du prix des produits. Puisque les employés n'étaient pas au courant des produits que KPOSB offrait, ils étaient incapables d'en discuter avec les clients.

D'après ses récentes discussions de groupes cibles et interviews sur le service clientèle, KPOSB a appris que la majorité de ses clients ne connaissait que deux produits offerts au maximum par la banque, typiquement le compte OSS et le compte d'épargne Bidii. Certains clients ont demandé que la direction de la banque considère d'octroyer aux clients d'autres choix qui satisferaient leurs besoins. Les participants ont été vraiment étonnés d'apprendre que la banque avait 7 produits d'épargne à offrir.

De plus, les clients voulaient être plus informés sur les taux d'intérêt et sur toutes les retenues faites sur leurs comptes. Seulement une partie du personnel au guichet donnait aux clients toute l'information requise au sujet de leurs comptes. Le personnel, en particulier les caissiers qui doivent s'occuper des longues files d'attente, envoie souvent les clients aux comptoirs de renseignements lorsque ces clients veulent plus d'informations sur les produits de KPOSB. Et encore, les changements appliqués aux frais bancaires et aux intérêts ne sont pas communiqués à l'heure aux clients. En conséquence, il y a une accumulation de frais, que le client ne découvre que lorsqu'il se rend à la banque pour faire des transactions avec son livret de caisse d'épargne.

Les causes

Le manque de connaissances des produits chez le personnel de KPOSB a évolué au cours de plusieurs années, durée pendant laquelle le personnel n'a reçu aucun guide ni aucune formation appropriée lors du lancement des produits. Ceci a été renforcé par un manque de communication opportun et efficace lors des changements de produits (particulièrement les tarifs). En outre, les descriptions de travail du

personnel ne se sont pas concentrées sur un environnement complexe des produits et la banque n'avait pas de programmes de primes de motivation pour le personnel afin d'encourager et de récompenser leurs connaissances dans les produits et la vente croisée.

Les conséquences

Suite au manque de connaissance des produits chez les employés, ces derniers n'ont pas répondu aux questions des clients parce qu'ils ne connaissaient pas les réponses et s'ils y ont répondu, ils ont souvent donné de mauvaises réponses. En conséquence, les clients n'ont pas pu prendre de décisions informées et sont allés chez d'autres banques pour avoir accès aux produits qu'ils pensaient ne pas pouvoir obtenir chez KSOPB.

Ce manque de connaissance des produits a aussi abouti à des processus inefficaces puisque cela a encouragé des recommandations répétées vers d'autres membres du personnel. Ceci a causé un mécontentement des clients dans leurs relations avec KSOPB ainsi que dans leurs rapports avec le personnel. De même, le manque de connaissance des conditions et des processus a frustré les clients qui ne connaissaient pas clairement le produit qu'ils achetaient et ne pouvaient pas ainsi prendre une décision d'achat informée. En effet, quand les clients achetaient les produits, ils s'attendaient souvent à gagner plus d'intérêt qu'ils en recevaient ou ils étaient désagréablement surpris par les honoraires et les frais de la banque.

Enfin, le manque de connaissance des produits a affaibli les efforts de marketing de la banque car le personnel ne pouvait pas faire de vente croisée des produits qu'ils ne comprenaient pas et une mauvaise communication sur les produits a réduit l'efficacité du marketing verbal, ce qui constitue presque la moitié des affaires de KPOSB. Et bien sûr, avec très peu de personnel connaissant les aspects techniques de ses produits, cela a ouvert la porte à de la fraude dans l'organisation - en particulier dans les endroits où les managers étaient inconscients de certains détails techniques des produits.

Les solutions

Dans sa stratégie de service clientèle plus large, KPOSB a décidé de :

1. Concevoir un ensemble d'information pour chaque employé, en particulier le personnel aux guichets. Dans cet ensemble, KPOSB a inclus un guide récapitulatif des produits, un guide FAQ (Foire Aux Questions) et certaines directives du service clientèle.
2. Introduire des tests de connaissance des produits (les résultats vont dans les fichiers du personnel et ont une influence sur les promotions et les hausses de salaire) et des concours rapides (offrant des prix à gagner sur le champ) sur les bénéfices, les caractéristiques et les exigences des différents produits de la banque.
3. Déployer dans les succursales KPOSB soixante nouveaux officiers de service clientèle. Ces officiers de service clientèle ont pour but de donner une information complète aux clients quant aux produits offerts par la banque ainsi que pour les aider dans leurs transactions. Les officiers ont été choisis en se basant sur leur « passion pour les clients/le service clientèle ».
4. Préparer et installer des affiches placées stratégiquement qui décrivent les produits de la banque dans toutes les succursales.
5. Renforcer les systèmes de la banque pour suivre les ventes des produits par succursale et les comparer aux cibles – cherche les tendances dans ces résultats et utiliser de nouveaux programmes de motivation du personnel pour récompenser les succursales les mieux performantes.
6. PostBank considère aussi des « mois de promotion d'un produit », où une succursale choisit l'un des produits de la banque et le promeut activement pendant tout le mois en affichant de grandes bannières et en organisant un stand d'exposition spécifique pour ce produit à l'entrée de la banque.
7. La banque institue des réunions avant ou après les heures d'ouverture pour discuter de problèmes liés à un produit/au service clientèle avec le personnel de la succursale.
8. Des visites clients-mystère, « Servqual » et des revues de satisfaction doivent être mis en place tous les six mois pour s'assurer que le personnel connaît les produits et communique entièrement l'information aux clients.

Étude de cas N°2 : Les challenges en communication d'Equity Bank

Du point de vue historique, Equity Bank a bien communiqué avec ses clients (par exemple, en menant des DGC avec les clients sur leurs perceptions de la banque, puis en envoyant ensuite à chaque client une lettre décrivant les résultats ainsi que les changements qu'ils pouvaient s'attendre à voir). La « boucle de feed-back » d'Equity Bank – où la communication part du siège social vers les succursales jusqu'aux clients pour ensuite repartir entièrement des clients vers le siège social - a extrêmement bien fonctionné dans le passé. En effet, cette boucle a été le « secret » du succès de l'institution, principalement parce qu'elle donnait aux clients ce qu'ils voulaient : des réponses rapides, claires, commodes, accessibles et amicales à leurs questions, commentaires, soucis et suggestions.

La croissance récente et rapide d'Equity Bank a en grande partie été causée par sa capacité à écouter les clients, à analyser l'information recueillie dans le contexte de ses propres capacités et à développer l'infrastructure, les ressources, les produits et les services pour satisfaire les besoins et les préférences de ses clients. Equity Bank a utilisé une variété de manières différentes pour réunir et disséminer les données et a offert aux clients et aux employés plusieurs options pour partager l'information ainsi que des perspectives variées pour interpréter et comprendre cette information. Les voies de communication « personne à personne » ont été utilisées avec un succès particulier pour faciliter des réponses appropriées et rapides et pour développer des rapports loyaux et personnels.

Les problèmes

Au début de 2005, Equity Bank s'est convertie en banque et des changements importants ont eu lieu dans l'institution et dans les attentes des clients. Une étude du service clientèle réalisée peu après la transformation a montré que les clients n'avaient plus d'information claire sur le prix des produits et des services offerts ou sur les procédures révisées et les changements qui avaient été mis en oeuvre une fois qu'Equity Bank est devenue une banque. Il y a eu des variations au niveau des connaissances du personnel, du temps passé à mettre en ligne des nouveaux services, etc. et, donc, les messages donnés aux clients ont aussi varié.

Les clients ont fait part de leur mécontentement au sujet de la confidentialité, la cohérence et l'impartialité des communications d'Equity Bank. En outre, certains clients ont été déçus car ils s'attendaient à ce que Equity Bank leur offre tous les services bancaires aussitôt qu'elle est devenu une banque - alors qu'en réalité il a fallu du temps pour entrer dans le système de liquidité et offrir des services de devises. Finalement, le stress sur le système a donné pour résultat un service clientèle plus lent et moins efficace.

Les causes

Si la boucle de feed-back d'Equity avait été couronnée de succès dans le passé, la croissance de son côté avait eu du mal à suivre. Le nombre de clients de la banque a augmenté d'environ 105000 à plus de 413000 en 3 ans et avec une croissance projetée de 40 % par an, la banque a eu beaucoup plus de personnes avec qui communiquer. En outre, le nombre de membres du personnel a augmenté de 210 à 560 dans la même période et les nouveaux employés ont tous eu besoin d'être formés de manière adéquate de manière à transmettre une information claire et à comprendre le focus d'Equity sur les clients.

Dans cette poussée pour l'efficacité, des offres standardisées et de nouvelles procédures de travail ont été mises en oeuvre et cela a abouti avec moins de services personnalisés pour les clients. De plus, il n'y avait pas encore en place d'outils pour faciliter une communication standardisée (plutôt que seulement personnelle). Les clients préféraient la communication de personne à personne, mais la croissance avait rendu ces voies plus coûteuses et plus difficile à gérer - et les clients ont alors revendiqué qu'ils manquaient de voies attrayantes pour les utiliser comme remplacement.

Les conséquences

Suite à la baisse de qualité de la communication, Equity et ses clients ont fait face à des files d'attente plus longues et les clients ont dû attendre plus longtemps pour obtenir une information claire sur les produits. De plus, le manager de succursale passait de plus en plus de temps à gérer les problèmes des clients ; les clients de longue date exigeaient à voir le manager pour discuter de leur cas au fur et à

mesure que les politiques changeaient. Étant donné l'importance du marketing de bouche à oreille chez Equity, les clients mal informés amplifiaient la confusion sur le marché.

Les solutions

Dans son engagement continu pour optimiser la communication et le service clientèle, Equity a :

1. Mis en oeuvre des systèmes de gestion des files d'attente et a déployé des managers de terrain pour organiser et aider les clients à l'entrée des banques.
2. Préparé des brochures de marketing des produits et des fiches tarifaires pour les clients.
3. Développé une nouvelle approche (et une documentation de support) pour expliquer les nouvelles politiques aux clients
4. Institué une formation du personnel sur les produits et sur la manière de communiquer les caractéristiques et les bénéfices – des guides de discussions pour les succursales afin que les managers puissent tenir des réunions pour discuter des produits, de leurs bénéfices et de leurs caractéristiques ainsi que de leurs conditions pour les obtenir.
5. Défini et mis en application des standards dans la connaissance des produits.
6. Développé et distribué des FAQ (Foire aux questions) sur l'institution (et les produits) pour que le personnel les utilise avec les clients.
7. Envoyé une lettre à tous ses clients pour expliquer les changements au fur et à mesure qu'Equity est devenue une banque ainsi que les services auxquels ils pouvaient s'attendre.
8. Utilisé ses voies internes de communication - intranet et lettre hebdomadaire du PDG - pour communiquer les changements au personnel et pour les aider à parler avec les clients.
9. Développé et mis en oeuvre une stratégie générale de communication externe, incluant un planning des médias avec des initiatives spécifiques basées dans la communauté pour les marchés ruraux.
10. Publié un rapport annuel décrivant la direction d'Equity Bank et a imprimé les résultats trimestriels de la banque dans les journaux.

Processus : Développer une stratégie, un plan d'action et un budget

Une fois que vous avez déterminé le rôle du service clientèle dans votre institution, et que vous avez fait un diagnostic des forces, faiblesses et priorités de votre service clientèle actuel, vous êtes alors prêt à articuler une stratégie et à définir un plan d'action pour améliorer le service clientèle dans votre institution.

Pourquoi développer une stratégie du service clientèle ?

Il y a des centaines de choses que vous pouvez faire pour améliorer votre service clientèle, mais vous ne pouvez pas tout mettre en place, tout du moins au même moment. Ainsi, le challenge consiste à identifier quelles étapes vous *devriez suivre* maintenant. Une stratégie de service clientèle vous aide à choisir les choses qui auront le plus grand impact, au lieu de faire les choses les plus faciles, ou bien qui vous semblent les plus évidentes.

Si vous suivez des étapes faciles et évidentes, cela ne veut pas dire que vous n'allez pas réussir, mais souvent cela aboutira avec une approche réactive au service clientèle qui se concentre sur la crise d'aujourd'hui qu'il faut résoudre, et non sur la préparation de la réussite à long terme. Lorsqu'on parle de stratégie, on parle forcément de planification. Le processus de préparation d'une stratégie du service clientèle vous donnera des opportunités qui vous feront considérer où vous souhaitez vous situer dans l'avenir (et non pas, juste où vous vous trouvez aujourd'hui) ainsi que des manières d'y arriver. Cela vous aidera à suivre une approche plus proactive du service clientèle.

Le processus pour développer une stratégie du service clientèle peut également vous aider à identifier des solutions plus efficaces. En vous encourageant à chercher au delà de la raison pour les problèmes, et à identifier leurs vraies causes, vous serez plus apte à traiter les sources de vos problèmes au lieu de traiter simplement les symptômes.

Il y a d'autres raisons convaincantes pour élaborer une stratégie de service clientèle :

- ➔ Ceci vous assure que vos investissements dans le service clientèle soutiendront vos objectifs institutionnels ainsi que votre marque. Cela est primordial pour la réussite de votre institution.
- ➔ Cela vous aidera à vous concentrer sur la livraison d'un type de service que les clients désirent vraiment, et à ne pas gaspiller des ressources à livrer de jolies choses qui leur importent peu.
- ➔ Le processus pour développer une stratégie du service clientèle peut être un outil très utile pour élever la conscience des employés et les motiver pour améliorer le service clientèle à tous les niveaux. La nature de ce processus fait que ceux qui y participent sont bien plus instruits dans ce qui importe le plus aux clients, les performances qu'ils attendent, ce qu'ils perçoivent vraiment, et comment cela influence leur perception de l'institution. C'est une prise de conscience des opportunités qui existent pour rendre plus attrayant le service clientèle de l'institution, et qui stimulent des idées pour son amélioration.
- ➔ Si tous les employés sont impliqués dans le développement de la stratégie, il est plus que probable qu'ils vont vouloir la mettre en place. De plus, lors de sa mise en place, la stratégie les aidera à rester concentrés sur des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et atteints dans le temps imparti.
- ➔ Comme il s'agit d'un processus de planification, l'élaboration d'une stratégie du service clientèle vous aidera à obtenir les bonnes ressources humaines, financières, et physiques au bon moment et au bon endroit pour mettre en place efficacement les activités que vous avez choisies.
- ➔ Finalement, une stratégie du service clientèle peut vous aider à financer vos investissements dans le service clientèle. Bien que ces investissements devraient s'amortir dans le temps, il faut les payer comptant et, donc, vous vous trouvez en compétition avec toutes les autres demandes de financement de tous les autres départements. Les contraintes budgétaires sont une réalité, vous devez défendre votre position et expliquer pourquoi il faut dépenser de l'argent pour le service

clientèle et non pas pour autre chose, et votre stratégie du service clientèle doit vous aider à étayer vos idées.

Est-ce bien la peine de coucher par écrit la stratégie ?

Il y a trois raisons importantes pour coucher votre stratégie du service clientèle par écrit. D'abord, cela facilitera votre tâche pour communiquer vos plans et vos attentes. Un document écrit qui rassemble toutes les informations pertinentes dans un seul endroit – qui explique clairement les intentions, les priorités et le raisonnement de l'institution – peut être un outil précieux non seulement pour disséminer les informations mais aussi pour commercialiser le contenu du plan et le besoin de l'implication de tous pour sa réussite.

Deuxièmement, un document écrit rend le service clientèle – et l'engagement de votre institution – plus tangible. Les gens ne peuvent voir un service (ils ne peuvent donner un coup de pied dans les pneus, comme sur une voiture) donc, ils passent un jugement sur ce qu'ils voient. Coucher votre stratégie par écrit la rend plus visible et rend vos promesses plus réelles.

Troisièmement, le fait de coucher vos idées par écrit vous force à raffiner et à clarifier vos pensées. Le processus vous aide à penser aux détails, à vous assurer que la conception globale est réaliste, à trouver le moyen le plus efficace de faire passer vos idées, et à choisir avec soin des mots qui seront compris par vos lecteurs. Bien sûr, c'est du travail qui demande de l'effort, mais il ne faut le faire qu'une fois pour disposer d'un outil qui communique de façon claire un message cohérent du service clientèle à chaque personne dans votre institution.

Qui doit développer la stratégie ?

L'idéal serait de trouver un moyen d'impliquer tout le monde dans votre institution dans le développement de la stratégie. Si vous le faites, tout le monde sera plus engagé dans la mise en oeuvre du produit qui en résulte. Cela ne veut pas dire, bien sûr, qu'il faut inviter chaque employé dans une salle pour rédiger ensemble un brouillon de la stratégie. Cependant, cela implique que chaque personne dans l'institution devrait avoir la chance de contribuer, de préférence par le biais de plus d'une seule voie car, par exemple, il peut y avoir des clients qui éprouveraient des difficultés à contribuer lors d'une entrevue face à face, mais qui seraient à l'aise dans une réunion de groupe. Pour les clients internes, la question des voies multiples est d'autant plus importante, car ces voies de communication qui ne fonctionnent pas bien sont souvent des problèmes importants du service clientèle qui doivent être abordés et l'institution ne peut découvrir ces problèmes que si les employés reçoivent au moins une voie fonctionnelle pour les communiquer.

Il est également important qu'un individu, département, ou unité dans votre institution accepte la responsabilité de coordonner le développement de la stratégie que ce soit pour des raisons de gestion ou pour des raisons stratégiques. Bien que le document proprement dit peut finir par être très court, il y aura énormément d'informations qui seront générées dans sa rédaction, et il faut que quelqu'un serve de coordinateur pour toutes ces données et les guide vers une conclusion utile et de manière opportune. Quelqu'un doit régulièrement encourager le processus, inciter le travail, s'assurer que tout se arrive dans les temps, vérifier que les dates limites sont respectées, etc. La personne responsable pour la rédaction du document n'est peut-être pas celle qui la développe, mais il doit y avoir une étroite collaboration et communication entre elles.

La mise en place de la stratégie sera facilitée si la personne ou l'unité qui coordonne le développement de la stratégie coordonne également sa mise en oeuvre. Il faut donc faire très attention dans le choix de la personne qui doit jouer ce rôle. Observez les forces et les compétences des différents départements pour mener ce projet à bien, et réfléchir, en particulier, s'il y a une opportunité de créer un lien entre le marketing et les opérations. Ce sont les deux postes qui influencent le plus la mise en place de la stratégie du service clientèle, et pourtant, il y a souvent beaucoup de tensions entre eux. Votre stratégie du service clientèle pourrait être un outil pour rapprocher ces deux postes.

Finalement, assurez-vous que la personne ou l'unité qui coordonne le développement de la stratégie ait assez d'autorité, influence et contrôle pour apporter les carottes et les bâtons nécessaires à une mise en place efficace. Par définition, ce sera quelqu'un à l'intérieur de votre institution. Si vous préférez embaucher des consultants externes pour vous aider à recueillir des informations ou bien analyser vos options, il n'y a pas de problèmes ; cette perspective externe peut s'avérer précieuse. Cependant, il faut avoir quelqu'un à l'intérieur de l'organisation qui travaille en étroite collaboration avec ce consultant, et qui sera responsable pour la coordination du processus et la rédaction du document actuel de stratégie du service clientèle. Sinon, vous risquez que votre nouvelle stratégie soit perçue comme quelque chose imposé de l'extérieur, au lieu de quelque chose qui a été construit de l'intérieur.

Quelle est la longueur de ce document de stratégie ?

Il n'y a pas de longueur idéale pour une stratégie du service clientèle, mais en règle générale, il faut que le document soit aussi succinct que possible, tout en adressant chaque point critique mentionné ci-dessous. Nous avons vu de bonnes stratégies du service clientèle qui n'avaient que 10 à 12 pages, y compris le budget.

Que doit-on inclure dans une stratégie du service clientèle ?

Votre document de stratégie du service clientèle doit couvrir neuf points principaux : qui sont vos clients et quelles sont leurs priorités ; comment le service clientèle s'intègre dans votre structure organisationnelle et stratégie globale ; quels sont vos engagements de livraison en termes de service clientèle ; quel genre de services actuels livrez-vous ; quels sont vos objectifs clefs pour la période ; comment allez-vous mesurer et communiquer les résultats ; quel est votre plan pour mettre en place cette stratégie ; et quelles ressources seront nécessaires pour sa mise en place. De plus, le document doit avoir un résumé analytique, qui expose clairement et brièvement les composants clefs et le rationnel de votre stratégie. Votre table des matières peut ressembler à ce qui suit :

- I) Résumé analytique
- II) Le rôle du service clientèle dans notre institution
- III) Qui sont nos clients et que désirent-ils ?
- IV) Notre engagement dans le service clientèle
- V) Notre performance actuelle
- VI) Objectifs stratégiques pour la période
- VII) Indicateurs clefs et cibles
- VIII) Stratégie de suivi et de communication
- IX) Plan des activités
- X) Ressources nécessaires

Vous pouvez choisir, bien sûr, d'étoffer l'un de ces chapitres, d'en ajouter plusieurs points, ou bien de grouper deux chapitres dans un. Vous pouvez également changer l'ordre des différents chapitres. Il n'y a pas de problème ; il faut juste vous assurer que les dix chapitres paraissent quelque part dans votre document. Regardons chaque chapitre en détail.

I. Résumé analytique

Bien que cela soit le premier chapitre de votre document, ce sera le dernier à être rédigé. C'est seulement une fois les neuf autres chapitres écrits que vous serez en mesure de mettre ici leur contenu en évidence. Utilisez le résumé analytique pour récapituler, en moins d'une page, les composants et le raisonnement de votre stratégie. Il ne faut pas oublier ce qui suit:

- Une déclaration concise du rôle du service clientèle dans votre institution et l'engagement fait par votre institution pour servir la clientèle ;
- Une définition claire de vos 2–6 objectifs clefs du service clientèle, ainsi que le temps prévu pour les atteindre ;
- Une vue générale de la manière dont le succès sera mesuré ; et

- Une liste des départements ou unités qui seront impliqués dans la mise en place de la stratégie, ainsi qu'un résumé des responsabilités assumées par chacun.

Utilisez les puces, les phrases courtes, et le texte en gras pour les points majeurs. Pensez aussi à utiliser une matrice qui présente les points les plus importants en un seul coup d'œil, comme par exemple, un tableau qui classe chaque département de votre institution à gauche avec leurs responsabilités à droite. Si des échéances importantes doivent être satisfaites afin d'atteindre les objectifs comme prévus, elles devraient aussi être soulignées.

N'oubliez pas que, souvent, le résumé analytique est la seule page du document qui sera lue par beaucoup d'employés et donc, tout ce qui est vraiment important doit se trouver ici. Il faut également penser à utiliser ce résumé comme une opportunité pour vendre le restant de votre document et encourager sa lecture. Une façon efficace d'assurer cela est d'établir clairement dans le résumé analytique que chaque employé de l'institution sera évalué sur sa contribution dans la mise en place de la stratégie (et ensuite référer aux lecteurs d'aller dans le document principal pour de plus amples renseignements).

La rédaction de ce document peut être très utile, car vous êtes forcé de faire sortir vos idées et de les planifier à leur minimum, en gardant tout le goût et l'essence, ce qui est toujours bénéfique.

II. Le rôle du service clientèle dans notre institution

Pourquoi discuter en premier du rôle du service clientèle ?

Comme nous l'avons fait remarqué précédemment, votre approche du service clientèle et les ressources investies doivent s'aligner avec la stratégie globale de votre institution et contribuer efficacement à atteindre vos objectifs institutionnels. Il faut donc clarifier le rôle du service clientèle dans votre stratégie globale ainsi que la nature de votre engagement dans le service clientèle AVANT de commencer à discuter de la manière dont vous voulez mettre en place cet engagement.

Si vous voulez que le service clientèle soit votre différenciateur principal de marque – la chose unique qui vous différencie des autres sur le marché ou bien votre point clef pour la compétition – il vous faudra alors faire plus attention au service clientèle qu'aux autres stratégies mises en place. Vous pouvez légitimement investir une partie significative de votre budget pour que votre service clientèle soit le meilleur possible. Par contre, si vous ciblez la mise en place d'un produit de qualité ou bien d'un produit rentable – c'est à dire, que cela sera votre façon de faire concurrence dans le marché – la stratégie du service clientèle ne sera par votre priorité numéro un. Vous consacrerez moins dans ce domaine et vous serez moins ambitieux car tout ce que vous aurez à faire sera d'atteindre les normes du marché minimaux d'acceptabilité. Vous n'avez pas besoin d'être un leader ou d'innover particulièrement avec votre service clientèle.

Que devons-nous discuter à propos du rôle du service clientèle ?

Cette rubrique de votre stratégie doit répondre à deux questions principales : 1) quel est le rôle du service clientèle dans votre institution ? et 2) qui joue ce rôle (ou bien qui a la responsabilité pour s'assurer que ce rôle est joué) ? Assurez-vous de décrire le rapport entre le service clientèle et votre mission, votre vision, vos valeurs, vos buts d'entreprise et votre marque. Jusqu'à quel point le service clientèle définit ce que vous êtes et en quoi le service clientèle est-il critique pour atteindre votre mission et vos objectifs ?

Si le service clientèle ne joue pas actuellement le rôle stratégique qu'il devrait jouer pour vous aider à atteindre votre mission et vos objectifs, il vous faut expliquer « pourquoi » sous cette rubrique avant de définir le rôle du service clientèle dans l'avenir.

Lorsque vous répondez à la deuxième question principale – qui est responsable pour s'assurer que le service clientèle joue son rôle désigné – réfléchissez à votre structure institutionnelle, votre organigramme, aux employés individuels et à leurs descriptions de postes. Chaque employé dans l'institution doit être responsable pour livrer un service clientèle de qualité, mais il est important d'avoir une personne, ou bien une unité, pour coordonner et protéger la fonction du service clientèle. Cette personne ou cette unité, rassemblera les maintes parties et gens différents de votre organisation pour s'assurer que collectivement, le service clientèle contribue de façon significative à votre stratégie globale.

Ainsi, il faut assigner ce rôle à une entité qui soit à la fois capable et proprement positionné pour faciliter cet effort collectif.

Lorsque vous écrivez ce chapitre de votre document, réfléchissez si la fonction du service clientèle est bien située dans votre institution et si c'est bien le bon endroit. Regardez la situation physique aussi bien que la situation hiérarchique (c'est-à-dire, de quel département il dépend et à partir de quel niveau hiérarchique il opère). Si la fonction du service clientèle n'est pas située au bon endroit, il faut expliquer « pourquoi » avant de décrire l'endroit où elle sera déplacée et la raison de ce déplacement. Si la situation actuelle est déjà stratégique, utilisez cette rubrique du document pour décrire cet endroit et expliquez pourquoi elle est bien située. Décrivez ce qui, dans la situation ou bien la composition de l'endroit choisi, lui donne assez de pouvoir, d'influence, de contrôle des ressources, etc. pour mettre en place votre stratégie. Bien entendu, plus le service clientèle est central pour la stratégie globale de votre institution (l'importance de son rôle pour atteindre les objectifs institutionnels), plus la fonction sera près de ceux qui prennent les décisions et plus elle sera élevée dans la hiérarchie de l'organisation.

Au fur et à mesure que vous décrivez le rôle du service clientèle dans votre institution, il pourrait être utile de fournir un bref historique sur la manière dont le service clientèle a évolué dans votre institution, et comment il est devenu ce qu'il est aujourd'hui. Ce « récit » peut vous aider dans le marketing de votre stratégie, ainsi que la construction d'une culture du service clientèle, car elle aide les gens à comprendre l'importance du service clientèle, et comment il est devenu ce qu'il est aujourd'hui. Les institutions qui choisissent cette approche décident parfois d'intituler ce chapitre de leur stratégie « Historique », bien que le contenu de cette rubrique doit se concentrer sur le rôle du service clientèle dans votre institution aujourd'hui. Plus vous serez clair sur l'importance (et donc le niveau de ressources) dédiée au service clientèle par la stratégie, mieux cela sera. Souvenez-vous que si vous choisissez d'être compétitif sur la base de votre service clientèle, le service clientèle doit jouer un rôle plus important !

III. Qui sont nos clients et que désirent-ils ?

Qui sont nos clients ?

C'est une question qui est beaucoup plus difficile qu'elle ne paraît au premier abord, mais la réponse est critique pour développer une stratégie du service clientèle qui pourra vraiment marcher. A moins d'être absolument sûr de l'identité de vos clients, il vous sera impossible d'élaborer une stratégie du service clientèle qui répond à leurs besoins.

Au fur et à mesure que vous définissez qui sont vos clients, pensez à diviser (ou segmenter) votre base clientèle en groupes plus petits, où chacun partagera certains besoins essentiels et/ou préférences. Vérifiez si ces groupes ont des priorités différentes de service clientèle. Si c'est le cas, vous pouvez concevoir une stratégie clientèle qui répond à chacun de ces groupes différents de façon plus efficace que si vous appliquiez une même stratégie pour tous. (Pour de plus amples renseignements sur la segmentation des marchés, voir « l'outil du marketing des produits » de *MicroSave*.)

N'oubliez pas que vous avez des clients internes aussi bien qu'externes et que c'est sous cette rubrique du document que vous allez reconnaître ce fait. Prenez du temps pour articuler pourquoi les clients internes sont importants dans votre institution et engagez-vous clairement à ce que leur service clientèle interne soit aussi important dans la stratégie que votre service clientèle externe.

Que désirent nos clients ?

Si ce n'est pas déjà fait, il vous faudra faire un peu d'études du marché pour établir les priorités de vos clients par rapport au service clientèle. Ici, le mot important est « priorités ». N'oubliez pas qu'il y a des centaines de choses à faire pour améliorer votre service clientèle, mais il est impossible de les faire toutes, tout du moins pas en même temps. Pour vous aider à choisir ce qu'il faut d'abord faire, il faut absolument savoir ce dont les clients attendent le plus de vous. C'est seulement après que vous serez en mesure de personnaliser votre stratégie et vos objectifs spécifiques pour vous assurer que vous livrez bien ces choses là.

Utilisez cette partie du document pour résumer les résultats des études que vous faites sur les priorités de vos clients, leurs attentes et les manières dont vos clients décrivent le service clientèle. Le fait d'articuler

les priorités de vos clients en début du document vous aidera à vous assurer que le restant de votre document (et donc le restant de votre stratégie) s'adresse à ces priorités.

À nouveau, n'oubliez pas de faire attention aux priorités de vos clients internes aussi bien que de vos clients externes. Cherchez à savoir ce que les employés désirent le plus, ou ce dont ils ont le plus besoin, pour fournir le service clientèle que désirent les clients externes. Ensuite, assurez-vous que votre stratégie incorpore des activités qui répondent à ces besoins internes.

« L'outil d'étude du marché pour la microfinance » de *MicroSave* peut vous aider dans la recherche nécessaire pour élaborer cette rubrique de votre stratégie. Pensez en particulier à l'utilisation d'outils tels que les groupes de discussions cibles ainsi que les outils ERP, comme le classement simple, le classement des préférences relatives, et la série chronologique d'une analyse du service clientèle. L'annexe 5 du plan de travail de diagnostic et d'analyse du service clientèle vous offre des guides de discussion typiques, ainsi que quelques explications à propos de l'application des trois outils ERP mentionnés ci-dessus, dans le contexte du service clientèle. Vous pourrez également vous servir d'une enquête du climat de l'organisation et/ou d'un questionnaire ServQual. L'outil ServQual est particulièrement utile car il peut évaluer les priorités de vos clients en même temps qu'il évalue leur perception de vos performances actuelles dans chaque domaine prioritaire.

IV. Notre engagement dans le service clientèle

Quelle est la différence entre cette section et « Le rôle du service clientèle dans notre institution » tel qu'il est décrit dans la section II ?

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la section II doit décrire comment le service clientèle s'intègre dans votre stratégie globale et dans votre structure organisationnelle. Elle ne rentrera pas nécessairement dans les détails de CE QUE SONT vos engagements pour le service clientèle. Nous vous conseillons de décrire exactement ce que vous vous engagez à faire dans un chapitre bien séparé du document, pour qu'il attire bien l'attention de votre lecteur, et qu'il transmette de façon aussi claire que possible l'engagement de l'institution (et donc, l'engagement de chaque employé.) Ces informations peuvent très facilement se perdre, si elles sont enrobées dans la discussion du rôle du service clientèle.

À quoi ressemble un engagement dans le service clientèle ?

La rubrique « engagement » de votre document doit transmettre essentiellement: 1) votre promesse ou mission du service clientèle ; et 2) l'approche générale, les stratégies, ou les mécanismes par lesquels vous atteindrez cette mission ou livrez cette promesse. Votre engagement dans le service clientèle peut prendre la forme d'une charte du service clientèle. Cela peut être une description des piliers principaux ou des fondations sur lesquels repose votre service clientèle. Ou bien, cela peut être une déclaration des principes de base ou des standards que vous avez l'intention de respecter dans la livraison de vos produits et services.

Quelle que soit sa forme, cet engagement doit refléter et répondre aux priorités des clients d'une façon qui aidera l'institution à atteindre ces objectifs globaux, tout en soutenant sa vision, sa mission, ses valeurs et sa marque. Essayez d'être aussi clair que possible dans la rédaction de ce chapitre du document, en alignant ainsi votre stratégie interne à la réponse des priorités de vos clients. Ceci peut être aussi simple que quelques notes de référence qui rappellent les chapitres précédents du document ou aussi bien un paragraphe qui articule soigneusement comment votre engagement dans le service clientèle est lié aux priorités des clients et de l'institution. Ce lien est critique car il justifiera l'existence de votre stratégie et vous aidera à vendre sa mise en place.

Que voulez-vous dire par « Approche générale, stratégies ou mécanismes » ?

La rubrique « engagement » de votre stratégie doit non seulement faire une promesse, mais doit aussi transmettre la façon dont votre institution va tenir cette promesse. Cette section n'est pas le bon endroit pour faire la liste de toutes les activités spécifiques qui seront mises en place ou pour discuter des détails de la manière dont un mécanisme marchera en particulier. Ici, il faut plutôt présenter et expliquer simplement les méthodes principales que vous utiliserez pour assurer que votre engagement sera tenu.

Cela sera peut-être plus facile à comprendre ce que nous voulons dire si l'on regarde différentes approches, stratégies ou mécanismes qui pourraient être mentionnés. Par exemple : « Notre IMF va... (mettez votre promesse ou engagement dans le service clientèle)...

- ...en établissant et en maintenant des normes de qualité ;
- ...en faisant un suivi de la performance contre ces normes et en récompensant ou en sanctionnant la performance ;
- ...en établissant la responsabilité de chaque employé... ;
- ...en créant de multiples voies de communication et des boucles de feed-back robustes et fluides ;
- ... par une amélioration continue;
- ...par des programmes avec des mentors ; ou bien
- ...en accroissant la technologie et les rapports avec les clients fidèles; etc.

Qu'est-ce qu'une charte du service clientèle ?

Une charte du service clientèle est une liste de promesses entre une institution et ses clients par rapport à la qualité du service. Ces promesses doivent être rédigées du point de vue du client, au lieu du point de vue institutionnel, c.-à-d. qu'elles stipulent ce dont le client est en droit d'attendre de l'institution. Par exemple:

« African Microfinance Bank vous promet, chers clients estimés, que:

1. Nous vous accueillerons chaleureusement et que nous vous écouterons avant d'agir.
2. Nous répondrons personnellement à vos questions sur vos comptes dans notre établissement.
3. Nous vous donnerons des informations exactes et fiables sur tous nos produits et services.
4. Nous vous informerons des temps d'attente pour chaque service, et essayerons de vous servir dans ces temps.
5. Nous encouragerons les suggestions des clients et nous vous informerons comment nous allons utiliser ces suggestions pour l'amélioration de notre banque.

Si nous ne répondons pas à vos attentes, veuillez nous le faire savoir et nous dire comment nous pouvons nous améliorer ».

Peut-on s'engager sans faire de charte ?

Absolument. Parfois les banques ont pu définir leur engagement dans le service clientèle grâce à leur slogan. Le meilleur exemple de cela est la Standard Bank en Afrique du Sud dont le slogan est : « Plus simple, mieux et plus rapide ». Considérez aussi l'exemple suivant d'un engagement pro-consommateur qui a été adopté par les membres du réseau ACCION.

« Les membres du réseau ACCION, en adoptant cet engagement, acceptent de faire ce qui suit :

- Appliquer ses principes au sein de leur propre organisation.
- Promouvoir l'application élargie de ces principes parmi les institutions de microfinance dans leurs pays.
- S'engager si besoin, avec les autorités légales dans leurs pays, pour établir des politiques ou règles efficaces tout en restant non pesantes.
- Élever la conscience dans l'industrie de la microfinance globale à propos de l'importance des principes pro-consommateurs.

Principes

1. *Qualité du service.* Les membres de notre réseau traiteront chaque client avec dignité et respect. Les membres fourniront des services d'une manière aussi commode et rapide que possible.
2. *Prix transparents.* Les membres de notre réseau donneront aux clients des informations complètes et compréhensibles sur le prix réel payé sur leurs prêts et services de transaction, et sur la rémunération de leur épargne.
3. *Le juste prix.* Les membres du réseau fixeront des prix justes pour leurs services. Leurs tarifs ne généreront pas de profits excessifs, mais seulement suffisants pour assurer la croissance de l'entreprise et porter assistance à plus de gens.
4. *Éviter le surendettement.* Pour éviter le surendettement de ses clients, les membres du réseau ne prêteront pas aux clients plus qu'ils ne peuvent rembourser.

5. *Pratiques appropriées de recouvrement des impayés.* Bien que les pratiques de recouvrement des impayés comprennent une poursuite énergique des parties défaillantes, les membres du réseau traiteront les clients avec dignité et ne les priveront pas de leur capacité de survie de base simplement pour rembourser le prêt.
6. *Confidentialité des informations sur la clientèle.* Les membres du réseau protégeront les informations confidentielles de leurs clients de ceux qui ne sont pas autorisés par la loi à les voir.
7. *Comportement éthique des employés.* Les membres du réseau feront respecter par leurs employés des normes de comportement par rapport aux conflits d'intérêts et aux comportements non éthiques, en particulier les comportements nuisibles aux clients (comme les pots-de-vin). Les employés qui ne respectent pas ces normes seront sanctionnés.
8. *Mécanismes de feed-back.* Les membres du réseau fourniront des voies de communication pour les clients afin que ces derniers puissent donner leur avis sur la qualité des services. Ces voies incluront des mécanismes pour répondre aux réclamations personnelles et spécifiques des clients.
9. *L'intégration des politiques pro-clientèle aux opérations.* L'orientation pro-clientèle des membres du réseau sera leur caractéristique pour faire des affaires et par le biais d'efforts tels que la formation des employés, formations financières des clients et des programmes de satisfaction clientèle ou similaires. »⁸

Devrait-il y avoir une différence entre nos engagements internes et nos promesses externes ?

Cela n'est pas nécessaire, mais un nombre toujours croissant d'institutions de microfinance choisissent de faire cette distinction. Elles vont promettre moins en externe pour livrer plus que prévu tandis que les promesses internes seront tenues. C'est une stratégie très efficace pour dépasser les attentes de la clientèle, mais elle n'est efficace que lorsque la différence dans l'engagement concerne le degré de performance et non pas la nature même de l'engagement. Par exemple, lorsque vous promettez un temps de transaction d'un ou de deux jours pour la mise en place d'un prêt, votre engagement est toujours un temps rapide de transaction. La question ne concerne que la *vitesse* de la transaction. Cependant, promettre la vitesse pour les clients externes tout en garantissant la qualité pour les clients internes peut créer des problèmes significatifs à cause des attentes très différentes sur les priorités de livraison du service.

Juste un avertissement final à propos des « sous-promesses » et des « sur-livraisons » : assurez-vous que la performance des employés est évaluée en se basant sur les standards internes, et non simplement sur les promesses externes. Si la performance est évaluée par rapport aux standards moins ambitieux des sous-promesses, il n'y aura peu ou pas de motivation pour les employés à « sur-livrer ».

V. Notre performance actuelle

Une fois que vous avez défini votre engagement dans le service clientèle, vous saurez à quoi ressemblera la performance du service clientèle que vous désirez. Mais le seul moyen de définir les objectifs stratégiques pour la période à venir est de regarder premièrement votre performance jusqu'à ce jour. Utilisez cette section pour faire ressortir les éléments qui sont déjà livrés dans votre engagement, ceux qui ne le sont pas et ceux sur lesquels vous avez besoin de faire le plus d'améliorations.

Si vous n'avez pas effectué d'évaluations régulières de vos performances en service clientèle (ou même si vous l'avez fait et que vous voulez vous voir comment vous pouvez mieux faire), examinez le plan de travail de diagnostic et d'analyses du service clientèle de MicroSave et, en particulier, « l'outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle ». Ces documents, qui tirent des idées d'une variété d'outils d'évaluation, y compris une revue de l'infrastructure de la succursale, une revue du marketing des produits, d'une enquête du service clientèle, des DGC et des ERP peuvent vous aider à évaluer votre performance actuelle.

Une fois vos données collectées et analysées, résumez vos résultats de façon succincte, en mettant l'accent sur vos forces et vos faiblesses. Faites attention aux écarts qui existent entre ce qui est important selon le client et ce que vous livrez réellement. Si cela est pertinent, vous pouvez ajouter ici vos commentaires sur le contexte dans lequel est livré votre service clientèle et sur les contraintes

⁸ "ACCION Network: Pro-Consumer Pledge," ACCION International, 26 juillet 2004

environnementales placées sur l'institution et/ou les opportunités qui lui sont présentées. Par exemple, si vous traversez une période de croissance exponentielle ou que vous avez récemment embauché beaucoup d'employés, vous pouvez noter les challenges particuliers que vous avez rencontrés pour maintenir la qualité du service dans ces conditions.

Ce qui importe dans cette rubrique est d'aider les lecteurs à comprendre l'état actuel des affaires par rapport à votre service clientèle actuel, pour qu'ils puissent être positionnés pour comprendre et soutenir votre choix d'objectifs stratégiques.

VI. Objectifs stratégiques pour la période

Une fois vos forces et faiblesses identifiées, vous êtes désormais prêt pour définir un ensemble d'objectifs spécifiques afin d'exercer une influence sur ses forces et améliorer ses faiblesses pour améliorer votre engagement dans le service clientèle.

Dans cette rubrique du document, articulez chaque objectif stratégique et la période de temps dont vous disposez pour la réaliser. Assurez-vous que les objectifs soient « SMART » : Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, et à Temps. Présentez aussi clairement votre logique derrière le choix de ces objectifs—comment vont-ils vous aider à atteindre vos objectifs institutionnels ? Vous pouvez vous aider en vous référant aux chapitres précédents du document afin de justifier votre sélection.

Les objectifs doivent être fixés sur quelle période de temps ?

Typiquement, un document stratégique couvre une période de deux à cinq ans, et il y aura plusieurs ensembles d'objectifs définis pendant cette période afin répondre à l'engagement global du service clientèle. En général, nous conseillons de fixer des objectifs sur une base annuelle, mais la mise en oeuvre de ces objectifs peut prendre entre plusieurs mois ou quelques années, suivant l'étendue de l'objectif.

Sur combien d'objectifs faut-il se concentrer ?

Entre deux et six semble être la bonne cible. Plus de six devient difficile à gérer. Il est important de limiter le nombre d'objectifs à atteindre dans une année pour avoir des ressources (humaines ainsi que financières) disponibles pour les atteindre. Plus vous avez d'objectifs, plus il sera difficile d'impliquer les employés sur leur mise en oeuvre, et plus il sera probable que les employés devront se concurrencer pour l'allocation des ressources.

Comment doit-on décider sur quels objectifs il faut se concentrer ?

Une fois votre engagement dans le service clientèle défini, et après avoir identifié vos forces et vos faiblesses, vous aurez déjà une très bonne idée où il faudra concentrer votre énergie pour l'année à venir. Dans les domaines de faiblesses, il vous faudra probablement faire des analyses additionnelles et peut-être même des études supplémentaires afin d'identifier l'origine des causes des faiblesses, avant de pouvoir trouver ensemble des solutions ou actions pour renforcer votre performance. « L'outil de diagnostic et d'analyse du service clientèle » peut vous être très utile pour identifier et mettre en priorité des actions possibles.

Une fois que vous avez défini vos actions prioritaires, vous êtes désormais prêts à fixer des objectifs qui se concentrent sur la mise en oeuvre de ces actions (si des actions individuelles exigent un effort significatif de mise en oeuvre) ou à l'augmentation de la qualité des performances dans un domaine spécifique de faiblesse (en utilisant plusieurs petites actions qui se suivent pour atteindre collectivement votre résultat désiré).

Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'un objectif ?

Bien entendu. Examinez ce qui suit :

- Installer le nouveau système de gestion informatisé pour gagner de la vitesse dans les attentes de nos clients dans huit succursales urbaines et quatre succursales rurales avant le 15 août 2005.
- Réduire le temps qu'un client devra passer dans une succursale pour effectuer un retrait jusqu'à moins de dix minutes avant le mois de juin 2006.

- Accroître l'exactitude des communications sur les avantages des produits aux clients: chaque employé aura un score de 90% ou plus dans le questionnaire des connaissances sur les produits du personnel de succursale avant le 1er octobre 2005.
- Développer et tester un programme de fidélité clientèle interne avant le 15 décembre 2006.
- Développer et disséminer une charte du service clientèle avant le 30 mai 2005.

VII. Indicateurs clefs et cibles

Pourquoi recommandez-vous de placer les indicateurs et les cibles dans une rubrique séparée ?

Si vous rédigez vos indicateurs selon la manière « SMART », vous serez peut-être tenté d'éliminer la rubrique « Indicateurs clefs et cibles » de votre document stratégique, mais cela serait une erreur. Premièrement, il se pourrait que vos objectifs ne soient pas aussi proche de SMART que possible et le fait de vous forcer à réfléchir à la manière d'évaluer si oui ou non vous les avez atteints pourrait les rapprocher de SMART, ou au moins clarifier la façon dont vous prévoyez de mesurer les résultats.

Deuxièmement, il faut que votre stratégie identifie les indicateurs et les cibles pour mesurer si vous avez atteint ou non votre engagement global dans le service clientèle, et non seulement vos 2 à 6 objectifs pour la période en cours. Cette rubrique de votre document stratégique vous donne l'opportunité de définir les indicateurs et cibles pour mesurer si vos forces importantes sont maintenues, si vos engagements clients sont satisfaits ou non et si les investissements dans le service clientèle génèrent suffisamment de retours pour justifier leur soutien continu, etc.

Quelle est la différence entre un indicateur et une cible ?

Un indicateur est quelque chose que vous mesurez, comme par exemple :

- Le nombre de nouvelles succursales
- Le nombre d'officiers de crédit formés
- Le score ServQual
- Le temps total de transaction nécessaire pour effectuer un retrait.

Une cible est un standard de performance que vous voulez atteindre au moment où un indicateur est mesuré, comme par exemple:

- 8 nouvelles succursales
- 35 officiers de crédit formés
- Un score moyen de ServQual de 4,5
- Un temps total de transaction de dix minutes ou moins.

VIII. Stratégie de suivi et de communication

Dans cette rubrique du document, vous allez décrire la façon dont vous évalueriez votre performance afin de livrer un excellent service clientèle—non seulement vos 2 à 6 objectifs clefs pour la période, mais aussi votre engagement global dans le service clientèle. Elle doit définir :

- ⇒ Quels outils de suivi seront utilisés pour mesurer la performance, dans combien d'endroits ou avec combien de gens, selon quelle fréquence, par qui ; et
- ⇒ Quelles voies de communications seront utilisées pour donner du feedback sur la performance aux clients internes et externes.

Le composant feedback est essentiel, car il permet aux employés de tous les niveaux d'ajuster et d'améliorer leur mise en oeuvre de la stratégie dans le temps ; ce composant joue également un rôle extrêmement important dans le développement de relations solides entre les clients internes et externes.

Comme vous aurez déjà présenté les indicateurs à suivre ainsi que les cibles à atteindre, ce qu'il faut faire dans ce chapitre du document c'est se concentrer sur le *processus*, par lequel votre institution mesurera ces indicateurs et évaluera les progrès par rapport aux niveaux désirés de performance. Votre stratégie de suivi et de communication doit décrire le processus des mesures, le processus d'analyse des données et le raisonnement derrière votre choix particulier d'outils et de voies. Souvenez-vous que les activités de suivi

et de communication coûtent de l'argent, donc il ne faut pas essayer d'employer tous les outils possibles par toutes les voies disponibles tous les deux mois. Soyez stratégique.

Pourquoi recommandez-vous de combiner la discussion sur le suivi et la communication sous une seule rubrique ?

Collecter simplement les données par le biais des activités de suivi n'ajoute aucune valeur pour qui que ce soit—ni pour vos clients, ni pour votre institution. Il vous faut faire quelque chose avec les données collectées. Il faut les mettre sous un format utile pour ceux qui prennent les décisions, avant de mettre ce format entre leurs mains, dès que possible, ce qui s'appelle communiquer. Un suivi sans communication n'a aucune valeur donc, lorsque vous réfléchissez à votre stratégie de suivi, il vous faut également penser au moyen de disséminer ces informations collectées pour qu'elles soient aussi utiles que possible.

La stratégie de suivi et de communication ne doit-elle pas venir APRES le plan des activités ?

Non. Vous devez inclure des activités de suivi et de communication dans votre plan des activités. Sinon, vous risquez de les oublier. Elles sont effectivement oubliées dans beaucoup d'institutions de microfinance. Donc, faites une démarche préventive et stratégique en décrivant votre stratégie de suivi et de communication avant le plan des activités et ensuite vous pouvez utiliser le plan pour décrire ces activités en détail.

Quels outils de suivi doit-on utiliser ?

Chaque organisation doit répondre à cette question pour elle-même sur la base de ses objectifs spécifiques, des outils qu'elle trouve les plus faciles à utiliser, des ressources dont elle dispose et de ses préférences culturelles, parmi d'autres facteurs. Regardez le plan de travail de diagnostic et d'analyse du service clientèle de *MicroSave* pour des conseils sur les nombreux outils disponibles et la façon de les utiliser. Vous pouvez également jeter un coup d'œil sur les outils suggérés auparavant dans l'outil, notamment :

- Le Questionnaire ServQual
- Le Questionnaire du personnel de succursale
- La Revue du soutien et de la formation
- La Revue du marketing du produit
- Le Questionnaire de contrôle interne
- Le Questionnaire du service clientèle
- Le Guide de la visite client-mystère
- La Revue de l'infrastructure physique
- L'Outil d'évaluation du service clientèle.

Le dernier outil sur la liste, l'Outil d'évaluation du service clientèle, peut être très utile car il a été conçu pour vous aider à organiser et à analyser les informations collectées avec de nombreux autres outils. Une fois que vous avez commencé le suivi pour de bon, vous trouverez peut-être que les tas de questionnaires remplis, de sondages et de suggestions seront devenus écrasants. L'outil d'évaluation du service clientèle peut vous aider à gérer cette pile pour qu'elle se transforme en tableaux et résumés pour faciliter l'analyse et l'action.

Que voulez-vous dire par « voies de communication » ?

Les voies de communication sont des moyens par lesquels les informations sont transmises d'une partie de l'institution à une autre, entre les clients internes et des clients internes vers les clients externes. Il y a de nombreuses façons de communiquer les informations, comme par exemple :

- Bulletins d'informations internes
- Bulletins d'informations externes
- Guides ou posters avec FAQ (foire aux questions)
- Brochures d'éducation financière
- Documentation marketing
- Intranet
- Boîtes à suggestions
- Réunions (selon l'endroit, le poste, des comités, des groupes de travail ou équipes, etc.)
- Tournées promotionnelles

- Média de masses, comme les journaux, les panneaux d'affichage, ou la télévision
- Panneaux d'affichage
- Hotline téléphonique
- E-mail

La ruse est de trouver les voies de communication qui seront les plus rentables dans votre organisation—celles qui faciliteront le flux de l'information, qui s'assureront que la boucle de feed-back est complétée avec chaque apport et qui renforceront votre structure institutionnelle à un prix acceptable.

La ruse est de trouver les voies de communication qui seront les plus rentables dans votre organisation—celles qui faciliteront le flux de l'information, qui s'assureront que la boucle de feed-back est complétée avec chaque apport et qui renforceront votre structure institutionnelle à un prix acceptable. Sans stratégie de communication, les informations peuvent ne pas circuler. Elles peuvent passer par des voies trop lentes ou des voies qui les dirigent vers le mauvais endroit. Comme les employés utilisent ce qui est disponible pour se faire entendre, essayez de vous assurer que « ce qui existe » fonctionne, à la fois en termes d'efficacité et de rendement. Une autre stratégie utile est de donner au moins deux voies de communication à chaque client pour qu'il puisse communiquer avec vous. Ainsi, si une voie est cassée ou devient difficile, il restera toujours une option pour continuer à recevoir du feed-back.

IX. Plan des activités

Alors que les rubriques précédentes mettaient l'accent sur le « quoi » et le « pourquoi » de votre stratégie, cette rubrique met l'accent sur les domaines pratiques du « qui », « où », « quand » et « comment ». Il s'agit ici de prendre chaque objectif et de définir les étapes nécessaires pour l'atteindre. Puis, regardez votre stratégie de suivi et de communication et identifiez les activités nécessaires pour sa mise en oeuvre. Toutes ces étapes et activités doivent être incluses dans le plan de vos activités. L'une des meilleures façons de s'occuper de tous ces détails est de créer une matrice pour voir les activités facilement et clairement dans le temps. La matrice peut être aussi détaillée ou aussi grande que vous le voulez.

L'un des atouts majeurs de travailler avec une matrice est son adaptabilité. Les blocs individuels d'une matrice peuvent se prêter à d'autres tableaux et donner plus de détails. Cependant, elle doit inclure tout ce qui est prévu dans le tableau global, la date de mise en place et la personne qui en est responsable.

À cause du rôle transversal du service clientèle, il est très important que vous indiquiez clairement les responsabilités de chaque département ou unité qui se trouve impliqué dans la mise en oeuvre du projet. Cela est particulièrement important pour les départements qui ne se voient pas comme étant imbriqués étroitement dans le service clientèle, comme par exemple, le département IT ou Finance. Vous pouvez, si vous le voulez, présenter votre matrice des activités avec un narratif qui détaille cette information. Par exemple :

« Le Département IT est responsable de s'assurer que les technologies utilisées sont à jour et qu'il peut fournir un soutien fiable et efficace à toutes les succursales ainsi qu'au siège social. Le Département s'assurera que l'équipe technique répond aux besoins des succursales pour le matériel et les logiciels, ainsi qu'aux autres questions de nature bureautique pour maximaliser le temps de disponibilité. Il informera les employés en avance de tout nouveau changement qui peut impacter le service. Le Département poursuivra agressivement de nouvelles façons d'améliorer la qualité du service à tous les niveaux. Il sera aussi responsable de la sécurité de l'équipement, des logiciels et des systèmes de sauvegardes. Un plan de récupération des données perdues sera mis en place pour toutes les parties de l'organisation concernées par la récupération des données. »

En développant votre plan des activités, n'oubliez pas d'inclure des activités pour le développement des systèmes, l'établissement des standards, la formation, le développement et la motivation des employés, le renforcement de votre culture du service clientèle, les tests et la mise en place de programmes nouveaux, ainsi que la mesure des bénéfices ou rendements actuels. Pensez aussi à planifier quelques victoires rapides à fort impact au début de la mise en oeuvre de votre stratégie pour une montée en force et pour démontrer les bénéfices qui découleront de cette mise en oeuvre.

X. Ressources nécessaires

Pourquoi ne pas appeler la dernière rubrique « Budget » au lieu de « Ressources nécessaires » ?

La dernière rubrique de votre document doit faire plus que de présenter un budget. Avant de regarder le coût d'une telle mise en œuvre, cette rubrique doit décrire les ressources humaines et physiques qui seront nécessaires pour la mise en œuvre du plan des activités, comme par exemple:

- Un officier du service clientèle dans chacune des huit succursales avec plus de 3000 clients.
- Deux employés de support pour le service clientèle au siège social avec des ordinateurs et un accès aux succursales pour offrir efficacement le suivi, le feed-back et le soutien au service clientèle.
- Des boîtes à suggestions dans chaque succursale avec un endroit pour noter les réponses ou des instructions.
- Des formulaires de feed-back de la clientèle, des sondages et des outils de suivi.
- Un comptoir d'aide à la clientèle, lorsque cela est possible.
- Un bureau d'aide interne au siège social, etc.

La rédaction de ce narratif vous aide à assurer que les bonnes personnes et le bon équipement se trouvent au bon endroit et au bon moment pour une mise en œuvre efficace de votre stratégie. Vous pourrez identifier s'il existe assez de ressources humaines et physiques au sein de votre organisation, et combien il faudra faire d'achats et de recrutements, et quand. Si vous voulez « emprunter » des ressources à d'autres départements (par ex., participer par roulement à une unité du service clientèle), il se pourrait que vous ayez besoin de négocier un accord de service avec les départements qui vous « prêteront » leurs employés. Il faudrait également voir si les employés ont les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de votre plan ou s'il vous faut ajouter des formations à votre plan des activités pour qu'ils soient en mesure de travailler de façon efficace.

Une fois que vous avez considéré tous ces facteurs, vous serez alors positionné pour calculer la somme des ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de votre projet. Si vous passez directement du plan des activités au budget, vous risquez de financer vos activités mais pas les personnes ni les équipements nécessaires pour leur mise en œuvre. Pensez d'abord aux besoins en ressources humaines et physiques et développez ensuite votre budget autour de ces besoins.

Mais ne faut-il pas connaître votre Budget AVANT d'élaborer votre plan des activités ?

Jusqu'à un certain point, oui. Le niveau général des ressources qui seront rendues disponibles pour les activités du service clientèle sera déterminé en grande partie par le rôle joué par le service clientèle dans votre institution, et il vous sera probablement utile de connaître le niveau de ressources disponibles avant de faire l'ébauche de votre projet. Cependant, il y aura toujours des contraintes budgétaires et ceux qui prennent des décisions n'approuveront probablement pas de grosses dépenses pour la mise en œuvre de plans qu'ils ne connaissent pas encore. Il est également difficile de connaître le montant des dépenses pour mettre en œuvre un plan, avant d'avoir mis en place ledit plan. En réalité, le plan des activités et le budget sont souvent élaborés d'une manière itérative, c'est-à-dire qu'ils sont construits plus ou moins en même temps pour que l'un puisse informer et s'alimenter de l'autre.

Une raison supplémentaire pour travailler sur votre budget APRES que vous ayez une bonne idée du plan détaillé de mise en œuvre, est que vous pouvez élaborer votre budget selon les ressources nécessaires pour mettre en place chaque activité au lieu d'allouer des sommes forfaitaires pour des catégories d'activités ou des départements. Élaborer un budget basé sur les activités vous aide à être plus objectif pour estimer les coûts au lieu de budgéter l'argent qui vous a été alloué. Une définition claire des ressources disponibles pour chaque activité dans le plan facilite la mise en œuvre de la stratégie pour la personne responsable qui connaît les fonds qui lui sont alloués.

Y a-t'il autre chose à garder à l'esprit ?

Peut-être que cela vaut la peine de mentionner quelques points. D'abord, ne vous asseyez pas à votre bureau pour essayer d'écrire votre stratégie du service clientèle. Il faut sortir de votre bureau, parler à vos clients, trouver leurs questions critiques et la façon dont vous pouvez y répondre de votre mieux, en tenant compte de vos ressources, vos objectifs de l'entreprise, etc. Il vous faut également parler aux

employés, ceux aux guichets et ceux derrière les bureaux, pour trouver les challenges qui existent pour livrer un service excellent. Qu'est-ce qui marche bien ? Que faut-il améliorer ? Commencez à rédiger votre stratégie une fois les données collectées, analysées, et diagnostiquées, pour savoir ce qu'il faut améliorer pour accomplir votre mission et combler les attentes de la clientèle.

Deuxièmement, procédez par petites étapes. Un bon challenge n'a rien de répréhensible, mais il faut être réaliste sur ce que vous pouvez vraiment mettre en œuvre pour pouvoir faire des progrès réguliers et stables. Si vous n'avez que des objectifs élevés et exaltants sans jamais les atteindre, les clients internes et externes seront rapidement découragés. Sur le même sujet, souvenez-vous qu'il faut mélanger les « victoires rapides » avec des solutions à long terme. Les victoires rapides engendrent des avantages pour toute l'organisation, aident à motiver les employés et créent un élan pour avancer dans d'autres activités.

Troisièmement, impliquez tous les employés aussi bien que les clients dans votre diagnostic, analyse, et développement des recommandations. Cela annoncera non seulement votre engagement, vos objectifs et vos activités dans le service clientèle, mais vous augmenterez aussi l'envie des employés de tenir ces engagements. N'oubliez jamais que tout le monde, du PDG jusqu'aux femmes de ménage et gardiens de sécurité, font partie intégrante de votre stratégie du service clientèle.

Quatrièmement, il ne faut pas laisser votre stratégie être réactive. Comparez où vous vous trouvez actuellement par rapport à où vous voulez être et déterminez les compétences, comportements, systèmes et ressources nécessaires pour y arriver. Une réponse simple aux clients qui font le plus de bruit ou à la dernière-née des idées des cadres supérieurs ne vous aidera pas forcément à atteindre vos objectifs institutionnels. De plus, vous allez passer beaucoup de temps à jouer sur la défensive alors qu'il vous faudrait jouer offensivement vers les désirs et les attentes de votre clientèle.

Finalement, il vous faut une stratégie d'amélioration continue. La plupart de ce dont nous avons besoin pour atteindre un service clientèle excellent nécessite de très petits changements dans nos activités quotidiennes, et non des immenses projets qui changeront l'univers. Mesurez vos progrès, collecter du feed-back et assurez-vous que le service clientèle fait partie intégrante de votre façon de faire des affaires.

Au fur et à mesure que vous développez votre stratégie du service clientèle, pensez à regarder la checklist suivante pour vous assurer d'avoir un document de qualité qui donnera des résultats.

Check-list finale

- Votre stratégie de service clientèle est-elle ancrée dans les diagnostics, analyses, et études de marché que vous avez effectués ?
- Votre stratégie reflète-t-elle et soutient-elle les valeurs et la marque de votre organisation ?
- Vous aidera-t-elle à atteindre les objectifs de votre entreprise de manière plus efficace qu'en utilisant d'autres options ?
- Les « 8P » de la clientèle sont-ils représentés dans votre engagement dans le service clientèle ?
- Est-ce que tout le monde dans votre institution comprend son rôle dans la mise en œuvre de votre stratégie ? Comment allez-vous évaluer leurs performances ?
- La direction est-elle prête à s'engager et à allouer des ressources humaines, physiques, et financières pour la mise en œuvre de cette stratégie ?
- La stratégie définit-elle clairement ce que constitue un service clientèle excellent ? Les clients internes peuvent-ils facilement reconnaître ce que l'on attend d'eux ?
- Avez-vous défini la façon de mesurer les réussites ?
- Avez-vous placé des repères ou des marqueurs de progrès pour juger l'efficacité de votre stratégie dans le temps ?
- Allez-vous mettre en œuvre au moins une victoire rapide au début de la mise en place de votre stratégie ?

- Existe-t-il un système en place pour s'assurer que la boucle du feed-back est complétée chaque fois qu'il y a une donnée clientèle d'ajoutée ?
- Les employés sont-ils motivés pour mettre en place la stratégie ?
- Avez-vous prévu un marketing interne de la stratégie avant de la mettre en œuvre en externe ?
- Avez-vous prévu de tester la stratégie avant de la déployer ? Avez-vous reçu le feed-back des employés à tous les niveaux sur l'ébauche de votre stratégie ?
- La stratégie prend-elle en compte votre culture actuelle de service clientèle et peut-elle garder ce qui marche bien tout en améliorant ce qui est contre-productif ?
- Y a-t-il une personne ou une unité clairement définie pour coordonner la mise en œuvre de la stratégie ? Est-ce que cette personne ou cette unité dispose de suffisamment de pouvoir, d'influence, et de contrôle sur les ressources pour gérer la stratégie ?

Pouvons-nous voir un exemple d'une stratégie du service clientèle ?

Bien sûr. Regardez l'annexe 1 qui présente la stratégie du service clientèle pour Africa Microfinance Bank.

Processus : Mettre en place une stratégie du service clientèle

Lorsque le moment arrive pour mettre en oeuvre votre stratégie du service clientèle, quatre activités principales consommeront la plupart de vos efforts et de vos ressources : définir les standards du service clientèle, accroître la technologie, former et motiver le personnel et créer une culture du service clientèle. À cause de leur importance, chacune de ces activités principales est discutée dans une section séparée de l'outil. Cependant, avant de les explorer plus en détail, il est utile de passer un peu de temps à réfléchir au processus de mise en oeuvre en général et aux facteurs qui pourraient être critiques pour la réussite de ce processus.

Si l'on vous demandait de nous donner vos dix meilleures « astuces » de mise en oeuvre, que seraient-elles ?

Il est toujours risqué d'élaborer une telle liste, mais notre expérience avec les banques/IMF et les recommandations trouvées dans la littérature générale sur le service clientèle suggèrent que les étapes suivantes sont essentielles pour une mise en oeuvre réussie de toute stratégie du service clientèle.

1. Former un comité de coordination

C'est le groupe qui guidera et coordonnera le processus de mise en oeuvre. Cela ne doit pas être un gros groupe, mais les membres doivent être influents dans l'organisation et doivent être choisis parmi une variété de postes et de fonctions. Si votre organisation a déjà une équipe du service clientèle en place et si cette équipe a bien composée, elle pourrait servir de comité de coordination.



2. Adopter une approche d'amélioration continue

Les études montrent que l'approche adoptée pour la première introduction de la stratégie détermine souvent son succès. Ainsi, l'investissement vaut la peine de créer une philosophie de qualité du service dans votre institution pour que l'excellence de service ne soit pas perçue comme une nouveauté ou une promotion spéciale, mais plutôt comme une extension logique et stratégique de ce que votre institution fait déjà ou devrait faire. Les sociétés qui réussissent à mettre en place une philosophie du service s'assurent qu'elle est commercialisée dans toute l'organisation selon un processus continu plutôt qu'une campagne unique. Si cela n'est pas fait, comme ce fut le cas avec une institution financière d'Afrique de l'Est qui a passé un temps considérable à « former » le personnel au service clientèle, le personnel et les clients peuvent se sentir mieux pendant quelques mois, mais bientôt les choses reviendront à la normale une fois que la formation est oubliée.

3. Définir les standards

Nous l'avons dit auparavant et nous le dirons à nouveau : définissez des objectifs et des standards spécifiques pour définir la performance du service clientèle que vous désirez réaliser. Si vous ne faites pas cela, personne ne saura ce que vous voulez, vous serez moins efficaces dans votre livraison du service après-vente parce que vous ne serez pas concentrés et vous risquerez d'être inefficace avec votre stratégie parce que vous n'aurez pas pour but des résultats spécifiques qui, vous le savez, sont importants pour vos clients et pour le succès de votre stratégie institutionnelle complète.

4. Définir le sens de propriété aux employés

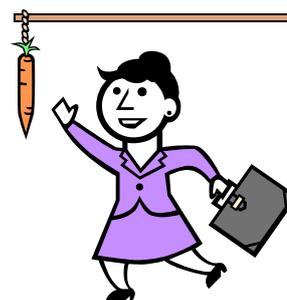
Les idées provenant du personnel ont plus de chance d'être acceptées et mise en oeuvre par eux. Plus les employés se sentent impliqués dans le développement d'une stratégie du service, plus ils se sentiront propriétaires de ses principes. L'engagement ne signifie pas nécessairement « s'asseoir dans la même salle que le chef qui prend les décisions ». Cela signifie de tenir le personnel informé de ce qui est en développement et de lui donner un chemin (ou des avenues) pour avoir la capacité de contribuer à ce processus.

5. Commercialiser votre stratégie de manière interne

Pour que les employés croient et agissent selon les principes d'une philosophie du service, ils ont besoin de comprendre : a) pourquoi la stratégie est nécessaire ; et b) ce que l'on attend d'eux en termes de mise en oeuvre de la stratégie. Pour réaliser cela, vous devez vous assurer que le raisonnement, les objectifs, les attentes en terme de performance et les échéances de la stratégie sont clairement communiqué à **toute personne** de l'organisation. Éduquez d'abord la direction, vu que cela a généralement plus de chances de succès que si l'on présente la stratégie à tous les employés en même temps. Le personnel peut alors voir que la direction soutient entièrement la plan du service clientèle. Des ateliers et des séminaires sont souvent employés pour présenter la philosophie du service aux employés, qui sont ensuite impliqués dans l'ajustage de leurs propres descriptions de travail pour refléter avec exactitude leurs responsabilités du service clientèle. Cette technique peut beaucoup aider à créer un sens de propriété chez les employés quant aux principes fondamentaux du service clientèle.

6. S'assurer que le personnel est capable ET motivé

La performance du personnel est une fonction de capacité et de motivation. Si l'un ou l'autre est manquant, vous ne pouvez pas réaliser vos buts. Une formation sur les compétences du service clientèle, la connaissance des produits, la communication, etc. seront nécessaire si les employés doivent savoir **COMMENT** atteindre vos standards du service clientèle, mais le feedback, les primes et d'autres formes de motivation seront nécessaires si les employés **VEULENT** atteindre vos standards et objectifs du service clientèle. Vos standards du service clientèle recevront plus d'attention si vous récompensez les employés qui les dépassent.



7. Définir comment le succès sera mesuré

Comme cela a été recommandé précédemment, faites cela **AVANT** que la mise en oeuvre ne commence pour que la performance puisse être mesurée objectivement, stratégiquement et régulièrement. Cherchez des façons de relier vos processus existants de mesure de la performance avec tout autre standard du service clientèle que vous développez.

8. Faire un plan pour des victoires rapides

Les victoires rapides montrent la valeur de votre stratégie et peuvent motiver la nouvelle mise en oeuvre. Faites des victoires rapidement dès le début et cherchez à faire des victoires rapides régulièrement tout au long de votre mise en oeuvre. La variété d'outils explorés dans la section du diagnostic et d'analyse de ce document peut vous aider à identifier ces « victoires rapides ».

9. Faire des revues régulières et communiquer les progrès

Suivez l'accomplissement des buts à court terme ainsi que les progrès réalisés vers les objectifs à long terme. Donnez alors à chaque personne de l'institution du feedback sur les progrès réalisés jusqu'à présent et faites-le d'une manière qui facilite une action positive. Que cela signifie-t-il ? Cela veut dire qu'il faut fêter les succès au fur et à mesure que vous en avez parce que les célébrations aident à développer et à entretenir l'élan. Cela signifie que l'on récompense et que l'on complimente les performances excellentes afin que les employés soient motivés pour livrer plus de la même chose à l'avenir. Cela veut aussi dire fournir une critique constructive accompagnée de recommandations spécifiques et pratiques d'amélioration pour que les faiblesses de la mise en oeuvre puissent être renforcées.

10. Réfléchir à la communication comme à une boucle

Plutôt que de vous concentrer sur le flux d'information d'une personne ou groupe à une autre, ou d'un point de départ à un point final, pensez à la manière dont le flux d'information à l'intérieur et à l'extérieur de votre institution influencera les décisions et produira des réponses. Pour que la mise en oeuvre réussisse, le contenu de votre stratégie du service clientèle doit informer chaque jour les prises de décision et les actions, il doit tenir le personnel responsable des résultats produits et les leçons apprises ainsi que l'information nouvelle recueillie chaque jour doivent être rapportées par vos systèmes pour influencer les futures décisions et actions quotidiennes de votre personnel et de vos clients. Nous regarderons cela plus en détail dans la dernière section de ce document.

Mise en place : Définir les standards du service clientèle

Pourquoi définir des standards ?

Les institutions financières définissent des standards pour s'assurer que les niveaux acceptables du service sont maintenus. Sans aucun standard, chaque événement sera alors déterminé par l'attitude dominante de l'employé au moment de l'événement.

Les standards n'ont pas besoin d'être définis pour fournir à n'importe quel prix la meilleure qualité - ils doivent être définis pour satisfaire ou excéder les exigences des clients. Si le fait de définir un standard plus élevé ne produira pas de bénéfices supplémentaires pour l'IMF ou le client, ce serait du gaspillage de le faire. Alternativement, si définir et maintenir un standard plus élevé vous apportent un avantage compétitif, considérez soigneusement si l'avantage probable excède le coût additionnel pour réaliser ce standard.

Qu'est-ce qui rend un standard du service efficace ??

Les standards du service sont des mesures contre lesquelles la performance réelle peut être jugée, comme par exemple, le temps requis pour un caissier pour réaliser une transaction de retrait. Pour que ces standards soient efficaces, le personnel doit comprendre ce que vous voulez qu'ils fassent et selon quelle fréquence vous voulez qu'ils le fassent. Votre politique doit être orthographiée soigneusement et doit indiquer la priorité relative des différents standards.

Une partie de ce que vos standards du service doivent faire est de spécifier les actions standards que les employés doivent suivre en réponse aux clients. Chaque fois que cela est possible, vous pouvez impliquer les clients pour mesurer l'accomplissement de ces standards et donner leur feedback.

En général, les standards du service efficaces seront SMART, c'est-à-dire : **Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, et à Temps**

Que devrions-nous mesurer ?

Il est clair que les institutions doivent mesurer leurs forces actuelles et les facteurs qu'ils ou les clients pensent devoir améliorer. Il y a une gamme de facteurs qui peuvent être mesurés ; la liste suivante n'est pas complète mais peut vous fournir quelques idées.

- **Fiabilité** – Capacité de tenir les promesses de façon fiable
- **Flexibilité** – Rapidité à changer et à s'adapter aux nouvelles exigences
- **Exactitude** – Aucune erreur ni défaut, corrections précises
- **Temps de réponse** – Disposé à aider et à fournir ce qui est requis
- **Empathie** – Prêter une attention individuelle aux clients
- **Tangibles** – Équipement, média de communication, environnement physique
- **Time** – Minutes, heures, à l'heure, heures supplémentaires, heures économisées
- **Quantité** – budget dépassé, budget non-atteint, bénéfice, perte, rentabilité
- **Qualité** – type de matériel, finition et durabilité

Pourriez-vous nous donner des exemples de standards du service pour une institution financière ?

Bien sûr. Voici quelques exemples de **processus standards** ...

- Dépôt d'espèces : Temps au guichet en dessous d'une minute et demie
- Dépôt de chèque : Temps au guichet en dessous d'une minute
- Retrait d'espèces : Temps au guichet en dessous de deux minutes
- Retrait de chèque : Temps au guichet en dessous de trois minutes
- Ouverture de compte : Temps de dix minutes au bureau d'ouverture des comptes



- Demande de solde : Temps au guichet en dessous de trente secondes
- Autres demandes des clients : 80 % des demandes au bureau de renseignements en dessous de cinq minutes
- Nombre de transactions par caissier par jour : 350
- Exactitude des transactions : Plus de 97,5 %
- Transactions de prêt : 90 % des clients reçoivent la décision initiale du prêt dans les trois jours

...et voici des exemples de **transaction standards** :

- Vêtement : Costume, chemise propre, cravate (H) ou costume, blouse propre (F)
- Guichet/comptoir du caissier : propre et rangé sans nourriture, boissons, cigarettes ou téléphones portables
- Comportement : Intéressé, souriant, accueillant
- Salutation standard : « Bonjour Monsieur/Madame, comment puis-je vous aider ? »
- Réception de carte/livret/autre documentation : « Merci »
- Fin de transaction : « Merci – à bientôt de vous revoir dans NotreIMF »
- Score de la visite client-mystère : Plus de 8,5

Les standards du service différeront selon la nature de l'institution, ses procédures et ses transactions.

Pourquoi devons-nous accorder une priorité à nos standards du service clientèle ?

Pour aider le personnel à résoudre les conflits qui surgiront inévitablement au fur et à mesure qu'ils essayent de mettre en oeuvre tous vos standards à la fois. Considérez ce qui pourrait arriver dans le cas relativement simple d'une institution financière qui a deux standards du service clientèle :

1. Un standard de courtoisie : Exige que l'Officier du service clientèle (OSC) escorte tous les nouveaux clients au guichet du caissier et les aide avec leur premier dépôt.
2. Un standard de rapidité et d'égalité : Exige que les caissiers aident les clients dans l'ordre dans lequel ils sont dans la file d'attente et de terminer les transactions en moins de deux minutes à partir du moment où le client est arrivé au guichet du caissier.

Un nouveau client vient d'ouvrir un compte d'épargne dans cette institution avec l'Officier du service clientèle. C'est une heure de pointe dans le hall bancaire et tous les caissiers ont des files d'attente ; l'OSC a deux autres clients qui attendent à son bureau. Que doit faire l'Officier ?

Si le personnel sait qu'un service rapide et équitable est plus apprécié qu'un service courtois, l'OSC escortera le client dans la file d'attente appropriée, l'invitera à revenir vers lui s'il éprouve des difficultés et retournera aider d'autres clients à son bureau. Si l'OSC n'est pas certaine quelle est la priorité, elle peut finir par attendre dans la file d'attente avec le client pendant que d'autres clients continueront à faire la queue à son bureau (une utilisation inefficace et, à débattre, ineffective de son temps) ou elle pourrait finir par ne pas faire la queue et amener le client directement au guichet du caissier et retourner à son bureau, mais les autres clients dans la file d'attente se sentiraient injustement traités. L'OSC peut stresser énormément lorsqu'il essaye de prendre une décision parce qu'il n'est pas possible de satisfaire les deux standards simultanément. Annoncer clairement les priorités institutionnelles peut soulager beaucoup de ce stress et donner des conseils en ce qui concerne la manière dont de tels conflits doivent être gérés.

Qu'est-ce que le « Benchmarking » ou l'évaluation des performances ?

Avant de définir les standards, il est important de connaître les niveaux de performance réalisés actuellement par votre institution. Le Benchmarking est un processus qui établit pour base ces performances actuelles. Cela peut vous permettre de définir des standards par le biais des éléments suivants :

- ❖ **Mesurer la durée des opérations** : Ceci enregistre des échantillons du temps écoulé lors des transactions individuelles. Cela peut parfois obtenu par une enquête des horodatages dans des systèmes bancaires ; dans d'autres cas, on peut faire des observations. Il est nécessaire d'observer prudemment pour déterminer le type de transaction exécutée à n'importe quel moment.
- ❖ **Mesurer les mouvements de la clientèle** : Ceci enregistre le temps total que le client passe dans votre succursale et il est typiquement obtenu grâce à une observation directe. C'est une mesure particulièrement importante lorsque les succursales deviennent très occupées, mais il faut être prudent avec l'analyse car les succursales différentes - même dans une même banque - peuvent avoir des mouvements de clients très différents plusieurs fois par jour, plusieurs fois par mois, ou selon la saison.
- ❖ **Visite client-mystère quantifiée** : Des scores numériques sont associés à divers attributs qui sont examinés pendant la visite client-mystère.
- ❖ **Questionnaires ServQual**: On obtient et on note les avis directs des clients pour produire un score de satisfaction pour une succursale ou un service.

Un exemple de Benchmarking chez Equity Bank

Parmi ses actions pour améliorer les niveaux du service, Equity Bank a décidé d'exécuter un exercice de Benchmarking pour mesurer son niveau actuel de performance par rapport à celui des principales institutions concurrentes. Pour faire cela, Equity Bank a décidé de mesurer une variété de transactions communes. Le temps passé pour les transactions suivantes a été mesuré :

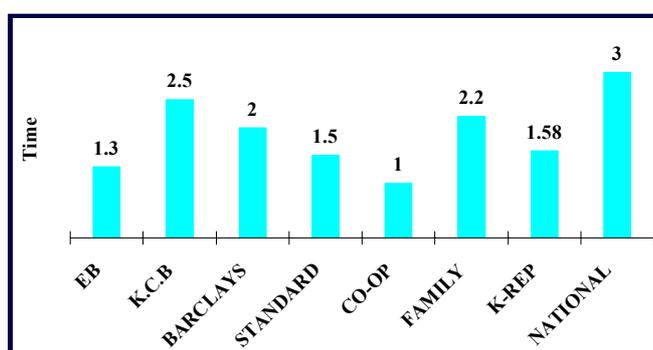
- Dépôts et retraits d'espèces
- Traitement de chèque
- Ouverture de compte
- Demande de solde
- Services de crédit
- Demande d'information des clients

Une fois qu'Equity Bank a choisi le type de transactions comme points de référence, elle a dû sélectionner une gamme d'institutions concurrentes par rapport auxquelles elle pouvait se mesurer. Elle les a choisi d'après deux critères : le niveau de concurrence directe et les institutions qui ont été considérées comme des leaders du service clientèle.

Une équipe du personnel a été alors formée pour faire les observations directes et les visites client-mystère à une variété de succursales différentes des institutions concurrentes et à la majorité des succursales d'Equity Bank. Le processus d'observation direct a pris trois semaines à être réalisée par trois employés.

Ensuite, les membres de l'équipe ont exécuté une visite client-mystère par téléphone pour évaluer les connaissances du personnel dans les différents secteurs des opérations, de l'ouverture d'un compte, des produits et des services et de l'accès au crédit. Des règles téléphoniques ont été suivies et contrôlées ainsi que le langage utilisé. Les résultats de chaque repère du benchmarking ont été présentés sous la forme d'un graphique, comme par exemple :

Repères du benchmarking pour les retraits en espèces



La charte du client est-elle un standard du service ?

La charte du client diffère d'un standard du service clientèle car ce dernier représente une cible de performance interne. Une charte du client est une promesse externe. C'est une obligation de la banque ou de l'IMF qui est faite au client en termes de :

- Sécurité/fiabilité des systèmes bancaires et de paiement
- Exactitude des transactions
- Transparence des prix et des caractéristiques des produits
- Qualité du service clientèle
- Étapes pour rectifier toute erreur ou omission

Les chartes du client peuvent contenir des standards, mais ceux-ci sont normalement définis à un niveau inférieur beaucoup plus réalisable que les standards internes du service clientèle. Dans l'exemple ci-dessous, un niveau élevé de professionnalisme est promis par la banque, mais il est difficile pour le client de deviner ce que la banque signifie par « professionnel, compréhensif, fiable, etc. ».

Anglo Irish Bank Charte du client pour les dépôts personnels

Déclaration de mission : Nous nous engageons à fournir à nos clients, internes et externes, un service standard si exceptionnel qu'ils ne considéreront notre banque, et seulement la notre, pour conduire leurs affaires de dépôts personnels de sommes forfaitaires. *Ils éprouveront la différence.*

Nos standards concertés tomberont sous la responsabilité individuelle et collective de chaque membre de notre personnel et seront continuellement passés en revue pour évaluer nos progrès. À tout moment et dans toutes nos transactions avec nos clients, nous prenons la responsabilité d'être :

Professionnels
Compréhensifs
Fiables
Flexibles
Efficaces
Courtois
Minutieux

Ceci est un **engagement de nos intentions**, et non juste une énonciation de simples mots

Qu'est-ce qu'un code de conduite bancaire ?

Dans de nombreux pays, les associations de l'industrie bancaire ont établi des codes de conduite bancaire. Ceux-ci cherchent à définir des standards communs pour la pratique bancaire. Au Royaume-Uni (UK), on exige que chaque banque se soumette au code bancaire UK qui est destiné à fournir des conseils aux banques et aux clients sur la manière dont les services doivent être livrés. Le code est régulièrement envoyé aux clients en plus de la correspondance régulière de la banque pour que les clients soient plus conscients des responsabilités de leur banque.

Le code bancaire UK

1. Agir impartialement et raisonnablement dans toutes les transactions avec leurs clients
2. S'assurer que tous les produits et services qu'ils offrent se soumettent au code en plus de leurs propres conditions
3. Donner aux clients dans un langage simple de l'information sur leurs produits et services et aider le client s'il y a quelque chose qu'il ne comprend pas
4. Aider des clients à choisir le produit ou le service qui satisfait leurs besoins
5. Aider les clients à comprendre les implications financières de :
 - a. Une hypothèque
 - b. Tout autre forme d'emprunt

- c. Des produits d'épargne et d'investissement
- d. Des produits de carte bancaire
6. Aider les clients à comprendre comment leur compte fonctionne
7. Assurer que les clients ont des systèmes bancaires et de paiement sûrs et fiables
8. Assurer que les procédures que la banque demande à son personnel de suivre reflètent les obligations exposées dans le code bancaire
9. Corriger toute erreur faite par la banque et s'occuper rapidement des plaintes des clients
10. Considérer de manière positive et avec bienveillance les cas de difficulté financière et les retards d'hypothèque
11. Assurer que tous les produits et services sont conformes aux lois et règlements appropriés

Le pouvoir de la garantie du service

Lorsque les promesses exposées dans les chartes, les codes et les garanties sont satisfaites, cela envoie des messages puissants aux clients. Considérez l'exemple de la Cooperative Bank au Royaume-Uni. Remarquez que la charte du service clientèle de la banque est très exacte et crée une série de promesses mesurables.

Charte du service clientèle de la Cooperative Bank

Si l'un de nos services ne répond pas à l'une des promesses suivantes, nous réparerons le problème, nous nous excuserons et nous vous donnerons £10 :

- *Ouverture de compte* : Nous promettons que nous traiterons votre demande d'ouverture d'un compte courant dans les 48 heures suivant sa réception
- *Relevés financiers* – Aucun « si » ou « mais »
- *Chéquier et cartes bancaires* : Nous promettons que nous vous émettrons automatiquement un carnet de chèques et des cartes bancaires pour nous assurer que vous en avez toujours de disponible
- *Virements permanents et débits directs* : Nous promettons d'établir et de payer, sans aucune erreur, vos virements permanents et débits directs comme on nous l'indique
- *Prêts personnels* : Toute demande de nos clients qui ont un compte courant pour un découvert ou un prêt personnel sera gérée et, si approuvée, rendu disponible en une heure

Bien que telles chartes et garanties puissent aider à développer les relations avec nos clients, notre expérience consiste à croire que, si les employés ne sont pas impliqués dans leur développement et ne croient pas pouvoir remplir ses promesses, les chartes et les garanties ne seront pas correctement mises en oeuvre. En outre, n'oubliez pas que même une charte du service clientèle comme celle de la Cooperative Bank, qui donne l'impression d'une institution fortement sensible, ne couvre pas toutes les opérations de la banque. Pour que la banque **soit** en réalité sensible aux besoins du client, il sera nécessaire de mettre en place des standards internes qui dépasseront ce qui est exposé dans la charte externe.

Mais nos standards internes ne devraient-ils pas être les mêmes que nos standards externes ?

Pas nécessairement. Ce que beaucoup d'institutions font pour assurer qu'elles répondent aux attentes des clients est de définir des standards internes *plus élevés* que leurs promesses externes. Autrement dit, elles promettent moins que ce qu'elles prévoient de livrer. Par exemple, elles pourraient faire la promesse suivante à leurs clients : « Vous serez servis en moins de dix minutes », alors qu'elles savent que des standards ont déjà été définis pour servir les clients en cinq minutes. Un autre exemple de ceci serait de dire : « Votre demande de prêt sera traitée dans les 2 jours ouvrables », en sachant que le standard interne est de traiter les prêts en une journée. De nouveau, nous avons une sous-promesse et ensuite une sur-livraison de vos promesses. Voilà comment créer un excellent service clientèle qui dépasse les attentes.

Bien sûr, vous devez être prudents sur la manière de sous-promettre et si ce que vous promettez est suffisamment attrayant pour faire venir les clients dans votre établissement. Si toute acteur de l'industrie promettait un prêt en moins de 24 heures, vous auriez des difficultés à attirer des clients en leur

promettant un prêt dans les 48 heures. Peu de clients voudront vous donner la chance de dépasser leurs attentes dans de telles conditions.

Ce que vous ne voulez certainement ***pas faire*** est de faire des promesses externes qui dépassent vos standards internes ou de n'avoir aucun standard interne du tout. Cela ne fera qu'accroître le risque que vous augmenterez les attentes des clients (en faisant des promesses externes) et que vous ne pourrez pas satisfaire par la suite.

Que se passe-t'il si nous échouons pour satisfaire nos standards du service clientèle ?

Il existe des points de congestion dans chaque processus - même les processus les mieux établis peuvent s'effondrer. Le but est d'empêcher qu'un service clientèle non planifié et mauvais ne finisse par se métamorphoser en explosion, ce qui pourrait potentiellement faire partir les clients de votre institution. Donc, vous devez parfois vous concentrer sur le rétablissement du service.

Le rétablissement du service est un processus planifié qui transforme un client insatisfait avec votre service ou société en un client satisfait. Comment pouvez-vous développer des procédures de rétablissement du service ? Premièrement, vous devez identifier les aspects où vos clients rencontrent typiquement des problèmes. Cela peut être fait par des discussions de groupes cibles avec le personnel et les clients, par des questionnaires ServQual, par des visites clients-mystère ou par votre base de données des plaintes et des suggestions, si vous en avez une. Deuxièmement, il faut conseiller le personnel sur le processus typique à suivre pour résoudre chaque problème typique. Disons, par exemple, que les clients ont identifié les problèmes clefs suivants...

1. Des retards dans les transactions entre les succursales
2. Des frais inhabituels apparaissent sur mon relevé !
3. Ma carte bancaire n'est pas encore arrivée

Il faudra alors guider le personnel à donner une réponse appropriée au client et à savoir à qui exposer le problème si le client n'est toujours pas satisfait après lui avoir donné cette réponse, par exemple :

⇒ ***Des retards dans les transactions entre les succursales***

Si le retard est causé par la lenteur du système, expliquez au client les difficultés actuelles que vous avez avec les connexions avec l'autre succursale. Dites que vous travaillez à résoudre ce problème, mais que cela prendra plusieurs mois avant que le fournisseur de télécommunications ne puisse améliorer la connexion avec cette succursale. Si nécessaire, faites parler votre superviseur à ce client.

⇒ ***Des frais inhabituels apparaissent sur mon relevé***

Si le client n'est pas familier avec nos frais, il peut de temps à autre voir sur son relevé des frais qu'il ne reconnaît pas. Si les frais semblent avoir été facturés légitimement, montrez au client la liste des tarifs qui est affichée dans chaque succursale. Si les frais semblent avoir été appliqués par erreur, notez les détails de l'erreur et faites-les voir au manager de la succursale. Prenez le numéro de téléphone du client, si disponible, et appelez-le une fois que l'erreur a été corrigée. Si nécessaire, parlez de ce problème au manager adjoint qui peut annuler entièrement ces frais erronés.

⇒ ***Ma carte bancaire n'est pas encore arrivée***

Cela est relativement fréquent à l'heure actuelle. Expliquez au client qu'en ce moment, la très grande demande pour nos services cause parfois des retards dans la livraison des cartes. Notez les détails du problème ainsi que la promesse qui leur a été faite par rapport au délai de livraison. Si la carte est en retard de moins d'une semaine, excusez-vous auprès du client et suggérez-lui de revenir dans une semaine. Si la carte est en retard depuis moins de deux semaines, notez les détails de la carte et envoyez cette information au service d'émission des cartes avec une demande de suivi ; prenez le numéro de téléphone du client et appelez-le dès réception du rapport du service des cartes. Si la carte est en retard de plus d'un mois, demandez au manager de parler au client.

Certaines institutions financières jouent un rôle très actif dans le rétablissement du service ; elles font cela en installant un bureau d'aide. Il y a deux types de bureau d'aide : un bureau d'aide interne qui se concentre souvent à aider le personnel à gérer les systèmes et les procédures et un bureau d'aide externe qui se concentre à aider les clients avec n'importe quel problème.

Pourquoi le rétablissement du service est-il si important ?

La grande majorité des clients insatisfaits (une étude parle d'un pourcentage aussi élevé que 96%) n'informent pas l'établissement qui leur a fourni le service de leur mécontentement. Seulement une personne sur vingt-sept se plaindra⁹. D'après Churchill et Halpern (2001), la bonne nouvelle est que, lorsque les clients se plaignent et que leurs plaintes sont reçues, répondues et corrigées, il y a une chance de 90% que ces clients retourneront dans l'établissement qui les a insatisfaits. D'une façon intéressante, l'inverse est aussi vrai. Quatre-vingt-dix pour cent des clients mécontents dont les problèmes ne sont pas résolus n'iront plus jamais dans cet établissement pour leurs affaires.

Une étude récente faite par un bureau d'étude sur le service clientèle auprès des institutions de services financiers et des banques en Afrique du Sud raconte une histoire semblable. L'une des manières principales dans lesquelles les banques perdent/gagnent des clients est la façon dont ils manipulent les erreurs et les plaintes. Si l'erreur/plainte est bien gérée et le problème est résolu complètement et promptement, le client devient alors en réalité plus engagé dans l'institution, alors qu'une mauvaise gestion de l'erreur/plainte est une raison essentielle pour laquelle les clients quittent l'établissement.

⁹ Étude publiée dans les années 80 par Technical Assistance Research Programs (TARP) et commandé par The White House Office of Consumer Affairs ; voir <http://answers.google.com/answers/threadview?id=527120>.

Mise en place : Faire une veille technologique

Les opérations bancaires électroniques (« e-banking ») offrent un potentiel important pour améliorer le service clientèle grâce au développement de formats d'intermédiation financière qui sont meilleur marché et plus efficaces. En faisant cela, les institutions financières découvrent des opportunités pour augmenter l'accessibilité, fournir une fonctionnalité avancée et atteindre de plus hauts niveaux d'efficacité, et cela à moindre coût.

Actuellement, les opérations bancaires électroniques sont des opérations qui révolutionnent les pays développés. Cela est dû au fait que les transactions faites dans les banques ainsi que les chèques en papier sont remplacées par des transactions électroniques. Cela inclut l'utilisation répandue des distributeurs automatiques, des cartes de paiement et de crédit, d'Internet et des comptes bancaires étant gérés par téléphone.

Dans les pays en voie de développement, les solutions se développent graduellement sur la base des modèles locaux d'entreprises pour répondre à l'environnement et aux soucis locaux. L'utilisation des distributeurs automatiques s'étend rapidement en raison de la diminution de leurs coûts. Déjà les produits basés sur les distributeurs automatiques, comme le compte « e-plan » de Standard Bank en Afrique du Sud, atteignent un million de clients.

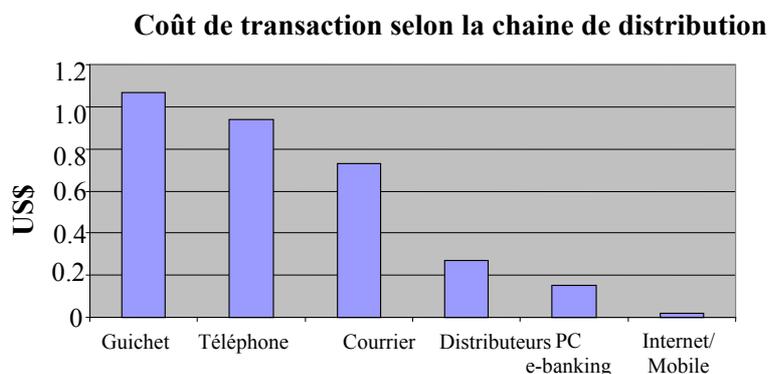
Les opérations bancaires électroniques n'offrent-elles pas la perspective d'un progrès solide, si ce n'est massif, pour les pauvres, à condition que certaines conditions minimum ne soient remplies ?

-David Porteous, FinMark Trust

L'accroissement de la concurrence combinée à une intensification des niveaux de conscience mènent à un changement rapide. La plupart des banques et plusieurs programmes de microfinance en Afrique de l'Est opèrent déjà avec des distributeurs automatiques ou prévoient de le faire. Il y a des projets encore plus ambitieux en Afrique du Sud - pour un compte basé sur une carte bancaire entièrement fonctionnelle. Un tel changement cause des améliorations inégalées dans les accès aux services et la réduction des files d'attente dans les banques améliore les niveaux des services même pour ceux qui n'ont pas d'accès direct aux solutions électroniques. En regardant l'avenir, l'e-banking deviendra probablement un composant important dans la livraison du produit et la stratégie clientèle des institutions de microfinance à la pointe de la technologie.

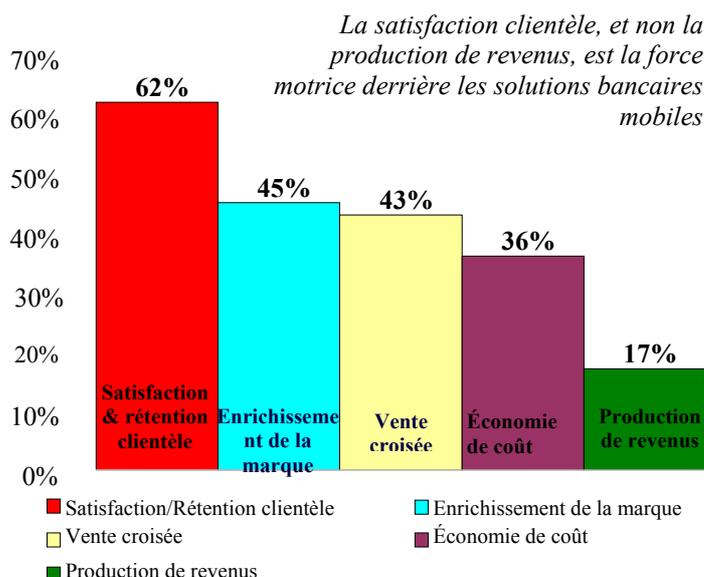
Pourquoi considérer la solution e-banking ?

L'un des avantages clés qui pousse au changement d'après la perspective institutionnelle est le coût réduit des transactions électroniques. On voit cela clairement dans le graphique ci-dessous.



Source: BAI

Pourquoi les banques offrent des solutions mobiles



Source: Enquête IFC Tower Group, 2001

La réduction importante des coûts de transaction peut aboutir à une augmentation de la portée, de l'efficacité et de la productivité et bien sûr de la rentabilité. Mais c'est seulement un aspect du tableau.

L'une des forces majeures du changement est l'amélioration de la satisfaction et rétention de la clientèle. En 2001, une enquête d'IFC/Tower Group pour établir les raisons pour lesquelles les banques offraient des solutions bancaires portables a déterminé que le facteur le plus important que les banques ont identifié était la satisfaction et la rétention des clients ; le deuxième facteur était l'enrichissement de la marque. Les économies de coût et la production de revenus ont été classées respectivement quatrième et cinquième dans les raisons les plus importantes.

Qu'est-ce que la technologie peut faire pour le service clientèle ?

E-banking peut vous aider à améliorer votre service clientèle dans n'importe lequel des « 8P ». Regardons le tableau suivant pour obtenir une vue générale des bénéfices que l'e-banking peut apporter.

<i>Attribut</i>	<i>Bénéfice client</i>
Produit	<ul style="list-style-type: none"> • Donne une plus grande variété de choix dans les chaînes de livraison • Améliore la connaissance du client (grâce au stockage et à l'utilisation des données)
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse le prix des produits et services (en les rendant moins chers pour que l'institution les produise) • Réduit les coûts de transaction en livrant les produits plus rapidement et plus près des clients
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore l'efficacité et ainsi la vitesse de livraison • Augmente la confidentialité et sécurité de l'information
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Intègre la communication interne • Fournit plus de chaînes de communication • Facilite le marketing ciblé vers des segments spécifiques • Offre des opportunités additionnelles pour promouvoir les relations avec les clients (par ex., un SMS envoyé au client pour son anniversaire)
Position	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes IT peuvent modifier de manière importante la position d'une institution (il faut s'assurer que cette position est en ligne avec la marque) • Améliore l'uniformité grâce à l'automatisation
Preuve physique	<ul style="list-style-type: none"> • Libère des places pour les opérations aux guichets • Donne la preuve qu'une transaction a été réalisée
Place	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente le nombre de points d'accès (par ex., avec la banque mobile ou les

	distributeurs), facilite l'utilisation des produits ou services par les clients où et quand ils le veulent <ul style="list-style-type: none"> • Décongestionne les banques
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la qualité du travail du personnel; les transactions répétitives et mécaniques peuvent être faites par des machines • Libère du personnel qui peut passer plus de temps dans les relations clientèle; ajoute une touche personnelle • Facilite l'accès par le personnel à l'information sur les produits et les changements récents

Quels sont les challenges clefs ?

Étonnamment, les problèmes techniques ne semblent pas être la contrainte principale dans l'adoption réussie des initiatives bancaires électroniques.

Le challenge le plus fondamental est de développer une solution qui a suffisamment de valeur intrinsèque pour égaler la flexibilité et l'accessibilité de l'argent en espèces. La valeur que le client attribue aux particularités d'un produit financier s'appelle la proposition de la valeur client. Reproduire simplement les systèmes internes d'une institution risque guère de fournir une valeur suffisante au client pour qu'il utilise une solution électronique. Donc il est essentiel de concevoir des produits qui offrent un équilibre entre le prix de la concurrence, la fonctionnalité et suffisamment de points d'accès pour des transactions de base comme les dépôts et les retraits d'espèces.

Le second challenge le plus important doit produire un volume suffisant de transactions pour soutenir le coût de développement et d'exploitation du système. Ce n'est pas aussi facile que cela paraît, en particulier au fur et à mesure que les institutions financières développent et déploient des mécanismes de paiements électroniques.

Quelles options technologiques avons-nous ?

Nous vous donnons ci-après une vue d'ensemble très brève de certaines des options technologiques pour améliorer le service clientèle grâce à la banque électronique. Pour une information plus détaillée sur ces options, voir « *Electronic Banking for the Poor: Panacea, Potential and Pitfalls* » (Cracknell, 2004), disponible sur le site Web de *MicroSave*.

Dispositifs de point de vente : Ces dispositifs facilitent les transactions de paiement sans espèces, en utilisant des cartes à bande magnétique ou à puce pour réaliser des transactions.

Les distributeurs de billets automatiques : Les distributeurs automatiques sont utilisés avec des cartes à bande magnétique ou bien à puce pour réaliser des transactions de base, comme les dépôts, les retraits et les demandes de solde. De plus en plus, les distributeurs automatiques sont employés pour exécuter d'autres services comme recharger les téléphones portables ou payer des factures d'utilité. Dans un mouvement visant à augmenter la rentabilité des distributeurs automatiques, Prodem en Bolivie a développé un distributeur automatique parlant qui aide les clients ne sachant pas bien lire à utiliser la machine. Les distributeurs automatiques, et particulièrement ceux meilleur marché qui distribuent des espèces (et n'acceptent pas de dépôts) sont introduits petit à petit dans les programmes plus importants de microfinance au fur et à mesure que les coûts de la technologie baissent.

Les organisateurs électroniques ou PDA (Personal Digital Assistants) : Les PDA sont des petits ordinateurs individuels de poche. Ils sont utilisés pour améliorer le traitement des prêts et la collecte des données. Un bon exemple de l'utilisation de cette technologie peut être trouvé chez Safesave au Bangladesh (voir la note 10.3). En général, ce dispositif, qui est une option à faible coût et à rendement modéré, est approprié pour une grande variété de programmes de microfinance.

La banque par téléphonie mobile ou Mobile banking : Les opérations de banque réalisées avec des téléphones portables permettent aux clients de faire des paiements directement à partir de leur téléphone portable, soit par SMS soit par des systèmes basés sur des menus, ce qui élimine ainsi le besoin des

clients de se déplacer physiquement à la banque ou au distributeur automatique pour recevoir ou déposer des espèces (par exemple, CelPay en Zambie). Beaucoup de fournisseurs de services de téléphonie mobile expérimentent actuellement avec des transactions par téléphone portable.

Le score de crédit ou Credit scoring pour les micro-prêts : Le Credit scoring est une technique employée pour passer au crible les demandes de prêt et les demandes répétées par rapport à un ensemble prédéterminé de critères. L'avantage principal de la technologie est la réduction du temps exigé pour évaluer et approuver les prêts. La difficulté principale est d'établir un modèle de credit scoring, en particulier d'identifier et de tester les critères ou prédicteurs appropriés sur lesquels se baser dans un marché à faible revenu particulier.

La biométrie : La biométrie inclut l'utilisation d'empreintes digitales et d'un scanner de l'iris de l'oeil pour identifier les clients. Il augmente la sécurité et peut améliorer l'accessibilité aux clients illettrés. Cependant, la biométrie est associée à un certain coût car elle exige une intégration aux systèmes bancaires, à des lecteurs d'empreintes digitales ou de l'iris et des cartes à puce plus coûteuses.

Les institutions de microfinance qui émettent leurs propres cartes par le biais d'une initiative plus large : Dans ce cas, les IMF n'ont pas besoin de développer leurs propres systèmes d'arrière-guichet parce qu'elles se servent de l'infrastructure de quelqu'un d'autre ; par exemple, Opportunity Bank au Malawi utilise Malswitch qui lui fournit des solutions bancaires électroniques. Le challenge dans ce cas risque d'être la position de négociation relativement faible de l'IMF et le niveau élevé de risque de contrepartie.

Les institutions de microfinance qui opèrent avec des distributeurs automatiques bas de gamme à circuit fermé : Il est possible de créer un système relativement bon marché de distributeurs automatiques, comme par exemple PRODEM l'a fait en Bolivie. Beaucoup de Partenaires de Recherche-Action de *MicroSave* en Afrique de l'Est sont en train d'installer des systèmes de distributeurs automatiques à circuit fermé. Ceci est possible lorsque les institutions financières développent un réseau de succursales et mettent à niveau leurs systèmes bancaires.

Les groupes de programmes de microfinance qui mettent en place un programme focalisé : Dans ce cas, les coûts de développement sont partagés dans une initiative commune comme Ferlo-MEPS au Sénégal ou RTS en Ouganda.

Comment pouvons-nous choisir parmi toutes les options disponibles ?

Choisir parmi les nombreuses options disponibles basées sur la technologie relève d'un très gros défi. Mis à part la mise en place de distributeurs automatiques, il existe un nombre limité d'initiatives visiblement réussies qui se servent de la banque électronique dans le marché des faibles revenus. Étant donné cette réalité, toute initiative de banque électronique doit être soigneusement examinée. Nous recommandons que vous suiviez les étapes principales suivantes :

1. Établir comment la technologie peut satisfaire vos objectifs du service clientèle.
2. Examiner la proposition de la valeur client pour l'option choisie.
3. Faire une analyse coût/bénéfice.
4. Préparer des dossiers de business prudents pour chaque initiative partenaire.
5. Assurer que votre choix technologique s'aligne avec votre stratégie d'entreprise et avec toute autre technologie déjà utilisée.

Assurez-vous de faire un test pilote !

Il est essentiel de faire un test pilote des initiatives de banque électronique pour évaluer leur viabilité et fonctionnalité. Considérez le cas des deux IMF suivantes, Share MicroFin et SafeSave, qui ont testé les dispositifs électroniques de poche.

Share MicroFin utilise une approche basée sur la banque Grameen à Andhra Pradesh en Inde. Elle a introduit l'utilisation d'ordinateurs de poche pour réduire la durée des transactions. En fait, cette durée a

diminué parce que moins d'effort était exigé pour mettre à jour les registres au bureau, mais cette nouvelle technologie n'a pas aidé les officiers sur le terrain à s'occuper de plus de groupes et de gérer plus de transactions sur le terrain pendant les trois heures critiques avant que les clients n'aillent s'occuper de leurs champs. Ainsi, cela a réduit le temps de travail du personnel de 8 heures à 6 heures par jour, mais n'a pas permis à Share MicroFin de servir davantage de clients. Elle a arrêté le test pilote.

SafeSave a introduit l'utilisation d'un ordinateur de poche semblable pour son personnel de terrain. À la différence de Share MicroFin, *SafeSave* est basé dans les bidonvilles de Dhaka et fournit des services aux clients individuels. Pour *SafeSave*, les ordinateurs de poche ont réduit la durée des transactions et a augmenté l'intérêt et la confiance envers le service fourni. Cela a augmenté la fréquence des transactions et a abouti à des volumes plus importants de transactions. Les clients sont intéressés par le dispositif et ont appris à reconnaître les écrans et les sons, ce qui accroît la transparence et permet au moins un certain audit du client. En fait, les clients disent qu'ils ont plus confiance en l'ordinateur de poche que le papier. *SafeSave* a décidé de garder le dispositif, mais réalisant les demandes additionnelles qu'il implique sur le personnel, elle sait aussi qu'un personnel de terrain soigneusement formé et auto-discipliné est nécessaire pour utiliser ce système correctement.

Devrions-nous être conscients de certains problèmes liés à la clientèle ?

Absolument ! Un élément d'échec dans beaucoup de projets bancaires électroniques est que la solution a été conçue en grande partie autour de l'institution et non de ses clients. D'après la perspective du client, il y a une variété de problèmes stratégiques, techniques, sociaux et liés à la communication qui doivent être considérés. Les quatre thèmes suivants ont été rédigés sous la forme de questions non limitatives qui doivent être prises en compte lorsqu'une institution veut considérer l'introduction d'une solution bancaire électronique. Ceux qui considèrent sérieusement d'introduire une solution bancaire électronique à leur programme devrait lire « *Electronic Banking for the Poor: Panacea, Potential and Pitfalls* » qui discute de ces problèmes en détail et donne des références complémentaires.

Problèmes stratégiques

- ❖ Réglementation et supervision : Est-ce que l'environnement réglementaire permet les dépôts par des intermédiaires, ou avec l'aide de distributeurs automatiques ? Quelles exigences en termes d'enregistrement et de rapport sont imposées par la réglementation ? Quel est l'impact probable de la réglementation « Connaissez vos clients » ? Comment les challenges de la réglementation « Connaissez vos clients » peuvent être contournés plus efficacement ?
- ❖ Politique des prix : Est-ce que le modèle des prix se base sur la valeur des transactions ou sur le volume des transactions ? Est-ce que le prix crée des barrières d'entrée ou d'utilisation ? Les prix sont-ils appropriés pour le marché visé ? Est-ce qu'il est possible de différencier les prix pour des services entre des marchés cibles différents ?
- ❖ Réseaux des émetteurs et des distributeurs pour les dispositifs de point de vente : Est-ce que le réseau des émetteurs et des marchands est suffisamment répandu pour fournir un accès aux clients ? Est-ce que le réseau des distributeurs vise des emplacements dont se sert en réalité le marché cible ?
- ❖ Proposition de la valeur client : Est-ce que la valeur de la solution pour le client est suffisante pour qu'il passe à d'autres transactions que les espèces ?

Problèmes techniques

- ❖ Coût de l'infrastructure : La solution a-t-elle entièrement considéré et pris en compte le coût de l'infrastructure de soutien, des distributeurs automatiques et des dispositifs de point de vente ? Ce coût peut être considérablement supérieur au coût pour développer la solution de base, mais la proposition de la valeur client s'étendra au fur et à mesure que le réseau de points d'accès se développera.
- ❖ Existence d'une infrastructure nationale : Existe-t'il une infrastructure nationale de distributeurs automatiques ou de dispositifs de point de vente que votre solution pourrait joindre afin de créer rapidement une chaîne de distribution efficace ? Quel est le prix pour rejoindre l'infrastructure nationale ?

- ❖ Infrastructure des communications : Est-ce que l'infrastructure nationale des communications est suffisamment développée pour desservir le marché cible ?
- ❖ Solutions autonomes : Si des solutions autonomes sont considérées, comment cela affecte-t-il la rentabilité pour les clients et l'institution ? Les transactions prennent parfois des jours ou des semaines à être enregistrées dans le système principal ; existe-t-il des procédures pour réconcilier la valeur ? Quels challenges possibles découleront des différences de durée dans l'enregistrement des transactions ?

Problèmes de marketing et de communication

- ❖ Acceptabilité de l'argent électronique : La plupart des marchés en voie de développement sont en grande partie basés sur l'argent liquide (« l'argent liquide est roi ») ; quelle est l'acceptabilité de l'argent électronique comme moyen d'échange ?
- ❖ Pleine utilisation du service : Est-ce que toutes les fonctions du service sont entièrement utilisées ? Les clients comprennent-ils les fonctions qu'ils n'utilisent pas ? Comment sont communiquées les fonctions du système ? Est-ce que cette communication est efficace ?
- ❖ Communications : Les communications utilisent-elles un langage clair, concis et amical ? Une étude active fait-elle partie de l'agenda pour améliorer les communications avec les clients ?

Problèmes pratiques

- ❖ Formation des émetteurs, des clients et du personnel : Est-ce que des procédures sont en place pour former adéquatement les émetteurs, les clients et le personnel ? La formation est-elle efficace ? Est-ce que la qualité de la formation est contrôlée ? Les clients connaissent-ils et utilisent-ils toutes les particularités de la solution ? Des guides de questions fréquemment posées sont-ils donnés aux émetteurs et au personnel ?
- ❖ Accessibilité : Est-ce que le système est accessible par les clients ? Est-il fiable et constamment disponible ? Est-ce que le réseau de distribution est suffisamment répandu pour fournir un libre accès sans problème aux clients ? L'accessibilité est-elle affectée par les heures d'ouverture (par exemple, les solutions basées sur les points de vente) ?
- ❖ Utilisation : Que pensent les clients de la facilité d'utilisation de la solution ? Quelles modifications peuvent être appliquées pour la rendre mieux utilisable ? Les clients reçoivent-ils une formation suffisante et y sont-ils suffisamment exposés pour comprendre comment employer le système ?
- ❖ Maintenance : Est-ce que les dispositifs de point de vente ou les distributeurs automatiques sont solides physiquement et sont capables de fonctionner dans des environnements moins que parfaits ? Est-ce que des contrats de maintenance et d'entretien pour les dispositifs de point de vente et les distributeurs automatiques ont été signés pour assurer un minimum de temps mort ? Est-ce que des pièces de rechange sont disponibles ? Est-ce que le logiciel des points de vente peut être mis à jour ? Est-ce qu'une assistance technique appropriée est disponible ? Si le dispositif de point de vente marche avec des piles, durent-elles assez longtemps ?

Devons-nous considérer autre chose au fur et à mesure que la technologie fait partie de notre solution ?

Oui. Les clients se rappellent de leurs mauvaises expériences et ces expériences sont souvent liées aux pannes des systèmes ou à la lenteur des mises à jour des transactions. Une plainte commune chez les clients d'une banque en Tanzanie était que les distributeurs automatiques ne marchaient pas, car ils étaient rendus indisponibles chaque jour à 17h00 pour une mise à jour du système. Ce temps mort du système cause une gêne énorme ainsi que de la frustration et ne fait typiquement pas partie des compétences ou des connaissances du personnel d'opérations qui ne peut le résoudre. Le client ne comprend pas ou ne se soucie pas de savoir ce qu'est le problème – il le voit simplement comme un « mauvais service ». Le personnel des guichets subit le gros de la frustration et de la colère des clients, mais ne peut souvent faire qu'un rapport des problèmes. Ceci affecte gravement le moral et l'engagement du personnel dans le service clientèle.

Il est donc essentiel de faire déborder cette prise de conscience des besoins du client au-delà du personnel des guichets jusqu'aux employés et aux partenaires qui soutiennent vos systèmes technologiques. Le personnel à l'arrière-guichet peut alors se poser deux questions clefs qui serviront à évaluer en partie leur performance :

1. « Que pouvons-nous faire pour améliorer l'expérience des clients ? »
2. « Que pouvons-nous faire pour faciliter l'interface entre le personnel des guichets et les clients ? »

Les utilisateurs internes de toute nouvelle technologie doivent être impliqués avec elle dès que possible et régulièrement. Au fur et à mesure que vous déployez la technologie, assurez-vous que vous avez un plan pour garantir que les clients internes et externes sont capables, disposés et (idéalement) intéressés à l'utiliser. Les questions suivantes peuvent vous aider à réfléchir aux problèmes-clés qui doivent être considérés dans ce plan :

- Comment la technologie changera-t-elle votre interaction avec les clients ?
- Votre définition d'un excellent service clientèle devra-t-elle changer suite à la technologie ?
- Quels standards devront être définis pour une performance et fiabilité du système ?
- Quel type de marketing sera nécessaire pour vendre la solution de manière réussie ?
- Comment les clients vivront-ils les changements ?
- Que peut-on faire pour s'assurer que l'interface personnelle avec les clients reste solide malgré l'automatisation ?

Mise en place : Former et motiver le personnel

Pourquoi se concentrer sur le personnel ?

Dans un secteur tertiaire, le personnel est principalement responsable de livrer le service (même avec les distributeurs automatiques et les solutions de banque électronique, le personnel représente une partie importante de l'équipe du service des ventes et de suivi. Ils livrent les produits, résolvent les problèmes du service, définissent l'image de marque, font ou défont la marque et fournissent la qualité et l'engagement (ou leur absence).

Se concentrer sur le personnel implique la garantie qu'ils sont correctement motivés pour servir le client ; qu'ils possèdent les connaissances, compétences et attitudes exigées pour le niveau de service attendu ; qu'ils croient au service clientèle comme étant un élément très important pour votre entreprise. Les institutions ont besoin d'optimiser la performance des employés avec :

- Des attentes et des standards transparents
- Des formations et un développement des compétences
- Un environnement de travail facilitant
- Du soutien et de l'encouragement
- Des récompenses et de la reconnaissance

Beaucoup d'institutions se trompent à penser que la formation dans le service clientèle est tout ce dont les employés ont besoin pour se concentrer sur les clients. Les employés ont aussi besoin de motivation, de leaders, d'outils et d'une compréhension de la manière (et du pourquoi) de rendre le processus de livraison du service aussi efficace que possible. Plutôt que de gérer les employés comme toute autre ressource, les institutions dont le focus est le client se concentrent sur une gestion proactive des rapports avec leurs employés pour maximiser la performance.

Qu'est-ce que le marketing des bonnes relations employés (BRE) ?

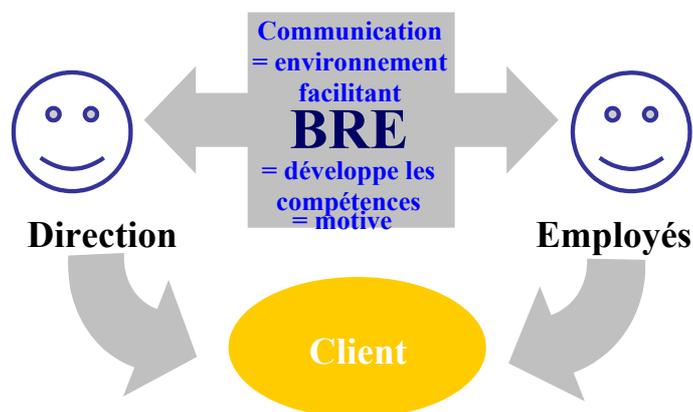
Le marketing BRE est une façon de créer et de maintenir des rapports de valeur avec votre personnel afin qu'il soit motivé pour livrer le service clientèle que vous attendez. Autrement dit, BRE entraîne le personnel dans un rapport avec votre institution afin qu'ils se préoccupent de leur performance ainsi que de l'efficacité de l'institution. Cela les encourage à rester loyal envers vous - ils veulent travailler pour vous parce que vous reconnaissez et récompensez leur performance. BRE peut aussi influencer les employés à vouloir protéger et améliorer une image positive de votre institution sur le marché. Cela signifie le marketing - votre marque, vos produits et le principe qu'un excellent service clientèle est la force motrice de votre business - de votre personnel.

Enquête de climat chez Equity Bank

Equity Bank a utilisé une enquête de climat social durant une période d'extension intense où elle a ressenti qu'il pourrait y avoir des changements dans la culture organisationnelle. Ils ont pu identifier des aspects où le personnel était insatisfait et non motivé par rapport au service clientèle, puis ils ont pris des mesures pour y répondre. La même enquête faite six mois plus tard a révélé des améliorations dans les attitudes envers le service clientèle, un différentiateur clé pour la banque.

Questionnaire de satisfaction pour le personnel d'UMU

UMU trouvait que les enquêtes de climat social produisaient des résultats positifs même si le nouveau personnel n'était pas satisfait de certains problèmes internes. Donc, ils ont décidé d'utiliser un questionnaire de satisfaction simplifié, avec beaucoup d'espace pour le feed-back. Les résultats compilés ont donné une information importante pour leur programme ERM et leur a permis de suivre l'engagement du personnel dans le temps.



*Si vous prenez soin de vos employés, ils
Prendront soin de vos clients.*

BRE implique :

- Vendre une vision
- Vendre au personnel le soutien des rapports clients
- Motiver
- Encourager le développement du personnel
- Créer un environnement de travail plaisant, de soutien et productif

Comment pouvons-nous mettre en oeuvre le marketing BRE dans notre institution ?

Le marketing des bonnes relations employés peut être accompli par le biais des stratégies suivantes :

- ❖ **Mesurer la température (et faire le suivi des problèmes) – enquêtes du climat social et de l'attitude :** Celles-ci sont des enquêtes typiquement anonymes qui mesurent les niveaux de satisfaction de personnel sur divers paramètres. Elles utilisent des questions multiples pour trianguler les données et donnent des scores généraux pour des thèmes spécifiques (par exemple, la communication interne, les problèmes du service, le travail en équipe, etc). Étant réalisées périodiquement, comme tous les deux ans, elles peuvent mesurer des changements dans l'attitude des employés et la culture organisationnelle. Les résultats et les actions planifiées doivent être partagés par l'organisation pour compléter la boucle du feed-back. (Voir l'exemple d'enquête du climat social dans la note 11.2 et le rapport dans la note 11.3)
- ❖ **Demander et donner du feed-back – y compris les schémas de suggestions des employés :** Inviter le personnel à donner du feed-back sur tout aspect de l'institution, que ce soit des niveaux du service actuels aux standards proposés, leur donne une occasion de contribuer et d'accroître leur engagement par rapport aux résultats qui sont produits. Si des incitations sont données pour les suggestions des employés qui améliorent le service clientèle et la culture du service, elles doivent être perçues comme étant justes et transparentes.
- ❖ **Habiller les employés :** Si possible, laissez à votre personnel aux guichets prendre des décisions. Autorisez-les à résoudre des problèmes avec la clientèle et à prendre des mesures le rétablissement du service. Si le personnel sait qu'il peut être flexible et peu donner des solutions aux clients, au lieu d'envoyer le client vers une autre personne avec qui il doit raconter à nouveau son histoire, le service dans votre institution deviendra moins bureaucratique, plus sensible et, inévitablement, plus efficace.
- ❖ **Développer les compétences du service clientèle :** Définissez des standards et formez les employés afin qu'ils puissent satisfaire et excéder ces standards. Au moment de déterminer la formation

Sources de développement du personnel

- Classes – Internes/Externes
- Éducation professionnelle/management (MBA, CPA, IB etc.)
- Cours du soir IT
- Conférences
- Secondements – Internes/Externes
- Réunions professionnelles de groupe /Institut
- Observation au poste de travail (Job shadowing)
- Apprentissage de son propre poste – auto-analyse
- Mentoring
- Coaching
- Media

nécessaire, suivez le processus de base suivant : évaluez quelle connaissances, compétences et attitudes sont nécessaires ; menez un audit pour évaluer les compétences actuelles du personnel ; analysez les écarts entre les deux ; mettez en place un programme de formation pour combler les lacunes ; et évaluez les résultats de la formation. N'oubliez pas de faire un suivi et de donner votre feed-back sur la performance du personnel.

Soyez prudent avec les programmes déjà existants de formation sur le service clientèle. Souvent leur contenu n'est pas approprié aux standards et processus spécifiques de votre institution. Beaucoup d'offres de cours généraux se concentrent sur un sourire accueillant et une poignée de main. Heureusement, on commence à s'éloigner de ces cours génériques pour utiliser des programmes adaptés et pratiques qui sont internes et qui sont destinés aux attentes de vos clients.

- ❖ **Soutenir votre personnel :** Il y a de nombreuses manières de soutenir votre personnel dans les initiatives du service clientèle. Développez des guides FAQ (Foire aux questions) afin qu'ils sachent exactement comment répondre aux clients. Donnez-leur des conseils clairs sur les politiques et procédures, standards, etc. liés au service clientèle. Écoutez ce que les employés ont à dire sur les interactions avec les clients et aidez-les à résoudre les problèmes. Donnez le feed-back et les conseils sur ce que vous avez observé dans leur performance avec les clients internes et externes. Reconnaissez leurs accomplissements, particulièrement devant le public ou leurs collègues et superviseurs. Créez une infrastructure de soutien social dans votre institution. Encouragez le travail en équipe quand il simplifie le travail et sert mieux le client.

- ❖ **Consolider les équipes :** Un service clientèle de grande qualité est inévitablement livré par des équipes. Les équipes réussissent lorsqu'il y a une indication de l'importance de l'équipe dans le service clientèle de l'institution (cela fait parties de descriptions de postes, des primes, etc.). Il y a aussi des facteurs critiques au succès comme une dynamique efficace du groupe, de bonnes caractéristiques/capacités personnelles et le leadership.



- ❖ **Plans de motivation et de récompense :** Une fois que vous avez établi la vision du service clientèle dans votre IMF, l'étape suivante est de choisir les motivations qui incitent le personnel à atteindre une plus grande satisfaction de la clientèle. Il est utile de poser les questions suivantes et de réfléchir ce qui satisfera l'institution aussi bien que vos employés :

- Pourquoi – Quel comportement soutenez-vous ? Quel est l'objectif de la récompense ?
- Qui – Individuel, équipe ou institution ?
- Quoi – Argent ou autre type de récompense ?
- Où – Quel service ou succursale ?
- Quand – chaque mois, trimestre ou année ?

Les récompenses financières et non-financières peuvent avoir un impact sur le comportement des employés. Rappelez-vous que le but est de reconnaître et promouvoir un service clientèle positif. L'apport de la direction est normalement vu comme un élément important dans le plan de récompense parce que les managers sont capables de prendre en compte les efforts spéciaux qui peuvent affecter la performance. Néanmoins, les plans de récompense ne doivent pas se baser seulement sur le jugement des managers. Plus vous impliquez de personnes dans votre plan, plus le processus peut vous aider à renforcer votre culture organisationnelle. Assurez-vous simplement que votre plan est **transparent et juste**. Ces deux facteurs sont essentiels pour le succès de n'importe quel programme de récompense.

Exemples de motivations et de récompenses

- ⇒ Chez Condat UK, le plan « Pris en flagrant délit » permet aux employés de nommer des collègues pour des récompenses qui les reçoivent sur le champ sous la forme de bonbons, d'ours en peluche et de t-shirts.
 - ⇒ Une chaîne de restaurant a développé un plan de récompenses basé sur le feed-back des clients obtenu par un questionnaire, des visites client-mystère et des appels téléphoniques, en plus des rapports de la direction. La récompense est attribuée chaque trimestre et la succursale la mieux performante, ainsi que celle qui a fait le plus d'amélioration au cours du dernier trimestre, reçoit une plaque commémorative. On donne aussi aux membres du personnel des succursales gagnantes un badge spécial et un prix à toute l'équipe. Les finalistes sont ensuite ajoutés à un tirage au sort national pour des récompenses.
 - ⇒ UMU en Ouganda organise une compétition « La valeur fondamentale du mois » et chaque mois accorde une récompense à l'employé qui représente le mieux cette valeur fondamentale dans chaque succursale. Le personnel nomme un membre du personnel et un Comité de succursale choisit le gagnant qui reçoit des marchandises attrayantes de marque.
- ❖ **Programmes de fidélité :** Certaines institutions incluent dans leur stratégie BRE un programme de fidélité avec lequel les employés peuvent gagner des points pour un excellent service clientèle et pour des initiatives de développement du personnel. Les points peuvent être attribués pour la livraison d'un excellent service et se basent sur les standards de l'institution et/ou des critères spécifiques qui sont transparents pour tous (par exemple, 100 % de réponses correctes dans les quiz sur les connaissances des produits pendant le trimestre). Les employés peuvent alors « encaisser » leurs points pour des marchandises de marque, des événements patronnés par l'entreprise, ou soutenir des initiatives communautaires sponsorisées par la banque/IMF.

Par exemple, un programme de fidélité a attribué des points pour les activités suivantes :

Activité	Points
Recevoir un coupon « Moment de beauté » dans le programme de récompense	25
Réaliser un score de 100% dans le programme client-mystère	50
Animer un cours de formation départemental et faire le suivi	10
Réussir un cours externe approuvé et lié au travail	10
Participer à des compétitions de journal interne sur les connaissances des produits	5
Participer à des initiatives d'investissement social	10
Avoir un score de présence de 100% pendant une période de 3 mois	50
Réaliser un score A dans l'évaluation de la performance	100
Réaliser un score B dans l'évaluation de la performance	50

Quels sont les principes à suivre pour lancer un programme BRE ?

- Obtenez le soutien et l'engagement de la direction
- Créez un champion/une task force BRE: une personne qui a la responsabilité de faire avancer le programme
- Commencez petit : surprenez et enchantez les employés ; montrez-leur que vous les appréciez
- Mettez en marche des « révolutionnaires » : formez et motivez ceux qui dirigeront le programme
- « Vendez » vos valeurs dans des termes claires et concis
- Assurez-vous que les standards du service fassent partie de la pratique régulière de votre institution : « Vous pouvez être licencié s'il manque de l'argent dans votre caisse, mais pouvez-vous être licencié pour avoir été malpoli envers un client ? »
- Motivez
- Définissez des standards et assurez-vous que votre personnel y adhère
- Réduisez l'écart entre le personnel aux guichets et les superviseurs

- Embauchez/formez les bonnes personnes
- Choisissez une bonne marque ! Donnez à votre programme une personnalité avec laquelle le personnel peut y prendre plaisir

Un Exemple de programme BRE à Montecasino

Montecasino en Afrique du Sud a utilisé un programme BRE pour améliorer le service clientèle et transformer sa société de jeu de hasard, qui avait des pertes annuelles majeures, en l'un des casinos les plus profitables dans la région. Il a commencé petit en reconnaissant simplement le personnel pour leur contribution dans leur travail. Un superviseur a dirigé l'initiative pour développer un système de service clientèle qui identifie les « moments de beauté » du service clientèle lors des changements d'équipe et qui les enregistre dans une base de données afin que les employés puissent être récompensés pour leur excellente performance reconnue par les superviseurs. Le programme s'est développé et se nomme maintenant TIMM (This is My Moment ou « C'est mon moment »). Le programme TIMM inclut :

- Un club de « fidélité » : le personnel gagne des points pour une performance excellente et les échange ensuite contre des marchandises de marque
- Un ensemble de standards pour les postes individuels : le personnel reçoit alors une visite client-mystère chaque trimestre. Les managers donnent le feed-back et planifient des stratégies d'amélioration.
- Des promotions d'entreprise miroir pour le personnel
- Un journal du personnel qui souligne les attitudes de travail désirées
- Le renforcement de la marque partout où se pose le regard des EMPLOYÉS
- Un modèle des valeurs et de la mission par les managers
- Des événements de service communautaire pour le personnel
- Des cartes d'anniversaire pour tout le personnel

Souvenez-vous que le programme BRE n'est pas un système commutable dans lequel vous faites « X » pour recevoir « Y ». C'est une combinaison de facteurs qui renforcent les valeurs de l'institution et de l'excellence pour réaliser les objectifs du travail. Il permet au personnel d'accumuler dans le temps leurs efforts répétés sous la forme d'un crédit qui prouvent les attitudes et les comportements recherchés envers le service clientèle. Le personnel est capable de travailler et de choisir la récompense qu'ils voudraient recevoir parmi ce qui est offert.

Comment pouvons-nous mesurer l'efficacité du programme BRE ?

Essayez de vous servir des mesures suivantes :

- **Les chiffres de conservation du personnel** - un nombre croissant peut prouver des résultats positifs
- **Une visite client-mystère** des standards spécifiques et mesurables
- **Des enquêtes de climat/satisfaction** peuvent mesurer la satisfaction des employés par rapport aux divers aspects de leurs conditions de travail
- **Votre système de gestion de la performance** – un suivi annuel et semestriel fournit des points de vérification pour mesurer l'efficacité
- **Une configuration du processus** - pour évaluer les améliorations du système, en particulier celles trouvées dans le lourd travail fait par les employés du back-office, afin de mesurer les changements du service aux clients internes et externes
- **Les perceptions des clients** – l'information est collectée par les discussions de groupes cibles, le feed-back des groupes de clients, les boîtes à suggestion et les cartes de commentaires et porte sur les perceptions des clients par rapport à la qualité du service (qui est ce que compte vraiment), ce qui reflète l'efficacité du programme BRE.

Qu'en est-il des plans de motivation du personnel ?

Bien sûr, il est aussi possible de motiver le personnel grâce à un plan de motivation du personnel convenablement conçu. Les plans bien conçus peuvent avoir des effets positifs et puissants sur la productivité et l'efficacité. Contrairement à cela, les plans mal développés peuvent avoir des effets sérieusement nuisibles.

Comme avec n'importe quel système conçu pour motiver ou récompenser le personnel, votre plan de motivation doit être transparent et juste. Il doit contenir des variables objectives et les règles doivent être bien connues et non changées arbitrairement. Les employés impliqués dans le plan doivent être capables de comprendre facilement comment la récompense est calculée. Les buts du plan doivent être réalisables, en sachant qu'une meilleure performance aboutit à une récompense plus élevée. Chacun doit être capable de recevoir une rémunération plus élevée en travaillant mieux et plus durement.

Il y a essentiellement cinq types de plans de motivation du personnel.

- ⇒ Plans individuels : Dans un plan individuel, il y a un lien direct entre la performance individuelle et la rémunération. Cependant, cela peut mener à un focus restreint et réduire la collaboration. Les plans individuels sont souvent employés pour les officiers de crédit.
- ⇒ Plans d'équipe : Ces plans sont utilisés pour augmenter la cohésion du personnel et pour favoriser la coopération et l'effort commun. L'inconvénient principal est l'effet de « parasite » : si la récompense pour un individu dépend de la performance du groupe entier, il y a une tentation énorme pour certains individus de réduire leur contribution.
- ⇒ Plans d'options d'achat d'actions (OAA) : Les OAA motivent les employés par un effet symbolique et motivationnel. Les employés deviennent propriétaires et en tant que tel, cela doit leur est plus facile d'intérioriser les intérêts de la société. Cependant, les OAA ne sont pas appropriés pour augmenter la performance institutionnelle à long terme.
- ⇒ Plans d'intéressement : Ces plans partagent typiquement un pourcentage des bénéfices réalisés par l'entreprise. Ils augmentent l'identification avec l'organisation et réduisent les barrières entre les propriétaires et les employés. Ils sont souvent employés par les cadres moyens et supérieurs. Cependant, leur inconvénient est que la plupart des individus ont peu de contrôle dans la production du bénéfice annuel. Les problèmes de « parasites » surgissent aussi.
- ⇒ Plans de bénéfices différés : Ces plans incluent la pension et les autres contributions de la Sécurité Sociale qu'une société fait au nom de ses employés. Les bénéfices de pension augmentent typiquement avec le temps et réduisent ainsi les mouvements de personnel. Des plans de bénéfices intelligents peuvent augmenter la motivation et réduire les mouvements de personnel, en particulier au niveau des cadres moyens.

Pour de plus amples détails sur les plans de motivation du personnel, voir « l'outil pour concevoir des systèmes de primes pour le personnel » de *MicroSave*.

Mise en place : Développer une culture du service clientèle

Qu'est-ce qu'une culture organisationnelle ?

La culture organisationnelle est la somme des comportements, des croyances, des valeurs et des buts qui sont partagés par la communication et l'imitation dans une institution. C'est « la manière dont nous faisons les choses par ici ». La culture peut être trouvée dans vos politiques et procédures, dans la manière dont votre personnel s'habille, dans votre matériel de marketing, dans votre structure organisationnelle, dans vos communications et dans la façon dont vous traitez vos clients.

Donc, à quoi ressemble une culture du service ?

Votre culture du service clientèle reflétera votre culture organisationnelle. Un bon service clientèle n'est pas seulement basé sur les connaissances et les compétences des individus, mais plutôt sur manière dont votre organisation entière se dirige dans la même direction et présente un message clair et positif aux clients.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique ?

- Les politiques doivent refléter des standards d'entreprise clairs de qualité et de comportement et doivent être liés par des messages cohérents de marketing – souvenez-vous, ce que votre organisation doit livrer ce qu'elle promet de livrer.
- Les procédures ne doivent pas gêner les efforts des employés pour répondre aux clients.
- Le style de gestion ne doit pas permettre aux actions à court terme de saper la crédibilité à long terme.
- Les valeurs de respect, de coopération, d'apprentissage, de rapports à long terme, d'attention, d'efficacité et de diligence doivent faire partie de votre culture organisationnelle.
- Dans les institutions qui se développent rapidement, une culture qui se focalise sur la solution, plutôt que le problème, est importante.
- Il doit y avoir un engagement à s'améliorer continuellement, où l'on écoute et respecte les idées et les avis du personnel à tous les niveaux.
- Finalement, on doit croire à la phrase : « le client est roi ».

Est-il possible de développer systématiquement une culture du service clientèle ?

En effet, cela est possible. Les 8 étapes suivantes offrent une approche.

- A. Obtenez le soutien de la direction
- B. Commencez tôt—dès le recrutement
- C. Communiquez clairement et régulièrement l'engagement total dans le service clientèle
- D. Assurez-vous que chacun reste en contact avec les clients
- E. Planifiez, agissez, mesurez et passez en revue continuellement
- F. Optimisez les mécanismes de feed-back des clients et du personnel
- G. Développez une conscience du service clientèle et des compétences associées parmi tout le personnel
- H. Motivez pour obtenir un bon service après-vente

Étape A : Obtenez le soutien de la direction

Un excellent service clientèle ne fera pas partie de la culture d'une organisation à moins que le service ne soit vu comme étant estimé par les leaders de l'organisation. La direction ne doit pas seulement reconnaître que le service clientèle est important; elle doit le modeler à la fois pour ses clients internes et externes. Par exemple, un manager dans une banque ne sert aucun but en affichant au mur une déclaration du service et en disant à son personnel de donner un bon service aux clients s'il s'enferme dans son bureau et s'il est peu disposé à aider lorsqu'il y a du monde aux guichets aux heures du déjeuner

ou lorsque la succursale est à cours de personnel. Dans un autre cas, une grande banque en Ouganda envoie des messages contradictoires à ses clients lorsque ses managers parlent de l'importance du service clientèle, mais la banque était bondée et sa réputation était qu'elle offrait un service lent.

Les managers peuvent et doivent montrer un exemple clair à leur personnel. Il y a plusieurs manières de faire cela. Lorsque possible, ils doivent :

- Traiter les employés comme ils voudraient que les employés traitent leurs clients
- Passer plus de temps à écouter qu'à parler
- Être disponibles
- Éliminer le statut spécial de tout groupe dans l'organisation
- Identifier les employés clés qui font un excellent service clientèle et qui ont la capacité d'influencer d'autres membres du personnel et inviter ces champions à être les « révolutionnaires » qui évalueront, dissémineront et donneront du feedback sur les initiatives du service clientèle
- Visiter régulièrement les clients (et pas seulement les clients externes - il est également important de visiter les clients internes qui dépendent de leurs services de gestion)

Étape B : Commencez tôt—dès le recrutement

Il est beaucoup plus facile de développer une culture du service clientèle dans votre institution si vous commencez par un personnel qui est déjà engagé dans le genre de valeurs, d'attitudes et de comportements que vous voulez souligner. Recrutez des employés qui montrent un engagement dans le service clientèle et utilisez le processus d'orientation pour renforcer cet engagement. Par exemple :

- Utilisez les jeux de rôle ou des questions d'interview hypothétiques pour évaluer comment les candidats se comporteraient dans des situations typiques du service clientèle.
- Impliquez des clients et/ou des collègues dans le choix de nouveaux employés.
- Ajoutez une période d'essai au processus de recrutement et ayez des standards spécifiques du service clientèle que les employés potentiels doivent satisfaire pour devenir un membre du personnel à part entière.
- Ajoutez au programme d'orientation une formation des compétences en service clientèle.
- Invitez les managers supérieurs à accueillir les nouveaux employés et leur montrer l'importance de la qualité du service.
- Encouragez les nouvelles recrues à assister aux réunions d'amélioration du service.

Étape C : Communiquez clairement et régulièrement l'engagement total dans le service clientèle

Votre engagement dans le service clientèle doit être largement communiqué par écrit. Cela peut être fait dans une stratégie du service clientèle, dans des déclarations de mission et des objectifs de l'entreprise, dans une charte du client et par le biais du matériel de marketing. Instillez la quintessence de vos valeurs clés ou de vos promesses grâce à une ou deux déclarations simples ouis « vendez » les largement à votre personnel. Les employés doivent être capables d'articuler vos principes à tout moment : « Nous nous engageons à offrir des services bancaires à nos clients d'une manière prompt, honnête et amicale. Je tiens cette promesse en étant amical, précis, habile et digne de confiance ». L'importance du service clientèle peut être communiquée davantage au personnel en mettant en place des standards internes du service clientèle et en développant des politiques et des procédures concentrées sur les clients.

Si vous communiquez clairement votre engagement dans le service clientèle, mais que vous ne le faites qu'une fois par an, cet engagement ne pèsera pas grand chose ; cet engagement ne restera pas au premier rang dans l'esprit des employés étant donné toutes les autres informations et responsabilités auxquelles ils doivent penser. Votre message clé du service clientèle doit être régulièrement renforcé. Cela peut être fait :

- En affichant le message à des endroits où le personnel se rassemble (par exemple, les toilettes, la salle de pause-déjeuner, les écrans de veille des ordinateurs, le journal du personnel, etc.)
- En ajoutant le service clientèle à l'agenda régulier des réunions départementales, des présentations et des sessions de formation

- En demandant aux employés pour tenir un journal des améliorations du service et en l'examinant régulièrement
- En rappelant aux employés en bas de chaque bulletin de salaire que c'est le client qui paye le salaire
- En utilisant les panneaux dans le hall bancaire ou dans la salle de réunion pour communiquer aux clients et au personnel des succursales les problèmes avec le service clientèle, etc.

Étape D : Assurez-vous que chacun reste en contact avec les clients

Lorsque les employés changent de poste et se retrouvent à l'arrière des guichets, ils peuvent perdre le contact avec les challenges rencontrés lorsque l'on livre un excellent service. Une stratégie de victoire rapide est de simplement déplacer le bureau du superviseur afin qu'il soit visible par les caissiers et les clients pour mieux aider avec le service. Des journées de « travail sur le terrain » peuvent aussi faire travailler les superviseurs aux guichets : exigez que les managers travaillent en tant qu'officiers de prêt, caissiers et autres rôles clefs qui exigent une journée entière d'interaction avec la clientèle.

Certaines institutions exigent que les managers soient dans le hall bancaire pendant les périodes d'affluence, comme la fin du mois ou le vendredi après-midi, afin de gérer l'afflux de clients. De telles stratégies forment non seulement une solidarité avec le personnel aux guichets, mais améliorent aussi le service clientèle et rapproche les managers plus étroitement avec les clients.

Étape E : Planifiez, agissez, mesurez et passez en revue continuellement

Votre institution doit accueillir une amélioration continue à bras ouvert. Cela veut dire créer et encourager des équipes de résolution des problèmes qui aident à assurer que votre institution tire un apprentissage de ses erreurs pour qu'ils ne se produisent pas à nouveau. Vous pouvez relever régulièrement les résultats des mesures du service clientèle et utiliser ces résultats visibles pour faciliter la planification et l'action pour une performance améliorée.

Par exemple, chez Teba Bank, le logiciel du centre d'appel a permis à l'institution d'identifier l'étendue des standards établis que le personnel du centre d'appel satisfaisait. Cela a inclus le nombre de problèmes traités, la rapidité de réponse par téléphone du personnel, le pourcentage de problèmes qu'ils étaient capables de résoudre eux-mêmes et le temps total pour la résolution des problèmes. Trois mois après la publication des statistiques de performance sur un panneau d'affichage de la banque, les niveaux de performance se sont nettement améliorés. Une autre banque, celle-ci en Ouganda, collecte de l'information détaillée sur le nombre et le type de transactions traitées par chaque caissier au niveau de la succursale. Cette information est alors envoyée au siège social, mais elle n'est pas communiquée plus loin et les statistiques entre les succursales ne sont pas régulièrement comparées. Cette approche rend beaucoup plus difficile une amélioration continue du service.

Étape F : Optimisez les mécanismes de feed-back des clients et du personnel

Les deux sections de cet outil qui se concentrent sur le diagnostic et l'analyse ainsi que sur le suivi et la communication explorent plus en détail les mécanismes de feed-back. Cependant, selon la perspective pour créer une culture du service clientèle, il y a cinq points généraux que vous voudrez garder à l'esprit :

- **Permettez aux clients de vous donner facilement l'information**, soit directement au personnel soit grâce à des numéros de téléphone et des adresses électroniques spécifiques. Vous pouvez même sortir de l'ordinaire pour solliciter le feed-back des clients, possiblement grâce à des concours ou des récompenses pour les meilleures suggestions des clients pendant une période particulière. Les clients sont muets pour toutes sortes de raisons - ils pourraient penser que ce sera trop problématique de vous donner leur avis ; il se peut qu'ils ne savent pas à qui donner l'information ; ou ils peuvent ne pas croire que de partager l'information avec vous changera quoi que ce soit. Si vous pouvez éliminer ces barrières dans le flux de l'information, vous pouvez vraiment multiplier vos occasions pour faire des améliorations importantes dans votre service clientèle.
- **Répondez aussi rapidement que possible** aux questions que les clients posent et communiquez les mesures que vous avez prises ou prendrez. Même si la réponse n'est pas exactement ce à quoi le client s'attendait, il est essentiel de communiquer une réponse pour le maintien de votre

rapport. Qui plus est, si les clients voient que vous prenez au sérieux leurs suggestions, ils seront beaucoup plus aptes à vous donner du feedback à l'avenir.

- **Offrez plus qu'un seul moyen** de communication. Si les clients ont seulement une manière de communiquer avec vous et que ce mécanisme s'écroule, vous ne recevrez pas leur information. Si vous offrez aux clients des options multiples de communication, vous leur permettez de choisir le mécanisme qui est le plus commode, confortable ou efficace à un moment particulier.
- **Faites un rapport sur le progrès des initiatives du service clientèle** à intervalles réguliers à tous les employés et aux clients. Tenir les clients informés de vos efforts les aide à comprendre l'effort continu que vous faites pour améliorer votre performance et peut les encourager à faire activement partie de ce processus.
- Finalement, **ayez un système qui fait le suivi des problèmes soulevés sur le service clientèle** pour que vous puissiez faire de votre mieux pour assurer que ces problèmes sont résolus à la satisfaction des clients.

Étape G : Développez pour tout le personnel une prise de conscience du service clientèle et des compétences associées

Assurez-vous que chaque personne de votre institution s'estime responsable *et* capable de fournir un service clientèle de qualité. Vous pouvez faire cela en intégrant le service clientèle à la description de poste de chacun, en fournissant une formation appropriée ainsi que des opportunités de développement pour le personnel à tous les niveaux de votre organisation et en encourageant les managers à modéliser un excellent service et à fournir de la formation plutôt que de dépendre simplement de l'instruction faite en classe pour développer la conscience et les compétences du service clientèle. Vous pouvez vouloir développer un programme de coaching et de facilitation pour les managers, puisque les « hommes d'action » excellents ne font pas nécessairement d'excellents « enseignants ». Suivez le processus recommandé dans la section précédente sur la formation et la motivation du personnel pour évaluer régulièrement les besoins et les compétences, pour identifier les lacunes, pour mettre en place la formation et pour passer en revue son efficacité.

Étape H : Motivez pour obtenir un bon service clientèle

La section de cet outil sur la formation et la motivation du personnel a en grande partie adressé cette question, mais dans le contexte pour créer une culture du service clientèle, cela vaut la peine de mettre en évidence trois points en particulier. D'abord, pensez au marketing BRE – bonnes relations employés – et efforcez-vous de construire des rapports habilitant à long terme avec votre personnel. Si vous créez une culture qui traite bien les clients internes, il sera beaucoup plus facile pour les clients internes de bien traiter les clients externes.

Deuxièmement, rendez les employés responsables de leur côté du rapport en faisant de la qualité du service une partie importante de votre système de revue de la performance et du paquet de rémunération. Impliquez le personnel dans la définition des standards et dans l'évaluation de la performance, car cela facilite le soutien et peut encourager l'accomplissement de ces standards. Considérez aussi d'ajouter des scores de satisfaction des clients dans les rapports de gestion.

Troisièmement, faites attention aux motivations et aux récompenses que vous choisissez dans le but de motiver le service clientèle parce que les choix que vous faites affecteront votre culture. Si, par exemple, vous vous efforcez de développer une culture qui est basée sur la collaboration, vous ne voudrez probablement pas utiliser des plans individuels d'incitation pour motiver la performance. Rappelez-vous que la récompense ne doit pas être forcément financière - les compliments, les célébrations et la reconnaissance publique peuvent aussi motiver et peuvent créer une culture qui est fondée plus sur les rapports et l'obligation à long terme que sur les gains financiers à court terme.

La création d'une culture du service clientèle ne semble-t'elle pas un travail ÉNORME ?

Il peut certainement l'être. Mais reconnaissez que changer la culture organisationnelle prend du temps. Commencez petit, avec une vision à long terme de la sorte de culture que vous voulez créer et lancez

d'abord des initiatives simples pour signaler l'esprit selon lequel vous voulez faire des changements. Par exemple, vous pouvez organiser un pique-nique pour les employés où la direction se mélange avec le personnel et fournit un feed-back positif sur leurs contributions, ou lorsque votre institution fête son prochain événement marquant, vous pouvez reconnaître les contributions faites par tout le personnel en donnant à chaque employé un cadeau qui porte la marque des valeurs de l'institution. Ensuite, vous pouvez lentement vous fonder sur cette base en donnant des récompenses plus importantes aux employés qui surpassent vos standards « de base » du service.

Si vous cherchez un endroit où commencer, vous pouvez vouloir démarrer en faisant de la recherche, ou un audit culturel, pour trouver une idée sur la manière dont les employés se sentent au travail dans votre institution, de quoi ils sont fiers, où ils sont insatisfaits ou déçus et pourquoi. Assurez-vous de leur donner aussi l'occasion d'identifier des solutions, car cette approche participative et sensible aux besoins du client est une partie principale de la culture que vous voudrez sans aucun doute construire.

Processus : Suivi et communication

Après avoir passé plusieurs sections de cet outil à explorer certaines des questions principales impliquées dans la mise en place d'une stratégie du service clientèle, nous sommes maintenant prêts à revenir au processus plus large qui est d'optimiser le service clientèle dans votre institution. Une fois que vous avez fait votre engagement dans le service clientèle ; que vous avez analysé et diagnostiqué vos forces, faiblesses et priorités ; et que vous avez développé et mis en oeuvre un plan pour améliorer votre performance ; tout ce qui vous reste à faire est de suivre et de communiquer les résultats de la mise en oeuvre de votre plan.

Pourquoi un suivi ?

Il y a plusieurs raisons importantes pour suivre la mise en place de votre stratégie et du plan d'activité du service clientèle.

- ❖ ***Vérifier l'alignement de la stratégie*** : Le suivi est nécessaire pour savoir si votre stratégie se déroule comme prévu. Pour réaliser vos objectifs, des rajustements appropriés à la stratégie elle-même ou au plan de mise en oeuvre ne sont possibles que si les niveaux du service sont contrôlés.
- ❖ ***Ajuster les actions*** : En comparant la performance par rapport aux espérances, et possiblement entre les stratégies adoptées dans diverses succursales, il est possible de découvrir les actions complémentaires qui pourraient être prises pour améliorer davantage la performance.
- ❖ ***Informier et motiver le personnel*** : Faire le suivi des niveaux du service permet à chacun de savoir que ce qu'ils font fonctionne – qu'un progrès est réalisé. Cela peut être très utile pour développer ou maintenir votre élan au fur et à mesure que la mise en oeuvre de votre stratégie continue.
- ❖ ***Identifier le stress*** : Si vous êtes continuellement alertes aux signes de stress, comme des files d'attente plus longues, vous pouvez rapidement prendre des mesures pour vous adresser aux causes du stress avant que cela n'empire ou ne rende votre stratégie inefficace. Quelques signes communs de stress auxquels il faut faire attention sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Signes de stress	Identification	Cause possible
Files d'attente plus longues	Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés du système • Trop de nouveaux clients • Moins de personnel de guichet ou des changements de personnel
Moins de nouveaux clients	SIG	<ul style="list-style-type: none"> • Produits et services inadéquats • Concurrence accrue
Taux d'activité en baisse	SIG	<ul style="list-style-type: none"> • Conception inadéquate du système
Heures de travail plus longues	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'activité en hausse • Processus inadéquats • Nouveau personnel
Augmentation des départs	SIG	<ul style="list-style-type: none"> • Si localisé – problèmes avec le personnel • Si institutionnel – conception inappropriée du produit ou plan de motivation du personnel inadéquat
Cibles de performance non atteintes	SIG, suivi du niveau du service	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêter selon le type de cible

- ❖ ***Fournir au personnel un feed-back opportun, spécifique et décisionnel sur leur performance*** : Ce feed-back peut être utilisé régulièrement pour reconnaître et récompenser le personnel qui a fait un travail excellent, afin de motiver d'autres personnes à atteindre ce standard et-ou de changer le comportement du personnel qui improductif.

- ❖ **Mesurer les résultats d'initiatives spécifiques** : Alors que beaucoup d'initiatives du service clientèle sont en cours et mesurent une amélioration continue, vous devriez aussi inclure certaines initiatives ad hoc ou uniques dans votre plan. Un suivi vous permet de mesurer les résultats de telles initiatives, par exemple, en mesurant la performance avant et après l'introduction d'un processus révisé.
- ❖ **Faciliter un meilleur alignement entre les fonctions ou les départements (par exemple, marketing et opérations)** : Faire un suivi régulier permet de peut réaliser cela de deux manières ; d'abord, en aidant à identifier l'étape où la difficulté du service clientèle est éprouvée et, deuxièmement, en sensibilisant les départements à toute interdépendance dans leurs actions. Si des accords du niveau du service sont en place, pour spécifier la performance que les départements peuvent attendre l'un de l'autre, le suivi peut aussi aider à assurer que ces obligations internes sont satisfaites.
- ❖ **Suivre le changement dans les attentes des clients** : Un suivi régulier vous donne l'information sur les perceptions de vos clients sur vos niveaux du service clientèle. C'est l'indicateur critique pour savoir si vos initiatives du service clientèle fonctionnent ou non.

Quels outils pouvons-nous utiliser pour faire un suivi efficace ?

Les outils qui vous aident à faire le suivi du service clientèle sont les mêmes que nous avons examiné dans la section de ce document sur le diagnostic et l'analyse :

- Le Questionnaire du personnel de succursale
- La Revue du marketing du produit
- Le Questionnaire du service clientèle
- Le Questionnaire ServQual
- Le Guide de la visite client-mystère
- La Revue de l'infrastructure physique
- Les DGC guidées avec le personnel ou les clients
- Les DCG avec clients avec un outil ERP, en particulier le classement des attributs du service clientèle, le classement des préférences relatives ou la série chronologique du service clientèle
- L'outil d'évaluation du service clientèle de *MicroSave*
- Les boîtes à suggestions
- Les interviews de sortie
- Les enquêtes de climat organisationnel

Comment pouvons-nous passer du suivi à la communication ?

Une fois que vous avez recueilli l'information grâce à vos activités de suivi, il y a deux choses importantes à faire :

1. Formater l'information pour l'analyse, le diagnostic, la prise de décision et les actions.
2. La remettre dans les bonnes mains, aussi rapidement et clairement que possible

Les outils présentés dans la section du diagnostic et d'analyse de ce document sont conçus pour rendre le processus de formatage relativement simple. La plupart de ces outils soit incluent un échantillon de rapport-modèle soit donnent des conseils sur la manière d'organiser et de présenter vos résultats.

Remettre ces résultats rapidement et clairement dans les mains des gens qui peuvent agir est un problème séparé qui mérite une attention spéciale. Après tout, vous pouvez rassembler autant d'information que vous voulez et la formater aussi bien que possible, mais si vous ne pouvez pas remettre cette information dans les mains de quelqu'un qui peut l'employer, alors tous vos efforts auront été gaspillés. Une variété de mécanismes différents peuvent être utilisés pour communiquer vos résultats, y compris les points centraux du service après-vente, les bureaux d'aide, Intranet, les bulletins internes et les communications avec les clients.

Qu'est-ce qu'un point central du service clientèle ?

Souvent, le service clientèle n'a pas de « foyer » dans une institution financière ; c'est en partie parce que les problèmes du service surgissent dans tous les départements. Cependant, définir un point central du service clientèle est une manière de garantir que le service clientèle est placé au cœur de la stratégie organisationnelle de votre institution. Ce point central peut être une personne ou une équipe qui est responsable de la mise en œuvre quotidienne du processus du service clientèle et du suivi des niveaux du service clientèle.

Mis à part une concentration par l'institution sur le service clientèle, le point central fournit un mécanisme pour concentrer et coordonner l'information, les questions et les initiatives qui touchent au service clientèle. Il peut servir de centre de communication, facilitant à la fois l'analyse et la dissémination, parce qu'il comprend qui utilise cette information du service clientèle et pourquoi, qui est capable de prendre des mesures et comment tout le personnel peut profiter de certaines sortes d'information pour améliorer leur propre performance et/ou la performance de leur unité. Un point central non seulement aide l'information à arriver au bon endroit, mais peut aussi aider à ne pas perdre l'information importante du service clientèle, car chacun sait où se trouve le point central et, dans le pire des cas, sait où envoyer l'information qui n'a pas de destination claire.

Qu'est-ce qu'un comptoir d'assistance ?

Un comptoir d'assistance est un point central pour les questions internes et/ou externes. Beaucoup de problèmes du service clientèle peuvent être résolus directement par le personnel du comptoir d'assistance, tant que ce dernier est au courant des opérations et des procédures de l'institution financière. Dans ce but, la conception du comptoir d'assistance est stratégique. On y accède par l'intermédiaire du personnel des guichets, mais il y a une connexion avec les départements des opérations, technologie de l'information, marketing et ressources humaines. Quand le personnel du comptoir d'assistance ne peut pas résoudre les questions, ils peuvent renvoyer les problèmes vers un expert approprié. Le logiciel du spécialiste est utilisé pour enregistrer les problèmes quand ils sont rapportés et lors de chaque étape du processus de résolution du problème. Les problèmes communs sont alors analysés et, lorsque des solutions génériques sont trouvées, elles sont données au personnel approprié et les procédures et politiques sont mises à jour au besoin. La prochaine fois qu'un problème semblable se produit, le personnel du comptoir d'assistance est probablement beaucoup plus apte à le résoudre directement.

Un comptoir d'assistance offre une gamme d'avantages :

- ✦ **Utilisation efficace et contrôlée du personnel et des ressources** : Un comptoir d'assistance est capable de résoudre beaucoup de problèmes sans les transmettre à d'autres personnes, permettant ainsi au personnel clef de travailler plus efficacement sur leurs responsabilités fondamentales.
- ✦ **Amélioration de l'identification et de l'analyse des problèmes** : Un point central pour enregistrer les problèmes permet à l'institution d'analyser de nouveaux problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent.
- ✦ **Processus cohérent pour résoudre les problèmes** : Le comptoir d'assistance est capable de promouvoir un processus cohérent pour la résolution des problèmes.
- ✦ **Priorité à la résolution des problèmes** : Une analyse plus grande de problèmes permet de mieux donner la priorité aux ressources pour résoudre les problèmes.
- ✦ **Amélioration des processus** : Une identification et résolution systématiques des problèmes permettront d'identifier les endroits où les processus et les procédures doivent être améliorés.
- ✦ **Amélioration de la formation** : Mieux savoir comment résoudre les problèmes devrait avoir pour résultat une formation améliorée pour le personnel actuel et nouveau.
- ✦ **Efficacité de l'ascension et de la résolution des problèmes** : Lorsque le personnel du comptoir d'assistance ne peut pas répondre à une question, le logiciel du comptoir d'assistance assure que le problème est suivi et qu'il n'est pas oublié. Les problèmes qui ne peuvent pas être résolus par le personnel du comptoir d'assistance seront retransmis à un niveau plus élevé pour leur résolution.
- ✦ **Amélioration des communications** : En tant que point central pour résoudre les problèmes, le comptoir d'assistance peut faire partie d'une stratégie complète pour améliorer la communication interne.

Quelles ressources sont nécessaires pour un comptoir d'assistance ?

Pour qu'un comptoir d'assistance fonctionne efficacement, il doit recevoir les ressources appropriées. Quelques ressources indicatives sont identifiées ci-après :

- Personnel du comptoir d'assistance : Le personnel du comptoir d'assistance doit avoir ou développer une connaissance étendue de la manière dont l'institution fonctionne et qui est responsable des fonctions clés dans l'organisation. Ils doivent aussi avoir ou développer une connaissance détaillée de toutes les opérations bancaires et des systèmes SIG utilisés.
- Terminal de système bancaire : Le comptoir d'assistance aura besoin d'avoir les permissions pour voir les données sur le système.
- Intranet : Le comptoir d'assistance devra largement utiliser tout système Intranet et sera une ressource clef lors des prises de décisions pour ses mises à jour.
- Logiciel : Une logiciel du comptoir d'assistance spécialiste est nécessaire pour gérer la résolution des problèmes.
- Contacts clefs : Le comptoir d'assistance doit savoir comment et quand transférer les problèmes à une autre personne. Cela implique le besoin de savoir à qui passer un problème particulier.
- Horaires du comptoir d'assistance : Les problèmes ne tiennent pas compte des heures d'ouverture du comptoir. Dans beaucoup de comptoir d'assistance bien occupés, il est normal de travailler en dehors des heures régulières d'ouverture. Les heures peuvent être prolongées à des moments où des changements clefs sont introduits.

Le comptoir d'assistance doit-il se concentrer sur le client interne ou externe ?

Une décision devra être prise à un certain point quant au focus du comptoir d'assistance, s'il doit s'adresser au client interne (le personnel) ou au client externe (le client). Si le comptoir d'assistance se concentre sur le client interne, le personnel du comptoir d'assistance devra être capable de gérer fréquemment les questions internes (comme par exemple, des questions sur les procédures, les produits et les services) ainsi que les questions touchant au système bancaire.

Si le comptoir d'assistance se concentre sur le client externe, son focus peut être légèrement différent, à savoir résoudre les plaintes et gérer l'information. Alors que la plupart des plaintes des clients peuvent et doivent être traitées au niveau de la succursale, il doit y avoir un mécanisme par lequel les clients peuvent poser des questions directement et en toute confiance au siège social. De telles questions peuvent inclure la fraude, la corruption, la malhonnêteté ou l'échec d'un employé de succursale qui n'a pas pu résoudre un problème. En termes de gestion de l'information, le comptoir d'assistance peut donner de l'information aux clients sur les produits et les services, les questions fréquemment posées et les suggestions.

Qu'est-ce qu'Intranet ?

Intranet est un site Internet interne. Il peut améliorer de manière importante la communication interne, comme les exemples suivants peuvent l'illustrer.

- ⇒ **Politiques et procédures** : Les politiques, manuels de procédures et organigrammes peuvent être regardés sur Intranet et peuvent rappeler au personnel ce qu'ils sont supposés faire au cas où ils font face à une transaction peu fréquente. Souvent les politiques et les manuels de procédures ne peuvent pas être imprimés ou sauvegardés sur d'autres médias pour des raisons de sécurité.
- ⇒ **Questions fréquemment posées** : Les réponses aux questions fréquemment posées peuvent être postées sur le site Intranet.
- ⇒ **Produits et services** : Une description détaillée des produits et des services peut être mise sur Intranet, y compris les bénéfices clefs, les questions fréquemment posées sur les produits et les tarifs.

- ⇒ **Communications et annonces** : Un problème commun du service est le manque de communiquer entre le siège social et le personnel de guichet. Dans le passé, les communications dépendaient souvent de la direction de la succursale qui filtrait les informations au personnel de guichet. Grâce à Intranet, la communication peut être canalisée selon le niveau d'accès de chaque individu. Cela devrait garantir que tous les employés ont un accès opportun à l'information dont ils ont besoin pour être efficaces.
- ⇒ **Statistiques de performance** : Publier les statistiques de performance de manière régulière peut engendrer une compétition interne qui bénéficie en finale les clients, comme par exemple, publier la durée d'une transaction particulière, les scores de visites client-mystère ou les taux de conformité entre différentes succursales.
- ⇒ **Profils du personnel** : Dans un établissement qui s'étend rapidement, on arrive à un point où le personnel ne peut plus se reconnaître ou rester au courant de chaque mouvement dans un réseau de succursales. Maintenir des profils du personnel sur Intranet permet au personnel d'identifier des collègues et leurs locations. Il permet aussi au personnel des succursales d'identifier des individus clefs au niveau du siège social qui peuvent répondre à toutes sortes de problèmes.
- ⇒ **Groupes de discussion** : Les groupes de discussion permettent à des groupes particuliers du personnel d'interagir avec chaque membre de ce groupe, de poser des questions, de rechercher des solutions à un problème commun, etc. Par exemple, une banque peut établir un groupe de discussion avec le personnel de crédit pour partager leurs connaissances sur la meilleure pratique de crédit.

Qu'en est-il des bulletins internes et de la communication avec la clientèle ?

Au fur et à mesure que les organisations se développent et que les communications informelles ne sont plus adéquates, les bulletins internes sont un mécanisme commun utilisé pour maintenir la communication avec le personnel. Souvent ces bulletins donnent des informations sur la société et le personnel de guichet plutôt que sur la direction. Cela permet de mettre en évidence les succès et les récompenses. Pour la campagne de prise de conscience, on peut aussi se servir de compétitions sur les connaissances sur l'institution ou sur les produits.

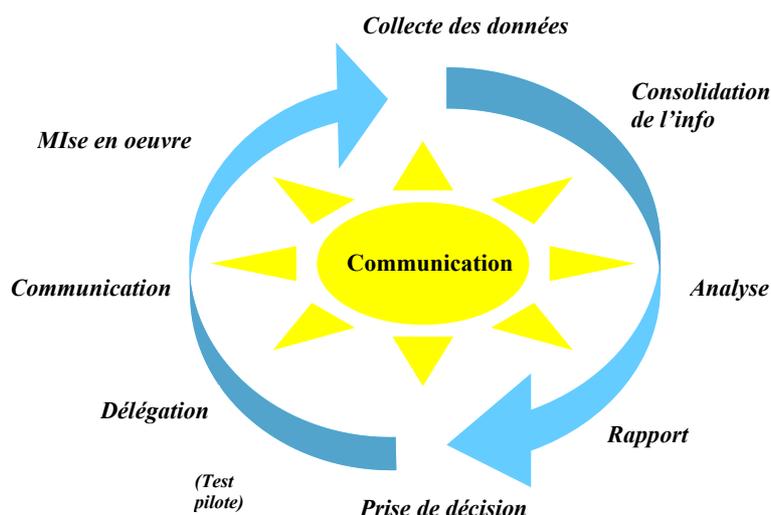
En ce qui concerne la communication avec les clients externes, il est possible de produire une gamme de matériel visant spécifiquement le client. Cela inclut des guides de question fréquemment posées, des guides tarifaires, des brochures d'éducation financière et des bulletins. Pour plus d'information sur ces documents, voir « l'outil de marketing du produit » de *MicroSave*."

Attention ! Une communication à sens unique n'est pas suffisante

Il peut être tentant de croire qu'une fois que l'information a été collectée et envoyée quelque part pour une action que les processus de suivi et de communication sont terminés. Cependant, si votre manière de penser est à sens unique, vous faites une erreur grave. Pour optimiser le service clientèle, les institutions financières doivent aller plus loin que cela. Elles doivent savoir si l'action a été faite suite à la communication, si cette action a répondu convenablement à l'information rassemblée, si les clients ont été satisfaits de l'action, si l'action a rapproché l'institution dans la réalisation de ses objectifs, etc. Si l'action est réussie, l'institution voudra la fêter et la rendre public, afin d'encourager une performance semblable à l'avenir. Si l'action échoue, elle voudra examiner pourquoi et ajustera ensuite ses plans ou sa stratégie afin de suivre des mesures à l'avenir qui permettront de réaliser ses objectifs.

Une communication à sens unique est clairement insuffisante. Ce dont les institutions ont besoin est une boucle de feed-back.

Qu'est-ce que la boucle de feed-back ?



La boucle de feed-back est une approche continue basée sur l'action pour réunir et traiter l'information afin de répondre aussi efficacement que possible aux besoins, aux désirs et aux préférences changeants des clients internes et externes. Comme l'indique le diagramme à droite, la boucle de feed-back commence par une collecte de données et continue avec une consolidation, analyse et rapport de l'information, afin de décider, communiquer et mettre en oeuvre des décisions adéquates. Cela revient alors à la collecte des données pour mesurer le niveau de satisfaction des clients ainsi que l'efficacité de la réponse institutionnelle. Cette approche en boucle a été employée par des institutions financières pour identifier comment faire une meilleure utilisation de l'information afin d'améliorer leur réponses aux clients et, en finale, leur compétitivité. Les huit étapes de la boucle sont brièvement décrites ci-dessous.

- 1. La collecte d'information** est le rassemblement des données,
 - a. Soit officiellement grâce à des enquêtes, études et demandes d'information,
 - b. Soit de façon informelle grâce à la gestion et l'interaction du personnel avec les clients, les non-clients, les fonctionnaires locaux, les membres du conseil et autres.
- 2. La consolidation de l'information** transforme les données brutes sous un format utilisable.
 - a. Le chercheur ou la personne ayant demandé l'étude consolide généralement les données réunies officiellement.
 - b. Les données informelles sont typiquement consolidées lors des réunions du personnel ou de la direction des succursales lorsque les employés se réunissent pour discuter ensemble des problèmes des clients.
- 3. L'analyse** force une institution à évaluer l'information en termes de besoins du client et de l'institution et aide à développer une recommandation pour satisfaire ces besoins.
- 4. Le rapport** englobe la synthèse et le résumé de l'analyse préparé dans un format qui est utile pour ceux qui prennent des décisions. L'idéal est que le rapport comporte quatre parties :
 - a. Une explication du problème et pourquoi il est important
 - b. Une description de la recommandation
 - c. Une synthèse et un résumé de l'analyse
 - d. Une structure pour le plan de mise en oeuvre
- 5. La prise de décision** se base sur la production de la phase de rapport. Parmi les IMF, nous voyons des niveaux très importants de centralisation et de décentralisation, ainsi les endroits où les décisions sont prises varient largement. Il est important de reconnaître (bien que cela soit trop souvent oublié) que les décisions devraient fréquemment aboutir d'abord à des prototypes et à des tests pilote de la solution avant d'être entièrement déployées.
- 6. La délégation** se produit une fois que la décision est prise. Elle est des plus efficaces lorsque l'information et les conseils sont donnés à la personne qui a pour tâche de transformer la décision en une mise en oeuvre (même si la mise en oeuvre est une phase de test).
- 7. La communication**, dans ce cas, se réfère à tous les préparatifs liés à la mise en oeuvre, c'est-à-dire transmettre les problèmes au personnel, à la formation, au marketing et au développement des plans d'activité.
- 8. La mise en oeuvre** inclut toutes formes de réponses aux clients internes et externes. Cela peut vouloir dire l'introduction d'un nouveau produit, les changements à la structure tarifaire d'un produit existant, ou la simple communication d'une action prise en réponse à la suggestion ou la plainte d'un client.

Pourquoi étudier la boucle de feed-back dans notre institution ?

- ✓ Pour renforcer le contact avec vos clients et marchés
- ✓ Pour éviter de rassembler de l'information inutile
- ✓ Pour obtenir le plus possible dans les données que vous rassemblez
- ✓ Pour augmenter la productivité du personnel
- ✓ Pour améliorer le service clientèle

Examiner ce qui se passe à chaque étape de votre processus de boucle de feed-back peut vous aider à identifier où il y a une brèche dans la communication et comment vous pouvez améliorer le flux d'information ; ceci afin que la boucle soit entièrement complétée dans votre institution et que cela soit fait d'une manière productive et opportune. Faire cela peut donc produire des retours importants, comme cela est montré ci-après avec Equity Bank et Tanzania Postal Bank.

Equity Bank a développé une boucle de feed-back qui est si solide qu'elle a en réalité abouti à la fidélité des clients et non juste la satisfaction des clients. Les clients restent chez Equity Bank, même dans les moments où ils étaient insatisfaits, parce qu'ils croient qu'Equity Bank finira par résoudre ses problèmes ou réparera ce qui ne fonctionne pas. Ils pensent qu'Equity Bank les écoute, qu'elle veut les écouter et qu'elle répondra. Pourquoi croient-ils cela ? En partie parce que la boucle de feed-back d'Equity Bank leur a donné ce qu'ils voulaient dans le passé – des réponses rapides, claires, pratiques à leurs questions, commentaires, soucis et suggestions.

Tanzania Postal Bank a réalisé que sa boucle de feed-back ne fonctionnait pas aussi bien qu'elle pourrait et a donc cherché à savoir pourquoi. Elle a identifié onze actions principales pour y répondre. La nature quelque peu générique de ses observations rend ces recommandations utiles pour beaucoup d'institutions financières.

1. Développer un point central du service clientèle par lequel la banque consolide tout le feed-back de la clientèle. En créant un point central du service clientèle, TPB pourrait consolider l'information rassemblée auprès des clients pour évaluer régulièrement leurs besoins en changements et leurs attentes ainsi que pour s'assurer que cette analyse est disséminée dans un format approprié à tous les autres départements.
2. Déléguer plus délibérément. En s'assurant que la responsabilité est déléguée avec des conseils, les lacunes et les retards dans le flux de l'information pourraient être éliminés et l'efficacité opérationnelle pourrait être augmentée.
3. Tenir les comités responsables de leurs tâches. Bien que les comités fassent beaucoup de contributions positives aux opérations de TPB, ils retardent le processus décisionnel et les actions et sont parfois utilisés par des individus pour éviter que ces derniers n'assument leur propre responsabilité. On peut exiger qu'une responsabilité accrue soit de vigueur pour que les comités fonctionnent plus efficacement.
4. Résoudre les problèmes aussi localement que possible. Non seulement les clients devraient être capables de résoudre leurs problèmes à un niveau local du service, mais cela coûte aussi beaucoup moins cher de résoudre les problèmes localement plutôt qu'au niveau du siège social.
5. Rechercher des mécanismes rentables pour une distribution massive de l'information. En communiquant avec autant de clients que possible en même temps, TPB pourrait répondre plus rapidement et avec plus de succès.
6. Impliquer davantage de personnes dans l'analyse. Plus il y aura d'employés impliqués dans une analyse appropriée de la performance de TPB, plus ils seront en mesure de comprendre le contexte du travail qu'ils font et plus ils seront habilités pour aider à livrer ce que les clients veulent.
7. Renforcer les standards et l'évaluation de la performance. Un système solide d'évaluation de la performance permet à chaque employé : a) d'évaluer l'entendu de son propre succès ainsi que celui de la banque dans son ensemble pour répondre aux attentes des clients et b) pour faire des ajustements afin d'obtenir une meilleure performance à l'avenir.
8. Récompenser une performance supérieure. En récompensant une performance supérieure, TPB pourrait donner au personnel une motivation supplémentaire pour réaliser les objectifs institutionnels et améliorer la performance en général.

9. Donner plus de feed-back. Le feed-back motive la performance et la fidélité des clients internes et externes de la même façon. Les clients et le personnel estiment beaucoup le feed-back et il ne coûte pas grand chose à TPB de le fournir.
10. Améliorer le suivi pour s'assurer que l'information importante est reçue. Faire un suivi aide à empêcher que l'information et les gens ne soient oubliés de la boucle de feed-back et facilite un processus décisionnel plus rapide et efficace.
11. Lubrifier la boucle de réactions. Plus TPB peut recueillir, consolider, analyser et présenter avec rapidité l'information pour guider efficacement le processus décisionnel, la délégation et les actions, plus la banque peut identifier plus rapidement ce que les clients veulent et plus elle sera capable de livrer actuellement ce qu'ils veulent à un prix et à un niveau de qualité qu'ils estiment.

Comment pouvons-nous aider l'information à circuler plus rapidement ?

Il est essentiel pour le succès du service clientèle que vous puissiez vous déplacer rapidement dans votre boucle de feed-back, mais il n'existe aucune manière simple de faire circuler l'information plus rapidement. Les solutions varieront selon le contexte de votre institution – selon vos politiques et procédures, les endroits où vous éprouvez des blocages, où il pourrait y avoir des conflits de personnalité ou des voies de communication faibles, etc. Ayant dit cela, nous pouvons vous offrir quelques idées qui semblent être largement applicables.

- **Informatisation efficace** : Utilisez la technologie disponible lorsque cela est, que ce soit Intranet, le courrier électronique ou une utilisation maximisée du système bancaire pour l'extraction des données, etc.
- **Réunions du matin** : Réunissez le personnel avant que la succursale n'ouvre chaque matin pour disséminer l'information et écouter. Donnez des directives pour rendre les réunions du matin plus efficaces.
- **Comité de développement du produit** : Identifiez une entité qui reçoit les idées pour des produits et des services potentiels ainsi que l'information sur la performance des services existants.
- **Culture organisationnelle** : Ayez une culture organisationnelle qui estime la communication.
- **Marketing des relations employés** : Cherchez le juste mélange de prise de conscience, d'éducation, de motivation et de récompense pour produire une performance et un engagement plus solides pour obtenir des relations entre employé plus étroites.
- **Voies multiples de communication** : Le fait d'utiliser une variété de voies de communication donnera à ceux qui prennent les décisions une vue multidimensionnelle de n'importe quelle situation et fournira aux clients internes et externes des options multiples pour faire parvenir aussi efficacement que possible l'information vers l'étape suivante du processus.

Quoi que vous fassiez, n'essayez pas de précipiter les flux d'information en coupant des étapes dans la boucle de feed-back. Nous voyons souvent des décisions prises avec une information qui n'a pas encore été consolidée ou analysée, ce qui résulte en des décisions mal informées, ou bien nous voyons une mise en oeuvre directe suite à une décision prise au lieu de déléguer ou de préparer correctement l'institution pour la mise en oeuvre. Bien que ces stratégies accélèrent certainement le flux de l'information, elles ont tendance à affaiblir le service clientèle.

Un dernier mot

Si un aspect critique du service clientèle excède les attentes des clients, le service clientèle n'est donc pas une discipline simple. Des niveaux élevés de service sont seulement livrés et maintenus lorsque l'institution entière lutte pour des standards élevés. Les institutions centrée-client auront besoin d'une variété de compétences pour savoir ce que les clients attendent, pour développer des processus efficaces et pour motiver le personnel à livrer des niveaux élevés de performance. C'est ici que l'ensemble des outils de *MicroSave* entrent en jeu.

Le lien entre les outils *MicroSave* et le service clientèle

L'expérience combinée de sa recherche fondamentale et de son programme de recherche-action a permis à *MicroSave* de développer et de tester une série de programmes et d'ateliers de formation basés sur la pratique et les praticiens. Lorsqu'ils sont utilisés correctement, la plupart des outils ont amélioré les niveaux du service. L'information sur tous ces outils peut être trouvée sur le site www.microsave.org.

Outil	Utilisation dans le service clientèle
Étude de marché pour la microfinance	Obtenir le feed-back des clients et du personnel, une analyse de l'image et les outils de suivi du service clientèle
Configuration du processus	Améliorer l'efficacité de livraison du service tout en gérant les risques
Marketing stratégique	Fournir un cadre de référence qui assure à l'institution qu'elle est orientée marché et client
Fixation des coûts et des prix des services financiers	Définir des prix appropriés et transparents
Planifier et mener les tests pilotes	Garantir que les produits sont conçus, testés et raffinés pour le marché dans lequel ils opèrent et qu'ils fonctionnent selon les chaînes de livraison appropriées
Déploiement du produit: Un outil pour les IMF qui étendent un produit testé sur le marché	S'assurer que les produits testés sont déployés de manière appropriées
Un outil pour concevoir et mettre en oeuvre des systèmes de primes pour le personnel	Aligner les buts institutionnels à ceux du personnel ainsi que les récompenses aux niveaux de performance. Les mesures du service clientèle ou les indicateurs alternatifs peuvent être conçus dans le système de primes pour le personnel. À l'inverse, un système mal conçu distordra la performance.
Marketing stratégique du produit	Se focaliser sur le marketing des produits et des services sur les bénéfices vécus par les clients qui se servent du produit ou du service. Exprimer les bénéfices dans un langage clair, concis et facile à comprendre pour le client. Minimiser les promesses non tenues.
Marque et identité de l'entreprise	Aligner les niveaux du service clientèle aux promesses de la marque

Références

- ACCION International, “ACCION Network: Pro-Consumer Pledge,” ACCION International, 26 juillet 2004
- Baker**, Michael J, “The Marketing Manual”, The Chartered Institute of Marketing, UK, 1998
- Beckwith**, Harry, “Selling the Invisible – A Field Guide to Modern Marketing” Warner Brookes, USA, 1997
- Cannon**, Tom, “Marketing – Principles and Practice – 5th Edition”, Cassell publishers Limited, USA, 1998
- Champagne**, Pamela, “Fiche de synthèse N° 29 de *MicroSave*– Configuration des processus pour la gestion des risque et l’amélioration des processus”, *MicroSave*, Nairobi, 2004.
- Champagne**, Pamela, Lynn Pikholtz, Ramesh S. Arunarchalum, Caitlin Baron, Henry Sempangi, David Cracknell et Graham A.N. Wright “Un outil pour configurer le processus pour les IMF”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Churchill**, Churchill et Sahra S. Halpern, “Building Customer Loyalty,” CGAP et USAID, 2001.
- Cook**, Sarah, “Customer Care Excellence – How to Create An Effective Customer Focus, 4th Edition”, Kogan Page Limited, UK, 2003
- Cracknell**, David, “Fiche de synthèse N°18 – Indicateurs pour la provision de services microfinanciers”, *MicroSave*, Nairobi,
- Cracknell**, David, “Fiche de synthèse N°31 – La banque électronique pour les pauvres”, *MicroSave*, Nairobi, 2004
- Cracknell**, David, “Electronic Banking for the Poor – Panacea, Potential and Pitfalls”, *MicroSave*, Nairobi, 2004
- Cracknell**, David “Serving Depositors – Optimising Branch Based Banking”, *MicroSave*, Nairobi 2005
- Cracknell**, David “Fiche de synthèse N°38 – Servir des déposants – l’infrastructure des antennes”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Cracknell**, David “Fiche de synthèse N°39 – Servir des déposants – Gérer les transactions”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Cracknell**, David, Henry Sempangi and Graham A.N. Wright “Un outil pour fixer les coûts et les prix des services financiers”, *MicroSave*, Nairobi 2004
- Disney Institute**, “Be Our Guest – Perfecting the Art of Customer Service.” *Disney Enterprises Inc.*, USA, 2001
- Ennew**, Christine et al. “Marketing Financial Services”, Butterworth Heinemann, 2000
- Ferreri**, Jack, “Knock Out Marketing – Powerful Strategies to Punch Up Your Sales”, *Entrepreneur Magazine*, USA, 1999
- Frankiewicz**, Cheryl, Graham A.N. Wright and David Cracknell “Marketing stratégique du produit”, *MicroSave*, Nairobi, 2004
- Hatton**, Angela and Mike Worsam, “Effective Management for Marketing”, *Butterworth Heinemann*, 1999
- Holtmann** Martin, “Un outil pour concevoir et mettre en oeuvre des programmes de primes pour le personnel”, *MicroSave*, Nairobi 2005
- Holtmann**, Martin, “Fiche de synthèse N°15 de *MicroSave* – Concevoir des systèmes de primes pour le personnel ”, *MicroSave*, Nairobi
- Ketley**, Richard and Ben Duminy, “Fiche de synthèse N° 21 de *MicroSave* -- Faire face au défi – L’impact d’une technologie qui change les institutions de microfinance”, *MicroSave*, Nairobi
- Kotler**, Philip, “Kotler on Marketing”, *Free Press*, 1999
- Kotler**, Philip et Gary Armstrong, “Principles of Marketing”, 9th Edition, *Prentice Hall Inc*, 2001
- Laver**, Pete, “Building a Brand”, Chartered Management Institute, *Hodder and Stoughton*, 2002
- Leland**, Olivia, Yasmina McCarty, Peter Mukwana, Lisa Parrott, et Graham A.N. Wright “Marque et identité de l’entreprise”, *MicroSave*, Nairobi, 2004

- McCord**, Michael, “Fiche de synthèse N°4 de *MicroSave* – Améliorer la réactivité des clients grâce à la boucle de feed-back ”, *MicroSave*, Nairobi
- McCord**, Michael J., Graham A.N. Wright et David Cracknell “Un outil pour planifier, mener et suivre les tests pilotes”, *MicroSave*, Nairobi, 2003
- McCord**, Michael J., Graham A.N. Wright, Henry Sempangi, David Cracknell, Trevor Mgwang’a et Michael Mithika “Product Rollout: A Toolkit for MFIs Expanding a Tested Product Throughout its Market”, *MicroSave*, Nairobi, 2003
- MicroSave**, “Marketing and Product Development: Frameworks and Experience”, *MicroSave*, Kenya, 2001
- Mukwana**, Peter, “Fiche de synthèse N°36 de *MicroSave* – Étude de marché pour la microfinance : Au-delà du développement produit”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Parrott**, Lisa et Marion Hudson, “Fiche de synthèse N°33 de *MicroSave* – Marketing des bonnes relations entre employés ”, *MicroSave*, Nairobi, 2004
- Russell-Jones**, Neil et Tony Fletcher, *The Marketing Pocketbook*, Research Press Business Books, New Delhi, India (1998)
- Sempangi**, Henry, David Cracknell, Madhurantika Moulick et Hermann Messan, “Configuration du processus dans la pratique”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Turing**, Dermot, “Risk Management Handbook”, *Butterworths*, 2000
- Watkins**, Charley, “Marketing, Sales & Customer Services”, *Chartered Institute of Bankers*, 1999
- Woodruffe**, Helen, “Services Marketing”, *Prentice Hall Inc*, 1995
- Wright**, Graham A.N., et Leonard Mutesasira, “Outil d’étude du marché pour la microfinance”, *MicroSave* Nairobi 2004
- Wright**, Graham A.N., David Cracknell et Lisa Parrott, “Fiche de synthèse N°28 de *MicroSave* – Service clientèle – Pourquoi il est important pour les IMF”, *MicroSave*, Nairobi, 2004
- Wright**, Graham A.N., David Cracknell, Leonard Mutesasira et Rob Hudson, “Fiche de synthèse N°22 de *MicroSave* –Marketing stratégique pour les institutions de microfinance”, *MicroSave*, Nairobi, ...
- Wright**, Graham A.N., et David Cracknell “Outil de marketing stratégique pour les IMF”, *MicroSave*, Nairobi, 2005
- Wright**, Graham A.N., et Paul Rippey, “The Competitive Environment in Uganda: Implications for Microfinance Institutions and Their Clients”, *MicroSave*, Nairobi, 2003

Annexe 1 : Exemple de stratégie du service clientèle

Africa Microfinance Bank

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Dans le passé, Africa Microfinance Bank (AMB) s'est différenciée sur le marché comme étant une institution financière efficace et servant ses clients de manière opportune, tout en maintenant une approche chaleureuse et personnalisée pour ses services—une position que nous voulons garder. Le service clientèle est un différentiateur clef et le moyen que nous détenons pour maintenir notre avance sur le marché en dépit des challenges de transformation en une institution contrôlée. La mission de la banque est de « ...fournir un moyen pour le client d'avoir accès en toute sécurité à des services d'épargne et de prêts qui augmentent au maximum leur valeur et qui donnent un pouvoir économique aux clients de la microfinance, ainsi qu'à tous ceux qui sont concernés ». Parce que cet accent sur le service clientèle est tellement important pour AMB, il est essentiel que nous ayons une stratégie complète du service clientèle.

LE ROLE DU SERVICE CLIENTÈLE CHEZ AMB

Africa Microfinance Bank s'est récemment transformée en une banque commerciale après avoir été une institution financière non-bancaire. Ce fut un changement purement légal ; l'accent sur la façon de travailler est resté le même. Cependant, avec les nouvelles normes bancaires, AMB doit adopter des contrôles des risques et des procédures qui rendent difficile la possibilité de fournir un même niveau de service comme le précédent qui est efficace, personnalisé, et donne une réelle flexibilité avec les politiques. De plus, étant nouvellement arrivée sur le marché des banques commerciales, elle opère dorénavant dans un environnement très concurrentiel, où se trouvent plus de 25 banques avec des produits et des services supérieurs, des bilans plus forts et de nombreuses années d'expérience dans la banque commerciale. Le secteur de la banque commerciale devient de plus en plus difficile, au fur et à mesure que les clients demandent plus de services avec une tarification moindre. Pour survivre dans un tel environnement et attirer des dépôts plus élevés des clients de plus en plus avertis, AMB doit s'assurer un avantage compétitif. Dans le passé, AMB s'est différenciée comme étant une institution financière qui écoute et prend soin de ses clients. Nous allons bâtir notre réputation dans l'industrie de la banque en maintenant le service clientèle comme différentiateur clef.

Cela fait plus de 15 ans qu'AMB offre des services financiers aux clients de la microfinance. Elle a la vision d'être le prestataire préféré en microfinance dans les marchés ruraux et urbains, ce qui contribue à la prospérité économique du pays. Cette vision ambitieuse est soutenue par la mission de la banque: fournir un moyen pour le client d'avoir accès en toute sécurité à des services d'épargne et de prêts qui augmentent au maximum leur valeur et qui donnent un pouvoir économique aux clients de la microfinance, ainsi qu'à tous ceux qui sont concernés. Parce que le client est tellement important chez AMB, il est vital d'avoir une stratégie complète du service clientèle pour nous guider dans la prise des décisions et dans les approches opérationnelles de l'institution.

Plus que jamais, AMB rend chaque employé responsable de livrer un excellent service clientèle et d'aider à la mise en œuvre de cette stratégie. Les efforts additionnels, ainsi que les stratégies de motivations, que nous avons soulignées dans notre plan d'actions, garantiront que le service clientèle reste la priorité numéro un, en particulier depuis l'introduction du programme AWARE. De plus, la fonction du service clientèle sera coordonnée par une unité du service clientèle avec deux co-directeurs, l'un du département marketing et l'autre du département des opérations, car ces deux départements partagent la responsabilité de la mise en œuvre de la plupart des activités dans cette stratégie. Ces deux co-directeurs sont des cadres supérieurs de chaque département, en mission dans l'unité pour une période d'un an renouvelable. Le rôle de l'équipe du service clientèle sera d'élaborer la stratégie et les activités pour la mise en œuvre avec les autres départements, tout en consolidant et en disséminant les résultats des recherches sur les niveaux de satisfaction.

NOS CLIENTS ET CE QU'ILS DÉSIRENT

AMB sert des gens avec des revenus bas ou modestes habitant dans des zones urbaines, périurbaines et rurales. La majeure partie des dépositaires sont des petits commerçants, des fermiers ou des enseignants. Quelques fonctionnaires reçoivent leurs salaires par virements chez AMB et ont de modestes comptes d'épargne. Une grande proportion de notre clientèle a besoin de son épargne à la fin du mois, soit pour payer des salaires, soit pour acheter des fournitures lors de ventes de fin de mois. Dans le passé, il y avait trois produits d'épargne officiels : l'épargne ordinaire, les dépôts à terme, et « Save to Achieve » (STA) ou « Épargner vers un but » qui permettait aux clients de se fixer un but et d'épargner vers ce but de façon régulière. Cependant, les employés étaient très flexibles dans leur conception des plans d'épargnes pour répondre à toute sorte de besoin de la clientèle. Les nouvelles normes bancaires exigent que l'institution définisse et catégorise ses produits dans des catégories spécifiques, et qu'elle n'ouvre des comptes que selon ces conditions.

En plus de ses trois produits d'épargne, AMB offre le choix entre deux types de prêts de base - un prêt de six mois à but multiples, et un prêt pour investissements de 12 à 18 mois. Ces prêts sont typiquement octroyés pendant les périodes de plantations, au moment de payer les frais de scolarité, et au mois d'octobre et de novembre lorsque les commerces font des stocks pour les fêtes.

Avant de faire partie de notre banque, la majorité des clients d'AMB utilisait des services d'épargne informelle, avec plus ou moins de succès. Ils apprécient que la banque soit accessible et « parle leur langue » dans le sens où elle communique avec un langage que les clients comprennent. Ils aiment aussi savoir que leur épargne est en sécurité et le fait qu'il est facile d'obtenir un prêt une fois que la banque les connaît bien. Le fait qu'ils puissent avoir un accès direct à leurs comptes et parler directement aux employés de toute transaction donne également une bonne réputation à l'institution. Souvent, les clients ne peuvent pas vous dire exactement ce qu'ils ont comme produits ni ceux qui sont offerts – ils savent simplement qu'ils ont un compte d'épargne et/ou un prêt.

Lors de sa transformation en banque commerciale, AMB a fait des recherches avec la clientèle sur l'image de la banque et les niveaux actuels du service clientèle. Des groupes cibles et des enquêtes individuelles avec la clientèle, couplés avec des observations dans les halls des banques et des entretiens avec les clients lors des transactions, ont dévoilé la perception clientèle suivante de la banque :

- Fiable : « Présente quand on en a besoin »
- Sécurisante
- Comme chez soi : « Parle notre langue »
- Aimable
- Orientée-service
- Relax
- Orientée-affaires
- Accessible
- Non menaçante
- Flexible

Les gens choisissent AMB parce qu'ils pensent avoir une relation personnelle avec la banque : c'est la banque où les employés écoutent et essaient de résoudre leurs problèmes. Ils aiment le fait qu'il n'est pas difficile d'ouvrir un compte et que les procédures sont simples et directes. Selon le résumé d'un client : « Si vous voulez mettre votre argent quelque part en toute sécurité et que vous voulez une réponse à vos questions, allez chez AMB ».

Les clients AMB ont également des attentes dans les services qui doivent être offerts par la banque. Ces problèmes, soulevés lors de discussions avec des clients actuels, nous montrent les écarts entre le service actuel et ces attentes :

- Revenir à des procédures plus simples (les nouvelles normes bancaires exigent plus de formulaires complexes pour obtenir un crédit et ouvrir un compte)
- Plus d'information sur ce que veulent dire les nouvelles normes bancaires pour les clients : « Ne pouvez-vous pas réduire les taux d'intérêts comme ceux des autres banques et mieux rémunérer l'épargne ? »

- Comprendre ce qu'ils offrent comme nouveaux produits : « Les employés semblent confus à propos des produits d'épargne et de crédit – ils ne les expliquent pas aussi bien qu'avant »
- S'assurer qu'il n'y a pas trop de files d'attente : « Avant, vous étiez rapides, maintenant il faut remplir deux formulaires pour des transactions d'épargne et nous devons attendre plus longtemps ».
- Offrir plus de sortes de prêts.
- Accélérer le traitement des chèques déposés, comme le font d'autres banques.

De plus, AMB a réellement besoin de pénétrer dans un marché un peu plus stable et mieux nanti pour se développer et maintenir sa force financière, surtout après les investissements en infrastructure et en solutions IT pour devenir une banque. Lors d'entretiens avec le type de clientèle qu'AMB voudrait attirer, nous avons découvert les besoins de ce marché sont encore plus spécifiques :

- Des employés ayant un air professionnel.
- Des distributeurs automatiques avec accès illimité : « Comme dans toute banque commerciale qui se respecte, il faut avoir un distributeur automatique avant que je n'ouvre un compte ».
- Des avances sur salaire.
- Un traitement et une approbation plus rapides des prêts.
- Un meilleur taux d'intérêt sur l'épargne.
- Une image plus sophistiquée sur le marché : « AMB est destiné aux petites gens ; je suis un homme/une femme d'affaires respecté(e), donc je veux aller dans une banque où les gens sérieux vont ».

NOTRE ENGAGEMENT DANS LE SERVICE CLIENTÈLE

Avancer dans le service clientèle est une priorité pour AMB. Nous nous rendons compte des challenges entourant les nouvelles normes bancaires, et nous réalisons que l'embauche de nouveaux employés pour répondre à ces besoins met la pression sur les politiques et les systèmes qui étaient plus flexibles auparavant. Les nouveaux embauchés ne comprennent pas toujours l'importance de passer du temps avec les clients et de les écouter, ce qui a toujours été une tradition dans notre institution. Cependant, nous sommes préparés à montrer notre engagement aux clients avec une charte du service clientèle qui promet que les niveaux de services resteront élevés dans notre institution.

La charte du service clientèle suivante sera affichée dans tous nos halls et sera utilisée dans nos documents promotionnels :

Charte du service clientèle d'African MicroFinance Bank

African Microfinance Bank vous promet, chers clients estimés, que :

1. Nous vous accueillerons chaleureusement et que nous vous écouterons avant d'agir.
2. Nous répondrons personnellement à vos questions sur vos comptes dans notre établissement.
3. Nous vous donnerons des informations exactes et fiables sur tous nos produits et services.
4. Nous vous informerons des temps d'attente pour chaque service, et essayerons de vous servir dans ces temps.
5. Nous encouragerons les suggestions des clients et nous vous informerons comment nous allons utiliser ces suggestions pour l'amélioration de notre banque.

Si nous ne répondons pas à vos attentes, veuillez nous le faire savoir et nous dire comment nous pouvons nous améliorer.

Tandis que la charte du service clientèle prévoit l'engagement externe aux services, nous résumerons et communiquerons cet engagement à nos employés avec la campagne nouvellement créée « AWARE », qui s'adresse aux priorités clefs de nos clients. Nous suivons AWARE et sommes conscients de ce qui suit:

Availability ou Disponibilité : nos employés feront un effort pour être disponibles aux clients dans le hall de la banque et pour répondre aux questions et aux soucis des clients. Quand les employés ne peuvent servir les clients de façon directe, les clients peuvent consulter le nouveau hotline.

Wait times ou Temps d'attente : nous essayerons toujours de maintenir des temps d'attentes minimales pour les transactions dans les halls de nos banques et de réduire constamment les temps d'attente lorsque de nouvelles procédures ou le nombre de clients dépassent nos cibles.

Accuracy of information ou Exactitude des informations : nous donnerons aux clients des informations exactes sur les produits, les processus et les prix à tout moment.

Responsiveness ou Réceptivité : nous maintiendrons notre flexibilité en répondant au feed-back et suggestions des clients, et nous expliquerons ce qui est possible dans notre nouveau cadre de travail légal.

Efficiency ou Efficacité : nous nous consacrerons à maintenir un très haut niveau d'efficacité dans le traitement des transactions, aux guichets tout comme dans les bureaux, pour nous assurer que nos clients reçoivent les services désirés lorsqu'ils en ont besoin.

En résumé, notre engagement dans le service clientèle comprend la charte du service clientèle et la promotion continue du service clientèle par le biais du programme AWARE.

NOTRE PERFORMANCE ACTUELLE

Pour combler le manque dans ses connaissances bancaires commerciales et préparer son entrée dans ce nouveau marché, AMB est consciente de l'importance d'introduire continuellement les normes du service clientèle au fur et à mesure que de nouveaux membres du personnel arrivent et elle doit évaluer de près les niveaux actuels du service clientèle. Notre politique et nos procédures ont été révisées l'année dernière pour assurer qu'elles atteignent les normes des banques commerciales, et nous avons donc dû introduire des changements dans la manière dont nous faisons les choses auparavant. Avec ces changements dans nos méthodes de travail, l'introduction de procédures plus formelles et de directives plus strictes, il est important d'évaluer la satisfaction clientèle pour garantir que tous les employés donnent le niveau désiré de service (selon nos clients) pour maintenir notre avance sur le marché. Cette démarche, accompagnée d'indicateurs et d'objectifs clefs assurera que AMB deviendra un leader dans le service clientèle.

Les recherches faites dans les quatre derniers mois indiquent que nos niveaux actuels de performance ont baissé, surtout dans les domaines critiques pour la clientèle:

- 82% des clients ont dit que les employés pouvaient répondre à leurs questions, comparés à 95% il y a un an.
- 79% des clients étaient contents des réponses à leurs questions, comparés à 97% à la même époque l'année dernière.
- Temps moyen d'attente pour les services dans les succursales:

	Août 2005	Août 2004	Août 2003
Transactions au guichet			
Succursale urbaine	16,4 mins.	12,3 mins.	12,6 mins.
Succursale périurbaine	12,3 mins.	11,6 mins.	11,6 mins.
Succursale rurale	18,7 mins.	20 mins. (Système en ligne installé en décembre 2004)	22 mins.
Accords crédit			
Succursale urbaine	Accord le lendemain	Accord le même jour	Accord le jour même
Succursale périurbaine	Accord le lendemain	Accord le lendemain	Accord le lendemain

Succursale rurale	Accord sous 4 jours	Accord sous 1 semaine	Accord sous 1 semaine
-------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

- 62% des employés actuels ont reçu un score d'au moins 90% sur le test des connaissances produits, tandis que 95% de ceux embauchés dans les six derniers mois ont eu un score d'au moins 90%. Des enquêtes plus poussées montrent que les nouveaux embauchés reçoivent une meilleure orientation sur les caractéristiques et bénéfices des produits, ainsi qu'un examen noté avant d'être nommé employé en première ligne.
- 19 des 25 succursales avaient des boîtes de suggestions dans le hall de leur banque, mais il n'y en avait que 10 d'ouvertes de façon régulière. Ceux qui passent en revue le feed-back disent qu'ils l'envoient au siège. Jusqu'ici le siège n'a reçu que 12 suggestions et 43 cartes officielles de feed-back dans les six derniers mois.
- Le réseau informatique a été étendu aux 14 succursales rurales au mois de décembre l'année dernière. Cependant, les gains prévus en efficacité n'ont pas encore eu lieu, car des caissiers mettent à peu près le même temps pour traiter une transaction.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE

À notre avis, la stratégie du service clientèle qui fera de nous des leaders dans la livraison de services dans l'industrie bancaire repose sur cinq objectifs clefs. Nous nous efforcerons d'atteindre les objectifs dans les trois années à venir.

1. Chaque employé, des cadres supérieurs aux employés des guichets et aux postes administratifs, aura dans sa description de poste le service clientèle comme partie intégrante et, avant la fin de la première année, sera évalué une fois par an sur ses performances en service clientèle.
2. Des programmes d'orientation pour les employés nouvellement embauchés ainsi que des cours de formation continue au bout de la première année seront offerts pour inclure les stratégies et les points de référence du service clientèle, ainsi que les connaissances sur les produits.
3. Les cibles définies pour la campagne AWARE seront atteintes à 90% ou plus pour l'Année 1, 95% ou plus pour l'Année 2, et 97% ou plus pour l'Année 3.
4. La politique et les procédures seront configurées avant la fin de l'année, et les processus améliorés seront mis en œuvre avant la fin de l'Année 2 pour assurer la conformité avec la Banque Centrale et maximaliser la flexibilité pour les clients.
5. La satisfaction clientèle couplée avec la réactivité des employés s'élèvera à 95% avant la fin de l'Année 3.

INDICATEURS ET CIBLES

Garantir l'atteinte de nos cinq objectifs stratégiques exige que une mesure de notre performance dans les domaines mentionnés ci-dessus ainsi que les cibles pour le programme AWARE. Nous mettrons l'accent sur l'engagement des employés dans le service clientèle, les connaissances et attitudes des employés, les performances dans les stratégies AWARE et la satisfaction clientèle. Les indicateurs sont listés ci-dessous. Les cibles à la fois pour le siège et pour les succursales sont listées avec chaque indicateur.

Engagement, connaissances et attitudes des employés envers le service clientèle

- Scores des employés pour le service clientèle sur les évaluations de performance annuelle (score moyen minimum de 4,2 sur 5)
- Sondage de l'ambiance (amélioration de 10% minimum dans le nombre de réponses « D'accord » et « Fortement d'accord » au niveau de la succursale ; amélioration de 5% minimum au niveau du siège)
- Connaissances générales sur les FAQ (95% de réponses correctes aux questions 2 et 3 au niveau des succursales ; 99% de réponses correctes pour le siège)
- Départ/arrivée de personnel (moins de 10% par an pour les succursales ; moins de 4% par an au siège)

Performance dans les stratégies AWARE

Les indicateurs pour chaque composant d'AWARE seront évalués avec l'objectif d'atteindre 90%, 95%, et 97% de chaque cible ci-dessous dans les années 1, 2, et 3 respectivement.

Aavailability : (Disponibilité)

- Sondages clients (95% de réponses « oui »)
- Résultats de la visite client-mystère (95% de réponses « oui »)
- Attente au hotline clientèle (2 minutes ou moins)

Wait times : (Temps d'attente)

- Exactitude dans l'affichage du temps d'attente dans les succursales (80% de réponses « oui » sur les cartes feed-back de la clientèle)
- Temps d'attente réel dans les files aux succursales (maximum 12 minutes)
- Temps d'approbation d'un prêt (1 journée ou moins dans les succursales urbaines et périurbaines, 2 jours ou moins dans les succursales rurales)
- Traitement des prêts (déboursement des fonds dans l'heure qui suit l'accord)

Accuracy of information : (Exactitude des informations)

- Résultats de la visite client-mystère (95% de réponses « oui »)
- Scores des connaissances sur les produits (95% de bonnes réponses sur les questions 2 et 3 pour les employés des succursales ; 99% de bonnes réponses pour le siège)
- Exactitude des transactions (Taux d'erreur < 1%)
- Conformité aux politiques et procédures (audit interne de 93% ou mieux)

Responsiveness : (Réceptivité)

- Réponse écrite (moins d'un mois)
- Réponse dans les succursales (moins de 15 minutes)
- Réponse sur la ligne téléphonique de la Hotline (moins de 5 minutes)
- Processus de développement produit (apport traité par le comité développement produit et la décision prise dans une réunion dans le mois qui suit l'idée)

Efficiency : (Efficacité)

- Rapidité des transactions : retrait (moins de 10 minutes), dépôt (moins de 8 minutes), traitement des prêts (moins d'une heure entre l'accord et le client qui vient à la succursale), traitement des salaires (24 heures ou moins)
- Volume de transactions par caissier (60 par jour au moins) et au niveau succursale (200 par jour au moins)
- Satisfaction de la succursale avec les temps de service du siège (score moyen d'au moins 3,5 sur 5)

Niveaux de satisfaction clientèle

- Sondages de satisfaction clientèle (score global de satisfaction d'au moins 8)
- Cartes de feed-back clientèle (95% de réponses « oui »)
- Boîtes à suggestions (>50% des feuilles avec un feed-back positif ou une suggestion constructive)
- Apparence physique et propreté des succursales (>90% de réponses « Bon » et « Excellent » sur les questions pertinentes à l'évaluation de l'infrastructure de la succursale ; 95% de réponses « oui » sur le guide de la visite client-mystère)
- Exercices de groupes cibles sur le classement des préférences relatives (classement général de 1 ou de 2 dans les trois premiers domaines de priorité clientèle)

STRATÉGIE DE SUIVI ET DE COMMUNICATION

Le suivi et la mesure du service clientèle et des niveaux de satisfaction de la clientèle se feront de façon continue. Des outils différents seront utilisés à des intervalles différents comme suit :

1. **Évaluations des performances annuelles** – L'engagement et la livraison du service clientèle par les employés seront mesurés annuellement d'après des objectifs définis dans leur description de poste ainsi que leur performance/contribution réelle à la stratégie du service.
2. **Boîtes à suggestions** – Des cartes de feed-back clientèle seront fournies dans toutes les succursales. Les boîtes à suggestions doivent être ouvertes une fois par semaine et les clients doivent recevoir une réponse sous 48 heures. Une copie du contenu de la boîte, ainsi que les réponses aux clients, doivent être envoyées chaque vendredi au Directeur du service clientèle pour analyse.
3. **Questionnaires de sondages sur la satisfaction de la clientèle** – Au moins 5 clients par succursale seront choisis par hasard chaque mois pour remplir un questionnaire de satisfaction sur le service clientèle. Cinq autres par succursale seront interviewés par téléphone.
4. **Questionnaires sur l'ambiance chez le personnel** – Avec le département des Ressources Humaines, des sondages sur l'ambiance chez les employés seront effectués une fois par an pour identifier les problèmes qui nuisent au service clientèle interne. Les domaines ayant des scores peu élevés seront explorés davantage avec des groupes de discussions cibles entre les employés afin de discuter de ces challenges liés au service clientèle.
5. **Groupes de discussions cibles et ERP** – Des groupes de discussions cibles et/ou des outils ERP seront utilisés une fois par an pour discuter de la satisfaction de la clientèle ou des problèmes de service avec les clients des autres succursales. Cet outil peut très bien être employé plus souvent dans les départements qui ont des problèmes de service clientèle et où il se peut que nous ayons besoin de comprendre le problème pour mieux y remédier.
6. **Visites client-mystère et aux succursales** – La visite client-mystère se fera une fois par trimestre pour vérifier le savoir des employés dans les diverses succursales sur leurs connaissances générales des produits et services ainsi que sur les informations générales à propos de l'organisation. Elle sera également utilisée pour évaluer l'aspect physique de la marque AMB ainsi que de la succursale évaluée.
7. **Conformité aux politiques et aux procédures** – Elles seront vérifiées par le département de la conformité tous les trimestres. Les résultats seront une bonne évaluation du professionnalisme pratiqué. Une non-conformité donne des incohérences, mène à de nouvelles versions et donc à des clients non satisfaits.
8. **Hotline clientèle** – La hotline clientèle sera utilisée pour répondre aux questions ou donner des informations qui ne peuvent pas être données dans la succursale de façon opportune. Les employés des succursales téléphoneront et donneront le téléphone au client avec une introduction à la hotline.
9. **Rapidité et volume des transactions** – Les rapports des caissiers et des succursales seront consolidés tous les mois. Chaque succursale regardera ses niveaux par caissier et le siège regardera les performances de toutes les succursales. Tous les mois, les succursales recevront de la part du siège des conseils et des cibles concernant leurs performances comparées à celles des autres succursales.
10. **Temps d'attente clientèle** – Les temps d'attente pour les transactions des caissiers et pour l'approbation des prêts seront suivis mensuellement et enregistrés pour toutes les succursales. Des cibles seront définies et chaque succursale recevra du feed-back sur sa performance.

Pour compléter cette boucle de feed-back et s'assurer que nos clients comprennent nos méthodes dans la livraison du service, il faut leur communiquer le feedback qu'ils nous ont donné. Diverses méthodes seront utilisées pour réaliser cela :

1. **Panneaux d'affichages dans les succursales** – Ils seront utilisés pour communiquer de nouveaux produits et services et d'autres changements aux clients, ainsi que des produits actuels avec leurs tarifs. Ils seront également utilisés pour communiquer des informations générales aux clients. Ils pourront aussi être utilisés pour générer du feedback sur les problèmes rencontrés par les clients à travers les boîtes de suggestions et d'autres méthodes de communications.
2. **Temps d'attente dans chaque succursale** – Des systèmes de gestion des files d'attente seront conçus pour afficher le temps d'attente moyen pour chaque transaction.

3. **Média** – Les médias seront utilisés de temps à autre comme outils de marketing, mais aussi comme moyen de dissémination des informations aux clients au besoin.
4. **Papier en-tête** – Les reçus et les relevés bancaires seront utilisés de temps à autre comme outils de communication externe pour les clients.
5. **Charte du service clientèle** – Cette charte sera affichée dans toutes les succursales pour que les clients comprennent l’engagement d’AMB dans le service clientèle.
6. **Cartes de feedback** – Des cartes spéciales seront imprimées pour le feed-back de la clientèle sur chaque principe AWARE pour s’assurer de la réceptivité. Elles seront placées près des boîtes à suggestions afin de faciliter le feed-back. AMB écrira ou appellera en personne chaque client qui laissera ses coordonnées.
7. **Hotline service clientèle** – La Hotline sera utilisée pour communiquer et répondre directement aux clients.
8. **Réunions mensuelles des succursales** – Pour une communication interne des performances sur les transactions et les temps d’attente.

PLAN DES ACTIVITÉS*NB : Les fréquences ci-dessous indiquent la fréquence d'utilisation de chaque activité par succursale/unité*

Activité	Fréquence	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEPT	OCT	NOV	DEC
Incorporer le service clientèle dans chaque description de poste	Unique			X									
Créer des critères de performance pour le service clientèle lors des entretiens annuels	Une fois par an			X	X								
Faire des revues annuelles des contributions des employés au service clientèle	Une fois par an				X	X							
Tenir des réunions informatives de la succursale pour commencer à intégrer le concept AWARE	Chaque mois 8 – 10 succursales, 1 ^{er} trimestre	X	X	X									
Installer/Améliorer les boîtes à suggestions dans chaque succursale	Unique	X	X										
Analyser le contenu des boîtes à suggestions	Une fois par semaine				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Questionnaires de satisfaction clientèle	Une fois par mois				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Consolidation du feed-back des boîtes à suggestions – pour les managers	Une fois par mois				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entretiens téléphoniques sur la satisfaction clientèle	10 par mois				X	X	X	X	X	X	X	X	
Revue du service clientèle avec les représentants AWARE	Deux fois par mois			X		X		X		X		X	
Visite client-mystère	Une fois par trimestre			X			X			X			X

ServQual	Une fois par trimestre		X			X			X			X	
Mener des tests de connaissances sur les produits de base et sur les produits institutionnels	Une fois par trimestre		X			X			X			X	
Concevoir des supports formations sur le service clientèle pour l'orientation des nouveaux employés (chaque poste)	Unique		X	X				X	X				
Concevoir des ateliers de travail AWARE et intégrer les principes à d'autres formations (c.-à-d. évaluation pour les prêts, directeur de succursale, etc.)					X	X				X	X		
Ateliers de travail clientèle AWARE	Une fois par trimestre	X			X			X			X		
Effectuer un sondage de l'ambiance chez les employés sur la communication et l'orientation du service clientèle	Une fois par an		X										
Concevoir et réviser le guide de discussion des produits	Une fois par trimestre		X			X			X			X	
Groupes de discussion cibles et ERP	Une fois par an									X			
Assister aux formations sur la configuration du processus de <i>MicroSave</i>	Unique				X								
Configurer les processus actuels de la banque	Une fois par an						X	X					
Mettre en oeuvre les processus potentiels	Une fois par an								X	X			

RESSOURCES NÉCESSAIRES

AMB a la ferme intention de mettre en œuvre cette stratégie de service clientèle et dédiera les ressources suivantes en termes de temps, d'infrastructure physique et de budget pour assurer que les niveaux d'excellence dans le service clientèle sont atteints. Les ressources comprennent :

- Manager du service clientèle – Situé au siège (1) avec des visites aux succursales pendant l'année, et responsable de la formation et de l'orientation pour le programme AWARE.
- Codirecteurs du service clientèle – Situés au siège (2) pour la mise en œuvre et le suivi de la stratégie tout en coordonnant d'autres départements, surtout les opérations et le marketing.
- Employés de soutien au service clientèle – Situés au siège (2) avec des ordinateurs et un accès aux succursales pour faire efficacement le suivi et le feed-back aux succursales et aux clients, surtout pour le suivi de la campagne AWARE.
- Champions AWARE – Chaque succursale nommera un champion en service clientèle, dont le rôle sera d'être formé dans la stratégie du service clientèle, le suivi des outils, et sera responsable pour la campagne AWARE dans chaque succursale.
- Les gens dont la tâche principale est de faire du service clientèle :
 - Managers de terrain – Gérer les files d'attente, s'assurer qu'il ne manque pas de papier en-tête, s'occuper des informations affichées, aider aux besoins ponctuels de personnel pendant la journée.
 - Bureau du service clientèle – Des employés qui s'occupent des toutes les questions de la clientèle dans la succursale, en montrant un visage aimable comme premier contact.
 - Gardiens de sécurité – Ils doivent participer aux formations afin de comprendre l'accent d'AMB sur les clients, ainsi que les normes d'AMB pour le service clientèle.
- Boîtes à suggestions et un endroit où poster les réponses ou les aides d'utilisation.
- Formulaire (feed-back clientèle et sondages) et outils pour le suivi.
- Bureau d'aide à la clientèle dans chaque succursale servant plus de 3 000 clients par jour ou faisant plus de 500 transactions par jour.
- Budget trimestriel pour un atelier de travail pour les clients pour la compréhension d'AWARE.
- Réunions des représentants clients AWARE tous les deux mois pour vérifier les progrès.
- Ressources pour gérer les groupes cibles/ERP une fois par an par succursale.
- Plaques avec la charte du service clientèle sur les murs de chaque succursale.
- Tableaux d'affichages ainsi que des cadres mobiles pour afficher la communication clientèle.

BUDGET SERVICE CLIENTÈLE POUR L'ANNÉE 2005

ACTIVITE	FREQUENCE	MONTANT	HYPOTHESE
Ateliers dans les succursales pour le projet AWARE	8-10/mois pour le premier trimestre	200 000	Transport et dépenses journalières pour deux employés à chaque succursale de 10 000 (en moyenne) multiplié par 20 succursales à l'extérieur de la capitale
Visite client-mystère	Une fois par trimestre	96 000	Si un client-mystère visite deux succursales/jour et dépense 3000 par jour pendant 8 jours pour les repas, logement et transport.
Tests de ServQual et de connaissances des produits	Une fois par trimestre	96 000	Si un animateur visite deux succursales/jour et dépense 3000 par jour pendant 8 jours pour les repas, logement et transport.
Entretiens téléphoniques sur la satisfaction clientèle	5 par mois	112 000	Chaque coup de fil de 3 minutes @ 30 pour 25 succursales
Boite à suggestions : feedback consolidé et transmis aux directeurs	Une fois par mois	6 000	Installation des boîtes dans quelques succursales ainsi que des cadres for affichage. Collecte des suggestions faite par les employés existants.
Ateliers de travail pour le service clientèle AWARE	Une fois par trimestre	192 000	En supposant qu'un employé par succursale assiste à l'atelier de 2 jours et dépense 3 000 K.Shs pour les repas, le logement et le transport.
Revue du service clientèle avec les représentants AWARE	Deux fois par mois	48 000	En supposant que chacun des 16 représentants des succursales rurales dépense 500 pour le transport.
Groupes de discussions cibles et ERP	Une fois par an	96 000	En supposant que deux animateurs visitent une succursale/jour et dépensent 3000/jour pendant 16 jours pour les repas, le logement et le transport.
Installation d'un système Hotline clientèle	Une fois par an	500 000	Pour deux employés et leur formations
Facture téléphonique pour la Hotline	Mensuel	58 000	En supposant 4 coups de fil/jour de six minutes (coût pondéré de 60)
Effectuer des tests de connaissances institutionnelles des produits.	Une fois par trimestre	2 500	En supposant que le coût de photocopie du questionnaire de 2 pages est 5 multiplié par 3 questionnaires par succursale
Effectuer le sondage d'ambiance chez les employés	Une fois par trimestre	2 500	En supposant que le coût de photocopie du questionnaire de 2 pages est 5 multiplié par 3 questionnaires par succursale
Envoyer des questionnaires de satisfaction clientèle	Une fois par mois	88 200	En supposant que le coût de photocopie du questionnaire de 2 pages est 5 multiplié par 10 questionnaires par succursale, le coût des timbres pour les réponses est de 27, le coût de 2 enveloppes par questionnaire est de 10 pour dix mois.
Imprimer des guides de discussion produits et posters pour les succursales	Deux fois par an	28 000	5000 brochures par succursale et 6 posters
2 Employés AWARE pour les clients		600 000	En supposant que leur salaire de base est de 25 000 Kshs par mois
Bulletin d'information	Une fois par mois	60 000	5000 exemplaires de chaque édition
Cadeaux promotionnels avec la marque pour les employés performants	Récompenses trimestrielles	40 000	10 récompenses par trimestre soit 1000 pour chaque cadeau
Coûts imprévus		70 000	
TOTAL		2 295 200	Ce coût couvre la première année du programme.