

**L'EXPERIENCE CLIENT AU SEIN DE BANK OF AFRICA DURANT
LA PANDEMIE COVID-19 : CAS DE L'AGENCE RABAT
ALEXANDRIE**

**CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN BANK OF AFRICA DURING THE
COVID-19 PANDEMIC: CASE OF THE RABAT ALEXANDRIA
AGENCY**

Tarik AZOUGUI

Doctorant à la F.S.J.E.S, Souissi,
Université Mohammed V, Rabat.
Email : tarik_azougui@um5.ac.ma

Abdellah ECHAOUI

Enseignant chercheur à la F.S.J.E.S, Souissi,
Université Mohammed V, Rabat.
Email : a.echaoui@um5r.ac.ma

Résumé :

La pandémie COVID-19 a bouleversé les prévisions et les stratégies économiques en général. Le secteur bancaire en particulier n'a pas échappé aux circonstances de coronavirus. La relation client banque, la perception de l'expérience client, etc. Tous ont été menacés durant la période de confinement.

Cet article a pour objectif de montrer les variables influençant l'expérience client durant le confinement au sein de BANK OF AFRICA, cas de l'agence Rabat Alexandrie. Les principaux résultats sont : Avant le confinement, les clients interrogés déclarent que l'agence est bien aménagée et le comportement du personnel est professionnel. Les clients interviewés sont satisfaits du service fourni en agence durant et avant le confinement. Le comportement du

personnel et l'aménagement interne de l'agence influencent positivement l'expérience client. Durant le confinement, les catégories socioprofessionnelles interrogées sont satisfaites de l'application Bmce direct, et pas du tout satisfaites de l'application Dabapay.

Mots-clés : Expérience client, Perception, Banque à distance, Comportement professionnel, Relation client.

Abstract:

The COVID-19 pandemic has disrupted economic forecasts and strategies in general. The banking sector in particular has been affected as well by the circumstances of the coronavirus. The bank customer relationship, the perception of the customer experience, etc. All were threatened during the confinement period.

The objective of this work is to show the variables influencing the customer experience during confinement within BANK OF AFRICA, case of the Rabat Alexandria agency. The main results are : Before the confinement, the customers interviewed declared that the branch was well laid out and the behavior of the staff was professional. The customers interviewed are satisfied with the service provided in the branch during and before confinement. The behavior of the staff and the internal layout of the agency positively influence the customer experience. During confinement, the socio-professional categories questioned are satisfied with the Bmce direct application, and not at all satisfied with the Dabapay application.

Keywords : Customer experience, perception, remote banking, professional behavior, customer relationship.

Introduction

Le concept de l'expérience client n'est pas très ancien, car il est apparu à la fin des années 90 dans le fameux ouvrage « The Experience Economy » des auteurs Pine & Gilmore, (2011). Ces derniers ont développé un concept qui a introduit de nouveaux paramètres dans la relation client entreprise. Ce concept englobe non seulement l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant l'acte d'achat, ce que l'on peut appeler aussi l'expérience d'anticipation ; mais également le « pendant l'acte d'achat », appelé l'expérience d'achat, ainsi que l'« après l'achat », désigné par l'expérience de livraison ou de service après-vente. L'ensemble de ces éléments constitue les différentes étapes que le client a parcourues pour se procurer un produit.

Le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise renvoie alors à l'expérience client vécue.

L'expérience client est le résultat d'un ensemble d'éléments et facteurs hétérogènes intervenant lors du parcours client (ton publicitaire, ambiance point de vente, relation vendeur, expérience d'usage, relation support client, etc.). La nature et les composantes de l'expérience client peuvent fortement varier selon les domaines d'activité et sont liées à la notion de parcours client. Dans le secteur bancaire par exemple l'expérience client va être ressentie durant le passage en agence à travers l'aménagement intérieur de la succursale, le contact avec le personnel, le contact avec le centre de relation client, la navigation dans les différents outils technologiques mis en place pour les clients, comme le site web, l'application de banque à distance, la disponibilité des guichets automatiques, etc.

Avec la propagation de la pandémie COVID-19 dans le monde entier, les variables macro et microéconomiques en général ont été bouleversées, et au Maroc les banques se trouvent en situation d'urgence pour s'adapter à la nouvelle circonstance, maintenir au maximum le niveau de l'expérience client, car elle est considérée comme une source d'influence de la satisfaction et de la fidélisation, et proposer de nouvelles solutions plus pratiques liées à la conjoncture dans le respect des consignes sanitaires.

→ Question principale :

« Pour les clients de BANK OF AFRICA agence Rabat Alexandrie, quels sont les facteurs influençant l'expérience client durant le confinement ? »

→ Les hypothèses :

H1 : Avant le confinement, la perception de l'expérience client variait selon la catégorie socioprofessionnelle.

H 2 : Avant le confinement, la perception de l'aménagement interne de l'agence dépendait de la catégorie socioprofessionnelle.

H 3 : Les visites des clients de l'agence pendant le confinement sont relatives à l'âge.

H4 : La perception des mesures prises par la banque face au COVID-19 est influencée par la catégorie socioprofessionnelle.

H5 : le comportement professionnel du personnel a influencé l'expérience client durant le confinement.

H6 : La perception de l'expérience client avant le confinement a positivement influencé l'expérience client durant le confinement.

Nous allons présenter notre résultat à l'aide d'une étude quantitative sur un échantillon de 378 clients particuliers et professionnels de l'agence Rabat Alexandrie de BANK OF AFRICA, déterminé à partir de la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, puisque nous disposons de la liste exhaustive du portefeuille client de l'agence.

I. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le concept de « l'expérience client ou bien customer experience » est apparu à la fin des années 90 au sein de l'ouvrage « The Experience Economy » publié par les auteurs Pine & Gilmore, (2011). Selon les auteurs de cet ouvrage, il ne s'agit plus uniquement d'offrir des produits ou services aux clients, mais des expériences et moments permettant de faire la différence, et de créer un engagement et un attachement client plus fort. Les auteurs ont défini le concept de l'expérience client comme la « trace laissée dans la tête du client », par l'ensemble des transactions et interactions qu'il a pu avoir avec la marque ou l'entreprise lors de son parcours d'achat.

A partir de ce qui précède, Pine & Gilmore, (2011) ont donc relevé à l'honneur les aspects et les sensations émotionnels qui interviennent durant la prise de décision d'achat, et ont apporté de nouveaux leviers et de nouveaux champs de bataille pour l'entreprise afin de séduire les clients, et augmenter le taux de satisfaction de la clientèle. Ce qui a amené à la naissance de nouvelles techniques, comme le marketing sensoriel ou encore le retail-tainment « magasin spectacle ».

Au fil des années, et avec l'ère de la mondialisation, des outils digitaux sont apparus dans le cadre de la digitalisation des parcours clients et permettent de mesurer la satisfaction des clients. Ces derniers ont donné encore plus de valeur à l'importance du concept expérience client, qui sera considéré comme un nouveau défi pour la performance et la pérennité d'une enseigne.

1. Définition du concept expérience client

Carbone & Haeckel (1994) ont relevé le profil de l'expérience lorsqu'ils ont parlé de l'expérience client comme de « l'impression à emporter formée par les rencontres des gens avec les produits, les services et les entreprises - une perception produite lorsque les humains consolident les informations sensorielles ». Et pour Manning & Bodine (2014), « L'expérience

client, ce sont les produits et les services que votre entreprise propose et ce que promet votre marque. C'est ce que vos clients ont pensé quand ils ont "essayé" d'avoir de l'information, d'acheter, d'utiliser votre produit et peut-être de tenter de résoudre un problème. C'est aussi la manière dont ils se sont sentis après ces interactions : excités, heureux, rassurés ou nerveux, déçus, frustrés ... L'expérience client est la façon dont vos clients perçoivent l'ensemble des interactions avec votre entreprise. »

Selon Tallec & Body (2015), « L'expérience client est un territoire de conception, de différenciation, d'innovation et de transformation pour les entreprises et les organisations qui font le pari d'une approche inspirée par le client. Le design et le management en sont les deux principaux leviers de mise en œuvre ». Ainsi, ils ont défini l'expérience client comme « l'ensemble des signaux perçus par les clients sur l'ensemble du parcours client », cela explique que l'expérience client est unique et ne reflète que la volonté, la culture et les ambitions de son émetteur.

Pour Barbaray (2016, p.36), l'expérience client est un mot qui peut servir à définir un savoir-faire, un événement, une tentative ou bien un test. Et en marketing client, nous utilisons le mot « expérience » dans sa seconde définition, comme « vivre un événement inoubliable ». Donc, le défi en marketing c'est que l'entreprise doit chercher à améliorer l'expérience de ses clients pour détenir un avantage concurrentiel. Ce qui a amené les managers des entreprises à être convaincus que l'expérience proposée à la clientèle aura un impact positif, ou négatif sur l'avenir de l'entreprise, et que le concept de l'expérience client est un long voyage qui débute avant la phase de la vente, et englobe tout le parcours de conception et de sélection des produit et service, jusqu'à la phase de l'acte d'achat. Il peut même être étalé durant l'utilisation et le recours au service après-vente. Ainsi, tant que la relation persiste encore, l'expérience client reste un élément décisif.

2. Domaine de situation du concept :

Tout d'abord, il faut définir ce que l'entreprise désire améliorer, et le niveau de sa globalité, c'est-à-dire ce que ce concept englobe, et puis poser le comment sur sa structure et son amélioration, afin de pouvoir définir les quatre grands domaines dans lesquels il faut situer cette expérience. Le domaine digital, qui concerne l'expérience vécu par les utilisateurs d'un smartphone, d'une application mobile ou d'un site Web. Le domaine physique, concerne l'expérience vécu par les clients au moment d'un contact direct au niveau de la force de vente.

Le domaine distant, cela concerne l'expérience vécu en relation à un problème utilisateur qui doit être résoudre. Le domaine global, qui concerne l'ensemble des interactions y compris les différents moyens disponibles pour livrer une expérience.

Pour Barbaray (2016, p.37), vous pouvez faire de la mesure d'expérience :

- «À chaud » sur un moment ou une séquence de cette expérience ;
- ou «à froid » sur la totalité du cycle des expériences.

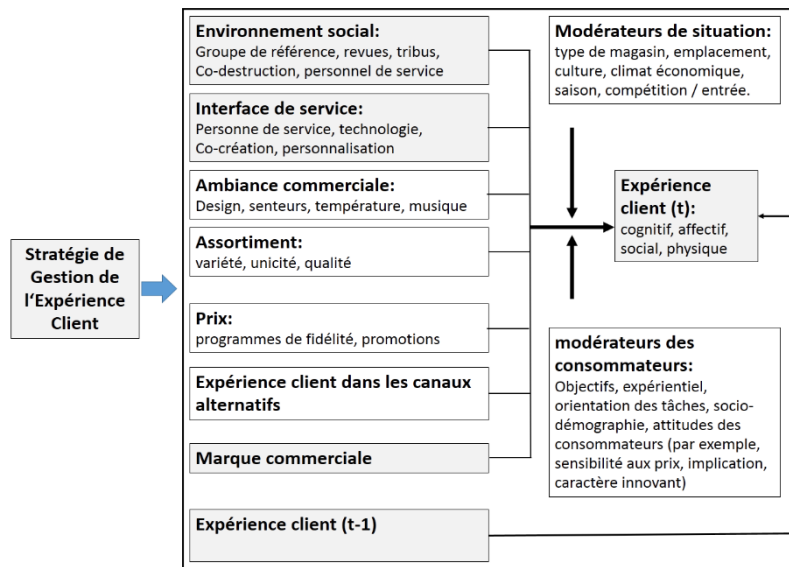
Pour atteindre un niveau d'efficacité important sur le long terme, il faut voir l'expérience client comme la somme cumulée (et positive) des expériences événementielles. Car, selon Barbaray (2016, p.37), « que vous le vouliez ou pas, consciemment ou inconsciemment, avec volonté ou sans, votre entreprise fabrique de l'expérience client ! Comme le disait Jean Cocteau, « puisque ce mystère me dépasse, feignons d'en être l'organisateur ».

3. Les différents modèles théoriques de l'expérience client

3.1 Modèle de verhoef et al, (2009)

C'est un modèle de création de l'expérience client dédié pour le domaine de la vente de détail. Dans ce modèle, les auteurs ont défini les constituants nécessaires de l'expérience client : le climat du point de vente, l'environnement social, les interfaces de service, la gamme de produits, le prix, la notoriété de la marque, les expériences dans les autres magasins. Ils ont introduit aussi une composante dynamique : « l'expérience client actuelle au temps t est affectée par les expériences client passées au temps $t - 1$. ». Cependant, ce modèle de Verhoef et al., (2009, p. 31), présente une synthèse des principes qui créent l'expérience client, mais ils n'ont pas abordé la méthode qui permet de réunir ces différents principes (Figure1).

Figure 1 : Modèle de l'expérience client dans le domaine de la vente de détail

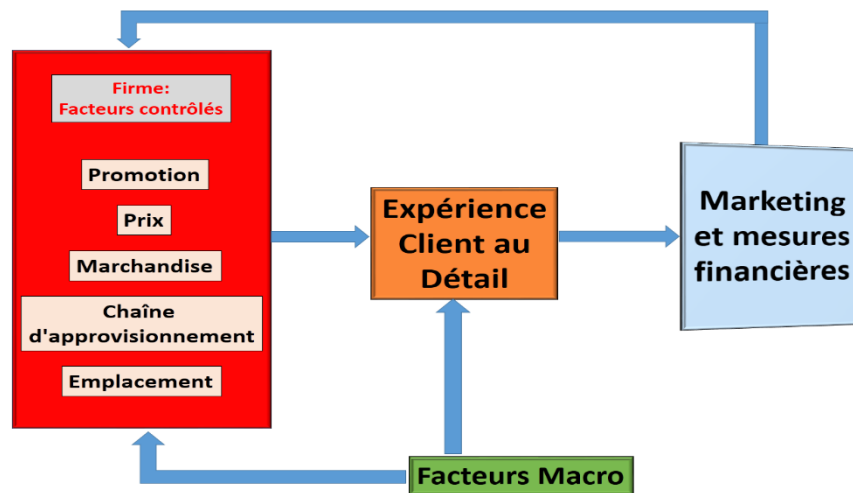


Source: Verhoef et al (2009), "Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies", *Journal of Retailing*, 85, pp. 41.

3.2 Modèle de Grewal et al, (2009)

Le courant de Grewal et al, (2009, p. 5), suit pratiquement le même contexte. Les auteurs y proposent un modèle de l'expérience client dans le cadre de la vente de détail. Ils ont focalisé leurs travaux sur l'expérience qu'un client vit durant son passage dans un point de vente, et ils ont décortiqué les différents facteurs qui interviennent au moment de l'expérience, et les mesures nécessaires pour concevoir « au mieux » les différentes composantes de l'expérience. Dans ce modèle, ils ont introduit la notion de « Macro Factors », autrement dit, les facteurs majeurs macroéconomiques et politiques ayant un impact majeur sur l'activité de l'entreprise, et aussi sur le comportement d'achat du consommateur, tels que les fluctuations du prix du pétrole, la perte de confiance dans les marchés financiers (Figure2).

Figure 2 : Modèle de l'expérience client dans le domaine de la vente de détail



Source: Grewal et al, (2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework", *Journal of Retailing*, 85, (1, 2009), pp.13

3.3 Modèle de Voss et al, (2008)

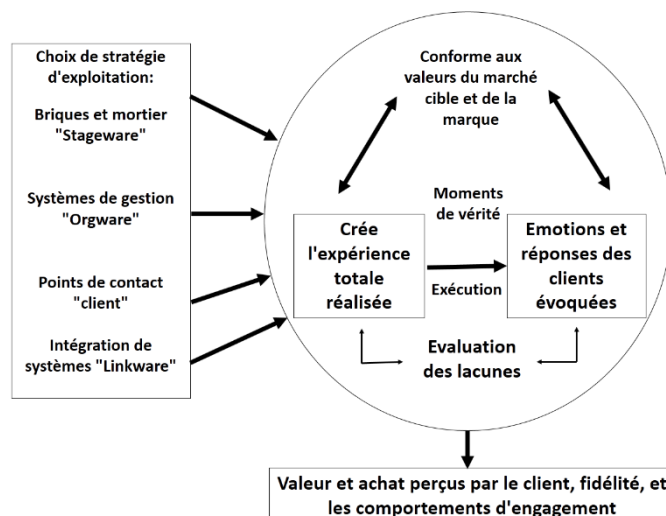
Le modèle de Voss et al., (2008, p. 252) s'intéresse principalement à la mise en scène de l'expérience client dans le domaine des services, par l'insertion d'un nouveau concept qui est la chorégraphie dans son champ d'analyse.

Pour mettre en lumière les différentes stratégies de chorégraphie, ils ont proposé le modèle présenté dans le schéma de la figure 3. D'après ce schéma, Voss et al, (2008, p. 252), ont soustrait quatre éléments phares et stratégiques qu'il faut mettre en place au moment de la réalisation des opérations :

- L'environnement de l'offre et la structure (stageware) ;
- L'infrastructure (orgware), comment organiser les ressources humaines et créer un environnement et une culture dédiés à l'expérience client ;
- Le système de création et de management de l'ensemble des interactions entre l'entreprise et le client ou les clients entre eux (customer-ware) ;
- Le système de communication interne (linkware) ;

Ainsi, les auteurs montrent les facteurs clés qui interviennent dans un processus transactionnel dans le domaine des services, afin d'opérationnaliser l'expérience désirée à travers la mise en œuvre des processus permettant de produire au mieux l'expérience client, et rendre la rencontre très chaleureuse (Figure3).

Figure 3 : Modèle proposé dans le domaine des services proposé par Voss et al.



Source: Voss, et al, (2008), "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation", *Production and Operations Management*, 17(3), pp. 252.

3.4 Le baromètre de KPMG

Pour qu'une entreprise puisse garder sa place dans son domaine d'activité il faut qu'elle intègre une démarche d'amélioration de l'expérience client, que ce soit au niveau interne ou externe, car cette démarche demeure aujourd'hui une priorité stratégique pour les organisations.

Ce qui a été confirmé par le bureau d'étude français KPMG dans son étude « (Réussir à l'ère de l'expérience client universelle, 2018.) », le Customer Experience Excellence KPMG a constaté six piliers essentiels pour que les organisations puissent assurer une meilleure expérience client, et atteindre ses objectifs afin de progresser et de réaliser une croissance profitable.

Les six piliers proposés sont les suivants (Figure 4) :

- Intégrité : faire preuve de constance et de fiabilité dans le temps pour développer la confiance et tenir ses promesses.
- Personnalisation : Individualiser les approches pour capter l'attention du client et instaurer une connexion personnelle.
- Résolution : Anticiper les problèmes, rétablir rapidement la situation lors de leurs survenances.
- Temps et effort : Minimiser les efforts et les pertes de temps des clients, réduire les délais et les accrocs dans leurs processus d'usage et d'achat.

- Attentes : Répondre aux besoins des clients et savoir aller au-delà des attentes qu'ils expriment.
- Empathie : Comprendre le client et construire une relation intime en s'imprégnant de son point de vue, ses peurs, ses besoins, ses priorités.

Figure 4 : les six piliers de l'Expérience Client – Baromètre KPMG



Source : *Customer Experience Excellence* KPMG, Etude France 2018

« Réussir à l'ère de l'expérience client universelle »

II. Présentation de BANK OF AFRICA

1. Historique de BANK OF AFRICA

Bank Of Africa, BMCE GROUP a été créé en 1959, et depuis sa création elle détient son activité pour devenir une banque multi métiers, disposant d'un large réseau d'agences. Parmi les facteurs ayant favorisé un tel succès se trouve tout d'abord la dimension historique, avec la création sous le sceau de Sa Majesté le Roi Mohammed V. C'est une banque qui détient l'actionnariat étatique, où l'état est majoritaire. La banque a une vocation internationale et se spécialise dans les activités du Commerce Extérieur. A travers l'élargissement de ses attributs pour construire une institution financière, elle s'adresse à une clientèle diversifiée dans un réseau universel.

Ainsi, l'histoire plus récente a contribué fortement au succès de la banque à travers la mise en œuvre de sa privatisation. En plus, la démarche de privatisation de la BMCE a permis d'attirer de grands investisseurs nationaux et internationaux ayant construit un fort consortium qui se

compose de la Royale Marocaine d'Assurance et des grands noms de la finance internationale à savoir Union Bancaire Privée, Citibank, Morgan Grenfell plc, Pictet & Cie, Soros Quantum Fund, pour renforcer le secteur de la finance en particulier, et de l'économie marocaine en général.

Aujourd'hui, dans le secteur bancaire, la BMCE Bank représente une institution solide, une banque de capitaux majoritairement marocains, disposant d'un actionnariat de valeur et de puissance, une Banque combinant son action avec celle d'un groupe privé national – Finance.com -, qui, à travers ses différentes constituantes, lui permet de continuer d'investir, de générer la richesse, créer la valeur et les emplois. Durant l'année dernière, la BMCE BANK a changé de dénomination pour devenir BMCE OF AFRICA, comme signe d'une orientation stratégique vers le marché africain. En Janvier 2020, la banque a présenté sa nouvelle identité visuelle BANK OF AFRICA, BMCE GROUP.

Durant son existence, BANK OF AFRICA, BMCE GROUP, n'a pas cessé de mener des actions de développement et d'envergure visant le renforcement de son rôle multidimensionnel dans le secteur bancaire et l'économie marocaine en général,

2. Stratégie de BANK OF AFRICA BMCE GROUP

La stratégie de BANK OF AFRICA est répartie sur deux principaux axes, le premier est le niveau national, le deuxième et le niveau international :

2.1. Au niveau national

La stratégie de BANK OF AFRICA, BMCE GROUP se base essentiellement sur la dynamisation de l'activité bancaire au Maroc, avec une performance soutenue visant à développer l'ensemble des segments à forte rentabilité, tout en gardant le cœur du métier de la banque suite à la consolidation de son positionnement historique sur le marché Corporat, et la diversification de l'offre de financement destinée à la catégorie PME. Ainsi, BANK OF AFRICA, BMCE GROUP instaure une offre diversifiée de produits et services bancaires destinés aux clients particuliers de toute catégorie.

Pareillement, la banque renforce sa stratégie par l'informatisation et la dématérialisation des opérations, l'instauration des nouveaux process bancaires modernisés, et l'amélioration continue de son efficacité opérationnelle et commerciale. En plus de ce qui précède, BANK OF AFRICA, BMCE GROUP a mené une stratégie de proximité envers ses clients à travers une

réorientation régionale, qui vise la décentralisation de la décision et des délégations pour les deux filières stratégiques de la banque à savoir Part/Pro et Entreprise.

2.2. Au niveau international

Sur le continent africain, la banque dispose d'une large présence en Afrique subsaharienne à travers un réseau qui couvre plus d'une quinzaine de pays, cette extension permet à la banque de profiter des opportunités du marché en termes de croissance et de rentabilité. Ainsi, la banque à travers sa stratégie orientée vers l'Afrique vise la réplication de son modèle Retail pour profiter des avantages et opportunités des marchés à fort potentiel. Cela a été concrétisé par l'adaptation de la banque aux différentes spécificités régionales afin de créer une synergie intra-Groupe sur le plan opérationnelle et commerciale, et le transfert du savoir-faire et des compétences pour garantir la même identité sur l'ensemble des marchés ciblés.

Sur le marché européen, BANK OF AFRICA, BMCE GROUP a envisagé une stratégie de restructuration de sa plateforme à travers une fusion entre ces deux entités BOA Internacional Madrid et BOA International Londres et Paris, pour maintenir une spécialisation des sites par métiers et zones géographiques, et permettre la consolidation des acquis et des savoirs détenus sur le marché Européen. De plus, la banque vise à promouvoir les dispositifs de maîtrise des risques et renforce le contrôle interne sur tous les niveaux, ce qui favorise la surveillance des risques et le pilotage proactif du portefeuille d'activités selon les normes internationales. Toutes ces mesures vont permettre à la banque de converger vers un dispositif intégré de l'ensemble de ses activités.

3. Les valeurs de BANK OF AFRICA BMCE GROUP

Le groupe BANK OF AFRICA, *BMCE GROUP* se présente parmi les meilleures banques marocaines. Il est un acteur de référence sur le secteur bancaire aux niveaux national et international. Le groupe dispose d'un large réseau au niveau national avec plus de 630 agences, dont 27 centres d'affaires et une agence Corporate, et plus de 12 000 collaborateurs à l'échelle mondiale.

Le groupe est ambitieux, et parmi ses premières prérogatives, soutenir la position du groupe à l'international, mener des stratégies autour de valeurs fortes et partagées, le transfert de savoir-faire, assurer la transparence et créer la synergie intra-groupe, se doter des valeurs de citoyenneté, sans oublier son engagement résolu dans la responsabilité sociétale et environnementale.

4. Présentation de l'agence Rabat Alexandrie

L'agence Rabat Alexandrie est une succursale de BANK OF AFRICA créée au début des années 70, sise à 5 rue Alexandrie au centre de la ville de Rabat. L'agence est de type étendard (type A), son organisation aujourd'hui comporte 19 collaborations avec des responsabilités réparties comme suit :

- Direction de groupe : Elle se compose du directeur de groupe qui chapote douze agences, et son assistante.
- Directeur d'agence : Assure la gestion et la coordination entre les différents sous-services au sein de l'agence, et veille au bon déroulement de l'activité et des réalisations commerciales.
- Responsable Conseiller Clientèles : Assure le suivi des réalisations commerciales avec le directeur de l'agence, coordonne et accompagne l'équipe commerciale.
- Conseiller de clientèles grand public : l'agence dispose de cinq conseillers de clientèles qui assurent la commercialisation des produits bancaires, conseille et oriente le grand public.
- Conseiller de clientèles privées : Assure la commercialisation des produits banques assurances, le conseil et l'orientation des clients de grands comptes au sein de l'agence.
- Conseiller de clientèles professionnelles : Assure la commercialisation des produits banques assurances destinés aux clients professionnels.
- Responsable production Maroc : Assure la coordination entre l'équipe des chargés d'appui commercial, la vérification et le contrôle des opérations bancaires nouées au sein de l'agence.
- Chargé d'appui commercial : l'agence contient quatre chargés d'appui commercial assurant les opérations de caisse (front office) et les opérations d'arrière guichet (back office).
- Service étranger et caution : s'occupe des opérations à caractère international (transfert, crédoc, etc), assure la délivrance de tous types de cautions bancaires.
- Assistante de l'agence : l'agence dispose de deux assistantes, une assistante du directeur d'agence, la deuxième s'occupe de la gestion des appels téléphoniques au sein de l'agence.

III. DONNEES ET MODELE D'ESTIMATION :

Notre thématique qui s'articule autour de l'expérience client de la banque nécessite une étude quantitative qui s'avère nécessaire pour constater et interpréter les variables explicatives de la problématique, et déduire les recommandations nécessaires pour l'amélioration continue de l'expérience client au sein de l'agence Rabat Alexandrie de BANK OF AFRICA, BMCE GROUP.

1. Question de recherche

L'expérience client durant le confinement a connu une forte modification, et la banque a fourni énormément d'efforts pour accompagner ses clients dès le début de la pandémie au Maroc. Considération faite de ce contexte, nous avons focalisé notre travail de recherche sur la problématique suivante :

« Pour les clients de BANK OF AFRICA agence Rabat Alexandrie, quels sont les facteurs influençant l'expérience client durant le confinement ».

2. L'échantillonnage et déroulement de l'enquête

Pour déterminer notre échantillon, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, car nous disposons de la liste exhaustive du portefeuille clients de l'agence Rabat Alexandrie de BANK OF AFRICA, qui se compose de 20401 clients (Particuliers/Professionnels) en date du 14/05/2020, ce qui donne un échantillon de 378 clients (Particuliers et Professionnels) à un niveau de confiance de 95% avec une marge d'erreur de 5%.

Pour mener notre enquête de terrain au moment de la circonstance de COVID-19, et dans le respect des consignes sanitaires, on a intégré la technologie dans notre démarche de terrain pour la création de notre questionnaire, et la diffusion auprès des clients au moment du passage en agence, et chez les clients confinés.

Cette démarche a été scindée en deux étapes : en premier lieu, on a conçu notre questionnaire à l'aide de l'outil informatique Google Forms, pour obtenir un questionnaire en format électronique, et en deuxième lieu, on a utilisé l'application WhatsApp comme moyen de communication et d'échange avec les clients pour assurer la diffusion de notre questionnaire.

L'utilisation de l'outil Google Forms permet à l'enquêteur de suivre à l'instant t le nombre des répondants au questionnaire, pour évaluer à quel niveau on doit booster le contact avec les clients afin de les inciter à répondre, et se doter d'un fichier format Excel qui contient l'ensemble des réponses de notre échantillon.

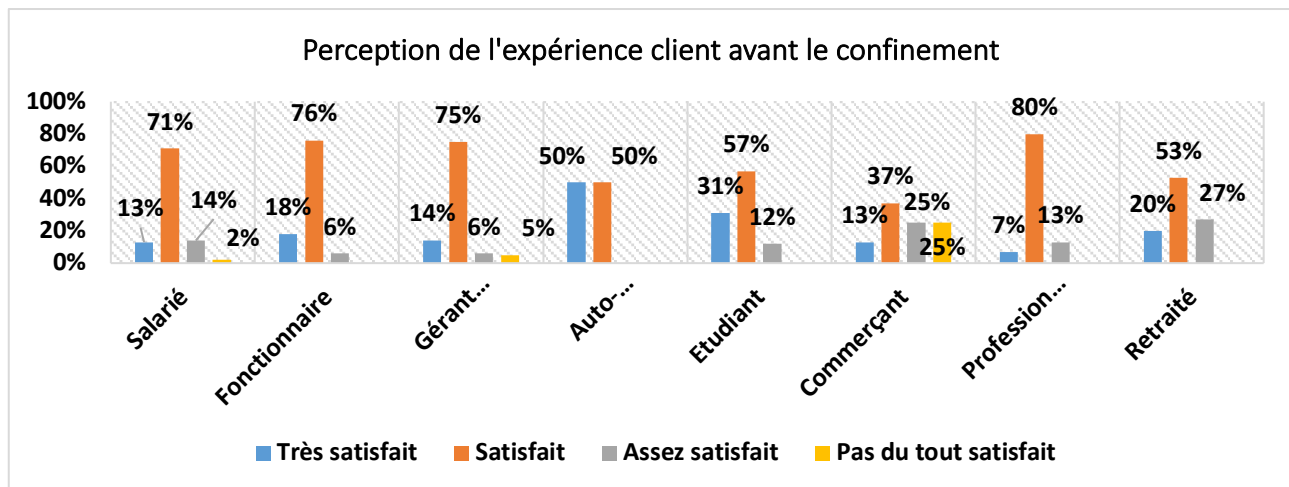
Pour traiter les réponses collectées auprès de l'échantillon étudié, analyser les données et déduire des résultats pertinents qui répondent aux objectifs de l'étude, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 25.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

1. Hypothèses sur l'expérience client avant le confinement

- H1 : Avant le confinement, la perception de l'expérience client dépend de la catégorie socioprofessionnelle

Graphique n° 1 : Perception de l'expérience client avant le confinement



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'enquête sur SPSS v25

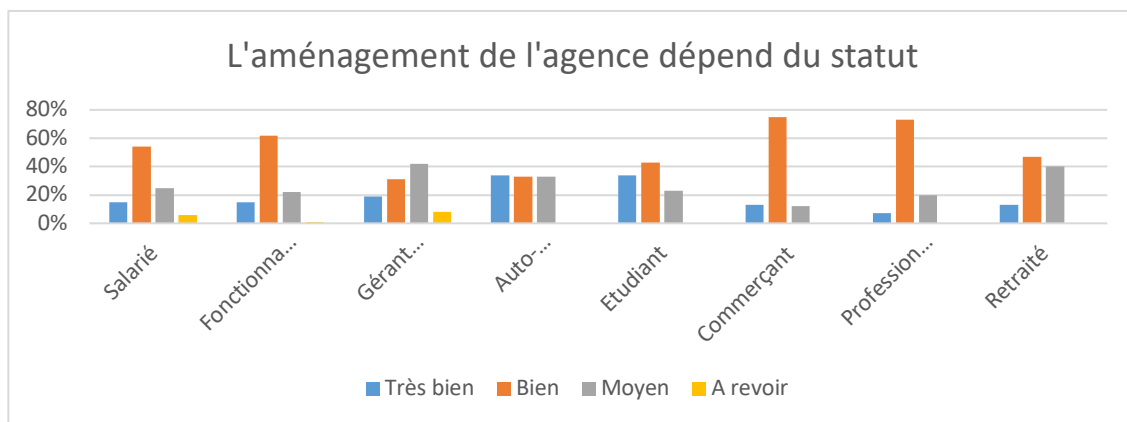
D'après le graphique ci-dessus, nous constatons que la perception de l'expérience client dépend de la catégorie socioprofessionnelle, et toutes les catégories des clients interviewés jugent qu'elles sont satisfaites de leur expérience client avant le confinement avec une proportion minimum de 37% chez les commerçants, et une proportion maximum de 80% chez les professions libérales.

Pour valider notre hypothèse, la significativité du test d'indépendance khi-carré est égale à 0.000 et est inférieure à 5%, ce qui affirme qu'il existe une dépendance entre les deux variables, donc on rejette l'hypothèse nulle H_0 et on accepte l'hypothèse H_1 .

La valeur de V de Cramer est égale à 0.228, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables, son intensité n'est pas forte.

- H2 : Avant le confinement, l'aménagement interne de l'agence dépend de la catégorie socioprofessionnelle

Graphique n° 2 : L'aménagement de l'agence dépend du statut



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'enquête sur SPSS v25

Selon les résultats ci-dessus, nous remarquons que les clients interrogés ayant les statuts suivants : salarié, fonctionnaire, commerçant, profession libérale, étudiant et retraité, perçoivent d'une manière générale que l'agence bancaire est « bien » aménagée, le jugement des auto-entrepreneurs varie entre « très bien » aménagée et « assez aménagée ». Pour les gérants d'entreprises 50% de leurs déclarations varient entre « très bien » et « bien » aménagée et 50% varie entre « assez bien » et « à revoir ».

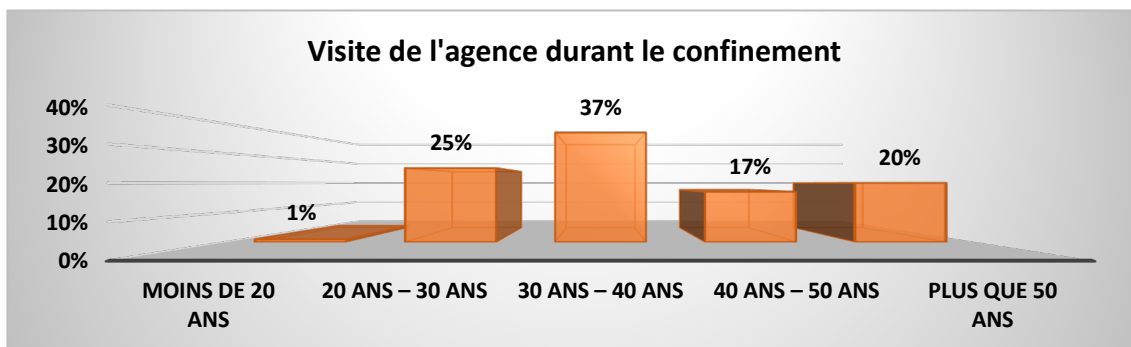
Pour valider notre hypothèse, la significativité du test d'indépendance khi-carré est égale à 0.034 et est inférieure à 5%, ce qui affirme qu'il existe une dépendance entre les deux variables, donc on rejette l'hypothèse nulle H_0 et on accepte l'hypothèse H_2 et on peut ainsi conclure que la perception de l'aménagement interne de l'agence dépend de la catégorie socioprofessionnelle.

La valeur de V de cramer est égale à 0.174, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables, l'intensité est très faible.

2. Hypothèses sur l'expérience client durant le confinement

- H3 : Les visites des clients de l'agence pendant le confinement dépend de l'âge

Graphique n° 3 : Visite de l'agence durant le confinement



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'enquête sur SPSS v25

D'après la présentation graphique, Le passage des clients questionnés en agence durant la période de confinement dépend de l'âge, ce qui explique la répartition suivante :

1% des clients ayant visité l'agence durant le confinement sont âgés de moins de 20 ans.

25% des clients ayant visité l'agence durant le confinement sont âgés entre 20 et 30 ans.

37% des clients ayant visité l'agence durant le confinement, âgés entre 30 ans et 40 ans.

17% des clients ayant visité l'agence durant le confinement, âgés entre 40 ans et 50 ans.

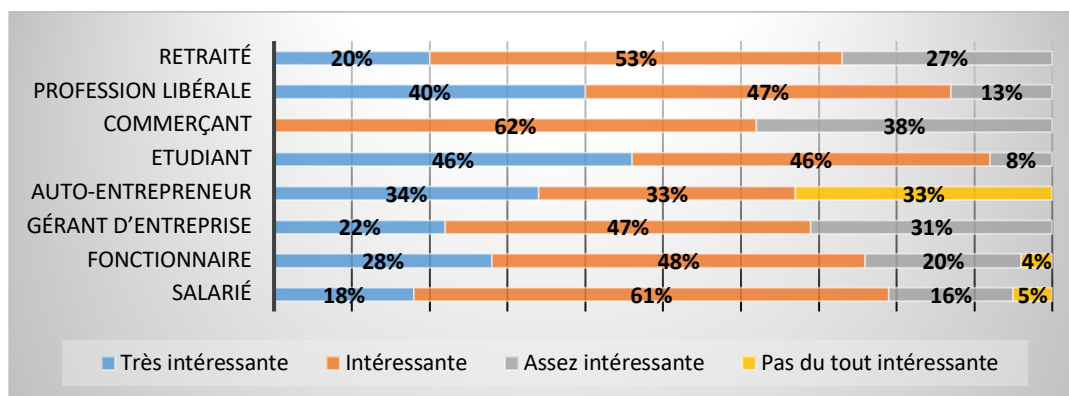
20% des clients ayant visité l'agence durant le confinement, âgés plus de 50 ans.

Pour tester notre hypothèse, la significativité du test d'indépendance khi-carré est égale à 0.045 et est inférieure au seuil de 5%, donc on rejette l'hypothèse H_0 et on accepte H_3 , afin de conclure que les visites des clients interrogés au moment du confinement dépendent de l'âge.

La valeur de V de cramer est égale à 0.161, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables l'intensité est très faible.

- H_4 : La perception des mesures prises par la banque face au COVID-19 dépend de la catégorie socioprofessionnelle.

Graphique n° 4 : Perception des mesures prises durant le confinement



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'enquête sur SPSS v25

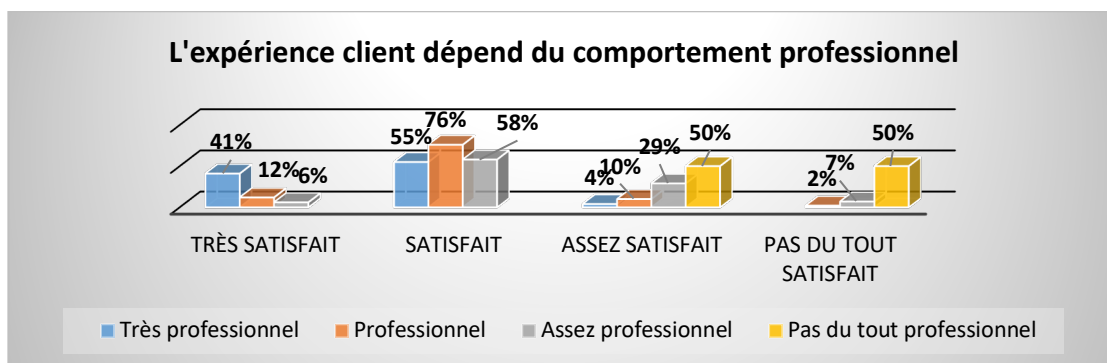
Selon la présentation graphique, nous constatons que les jugements des clients interrogés concernant la perception des mesures prises par la banque durant le confinement varient en majorité entre « très intéressantes et intéressantes » au sein des différentes catégories socioprofessionnelles. Par exemple, pour les retraités, 20% jugent que les mesures prises sont « très intéressantes » et 53% des retraités questionnés déclarent qu'elles sont « intéressantes ». 40% et 47% des clients interrogés ayant un statut de profession libérale ont des jugements qui varient respectivement entre « très intéressantes » et « intéressantes ». 62% des commerçants déclarent qu'elles sont « intéressantes » et 92% les étudiants interviewés ont des jugements qui varient en égalité entre « très intéressantes et intéressantes ». Pareillement chez les auto-entrepreneurs avec 67%. Ainsi, 69% des clients contactés ayant le statut de gérant d'entreprise sont divisés entre 22% « très intéressantes » et 47% « intéressantes », et 76% des fonctionnaires questionnés affirment qu'elles sont « très intéressantes » avec une proportion de 28% et « intéressantes » à 48%. Finalement les salariés enquêtés expriment que les mesures sont « très intéressantes » avec une proportion de 18% et « intéressantes » à hauteur de 61%.

A partir des résultats de l'analyse, nous devons valider l'hypothèse à l'aide du test d'indépendance khi-carré qui est égal à 0.002 et est inférieur à 5%, donc on rejette H_0 et on accepte H_4 , c'est-à-dire que la perception des mesures prises par la banque durant le confinement dépend de la catégorie socioprofessionnelle.

La valeur de V de Cramer est égale à 0.198, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables, l'intensité est faible.

- H_5 : le comportement professionnel du personnel influence l'expérience client durant le confinement.

Graphique n° 5 : L'expérience client dépend du comportement professionnel du personnel



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'enquête sur SPSS v25

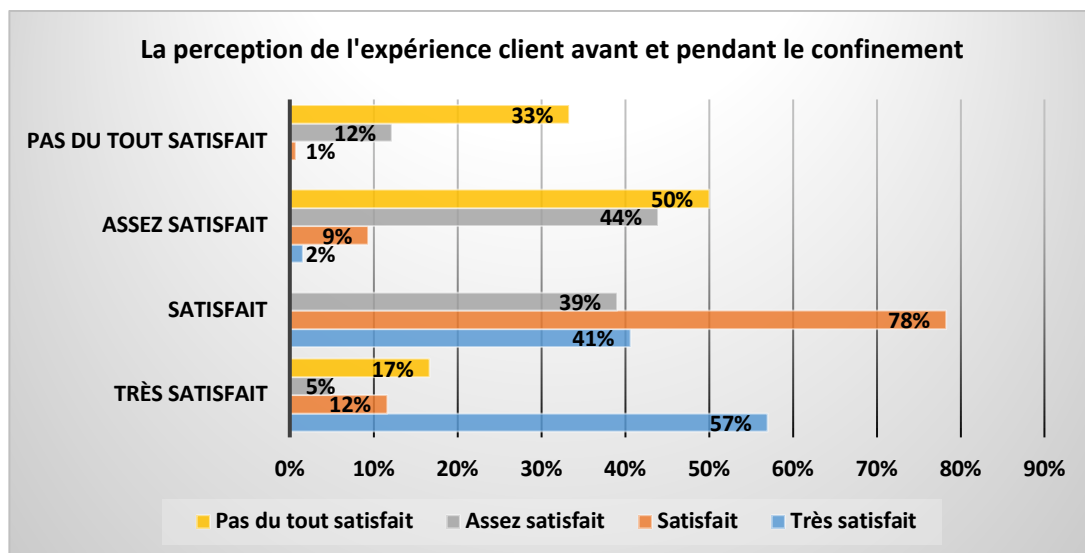
Selon les données disponibles ci-dessus, nous remarquons que le comportement professionnel et très professionnel du personnel de la banque influence positivement la satisfaction des clients interrogés par rapport à leurs expériences.

Pour la validation de notre hypothèse, le test d'indépendance khi-carré est égal à 0.000 et est inférieur au seuil de 5%, donc on rejette H_0 et on accepte H_5 , c'est-à-dire que le comportement professionnel du personnel de la banque influence la perception de l'expérience client.

La valeur de V de Cramer est égale à 0.321, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables, l'intensité est moyennement faible.

- H 6 : La perception de l'expérience client avant le confinement influence positivement l'expérience client durant le confinement.

Graphique n° 6 : La perception de l'expérience client avant et pendant le confinement



Source : Résultat de l'analyse des données sur SPSS v25

D'après le graphique ci-dessus, nous constatons que la perception de l'expérience client durant le confinement varie chez les clients interrogés en fonction de leurs perceptions de l'expérience avant le confinement de la manière suivante :

- ❖ Les clients très satisfaits de leurs expériences avant le confinement sont répartis entre 57% « très satisfaits », 41% « satisfaits » et 2% « assez satisfaits » durant le confinement.
- ❖ Les clients satisfaits de leurs expériences avant le confinement sont répartis entre 12% « très satisfaits », 78% « satisfaits », 9% « assez satisfaits » et 1% « pas du tout satisfaits » durant le confinement.

- ❖ Les clients assez satisfaits de leurs expériences avant le confinement sont répartis entre 5% « très satisfaits », 39% « satisfaits », 44% « assez satisfaits », et 12% « pas du tout satisfaits » durant le confinement.
- ❖ Les clients pas du tout satisfaits de leurs expériences avant le confinement sont répartis entre 17% « très satisfaits », 50% « assez satisfaits » et 33% « pas du tout satisfaits » durant le confinement.

Pour valider notre hypothèse, le test d'indépendance khi-carré est égal à 0.000 et est inférieur au seuil de 5%, donc on rejette H_0 et on accepte H_6 , c'est-à-dire que l'expérience client avant le confinement influence positivement la perception de l'expérience client durant le confinement.

- ❖ La valeur de V de Cramer est égale à 0.395, ce qui explique que même s'il existe une dépendance entre les deux variables, l'intensité est assez forte.

V. CONCLUSION :

Proposer une expérience client adaptée aux exigences de différentes catégories des clients de la banque repose sur un engagement sérieux de la banque, pour orienter leurs stratégies vers une démarche de l'expérience client qui s'appuie sur la conception d'un lien de confiance et d'assurance avec les clients digitaux, et sur la transformation des clients traditionnels en clients digitaux, ainsi que sur une stratégie omnicanale bien intégrée.

Notre article a soulevé l'expérience client à partir de la revue de la littérature, par la mise en point des différents points de vue des auteurs ayant examiné la notion de l'expérience client, dès sa première apparition à la fin des années 90 dans l'ouvrage « The experience Economy » élaboré par les auteurs Joseph B. Pine et James H. Gilmore (1998). La pandémie COVID-19 a impactée le service bancaire dans sa globalité au sein de BANK OF AFRICA, BMCE GROUP agence Rabat Alexandrie, ce qui nous a poussé à mener une étude empirique pour étudier l'impact sur le niveau de l'expérience livrée au profit des clients de l'agence et proposer les solutions et les ajustements nécessaires pour maintenir le niveau de l'expérience client.

L'enquête a été menée sur un échantillon de 378 clients particuliers et professionnels de l'agence Rabat Alexandrie de BANK OF AFRICA, BMCE GROUP calculé à partir de la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, puisque nous disposons de la liste du portefeuille des clients de l'agence. Notre problématique de recherche était la suivante :

« Pour les clients de BANK OF AFRICA agence Rabat Alexandrie, quels sont les facteurs influençant l'expérience client durant le confinement ? »

Pour répondre à la problématique, nous avons posé six hypothèses, deux concerne la période avant le confinement, et quatre traite l'expérience client durant le confinement.

Les principaux résultats soulevés sont répartis comme suit :

- Notre échantillon se compose de 65% d'Hommes, 68% des clients interrogés âgés entre 20 ans et 40 ans, la majorité des clients de l'agence Rabat Alexandrie sont des fonctionnaires et des salariés avec une proportion de 34% et 36%, et 53% des clients interviewés ont une ancienneté bancaire de plus de 11 ans.
- Les clients de l'agence Rabat Alexandrie reposent sur les critères de proximité ; de qualité de service ; du personnel et de la disponibilité dans le choix de l'agence.
- Avant le confinement, les clients interrogés déclarent que l'agence est bien aménagée et le comportement du personnel est professionnel.
- Les clients interviewés sont satisfaits du service fourni en agence durant et avant le confinement.
- Avant le confinement, le taux d'équipement des clients enquêtés par l'application de banque à distance (Bmce direct) est plus élevé que l'équipement en application Daba pay. Et ils ont compris que les applications bancaires sont très intéressantes.
- Avant le confinement, 59% des clients interviewés visitent le site web de la banque et jugent qu'il est intéressant. 34% sur 53% des clients ayant visité le site web durant le confinement déclarent qu'il est intéressant.
- Durant le confinement, uniquement 17% ont contacté le centre de relation client pour demander de l'information et réclamer, et sont en majorité satisfaits de la prestation.
- Les clients questionnés perçoivent les mesures prises intéressantes durant le confinement et sont en majorité satisfaits de leurs expériences.
- La majorité des catégories socioprofessionnelles interrogées sont satisfaites de leurs expériences avant le confinement et trouvent l'agence bien aménagée.
- Durant le confinement, les catégories socioprofessionnelles sont satisfaites de l'application Bmce direct et pas du tout satisfaites de l'application Dabapay. En plus, elles sont satisfaites des mesures prises par la banque pour accompagner ses clients durant la pandémie.
- Le comportement du personnel et l'aménagement interne de l'agence influencent positivement l'expérience client.

- Le niveau de l'expérience client durant le confinement est influencé par son niveau avant le confinement.

Ainsi, nous proposons quelques recommandations pour accentuer la productivité de l'agence comme :

- L'agence Rabat Alexandrie doit prospecter beaucoup plus des clients ayant un statut autre que fonctionnaire et salarié pour plus de diversification du portefeuille client.
- L'agence doit accélérer l'équipement des clients en application Daba pay.
- La banque doit revoir les spécificités du service Daba pay, car la majorité a jugé qu'il n'est pas du tout intéressant, pour l'adapter aux besoins des clients.
- La banque doit dynamiser son site web pour booster le nombre des visiteurs, car c'est une source d'informations et de suivi d'actualité bancaire pour les clients.

Notre étude enregistre quelques limites à savoir :

- L'étude a été menée sur une seule agence du réseau de BANK OF AFRICA
- L'agence Rabat Alexandrie représente une seule agence parmi 38 agences dans la ville de Rabat
- Les conditions de confinement n'ont pas favorisé le contact et le questionnement des clients.

L'expérience client au sein de la banque est une notion qui accompagne le service bancaire tout au long des différentes interactions avec le client, à partir de ce point de vue nous proposons quelques pistes de recherche :

- Étudier l'expérience client sur un échantillon beaucoup plus large et regrouper les clients de l'ensemble des banques marocaines.
- Intégrer plus de variables dans l'analyse de l'expérience clients
- Suivre l'évolution du niveau de l'expérience client dans le temps au sein des banques
- Mener des études comparatives sur l'expérience client au sein des banques
- Étudier le concept de l'expérience client au sein des banques participatives

BIBLIOGRAPHIE

Barbaray, C. (2016). Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante. Dunod.

Carbone & Haeckel (1994). MarketingManagment_EngineeringCustomerExperiences_Winter 1994, Vol. 3, No. 3

Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing : An Organizing Framework. Journal of Retailing, 85(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>

Manning, H., & Bodine, K. (2014). Outside in : The power of putting customers at the center of your business. Amazon Publishing.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy (Updated ed). Harvard Business Review Press.

Baromètre KPMG 2018, Customer Experience Excellence KPMG, "Réussir à l'ère de l'expérience client universelle". (2018.). 28.

Tallec, C., & Body, L. (2015). L'expérience client : Le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation : Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Voss, C., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2008). Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation. Production and Operations Management, 17(3), 247-266. <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0030>.

Site web Bank Of Africa: <https://www.bmcebank.ma/fr/notre-groupe/notre-groupe/bmce-bank-africa/historique>. Consulté le 28/05/2020

Site web Bank Of Africa: <https://www.bmcebank.ma/fr/stratégie> consulté le 01/06/2020