جامعة تونس الافتراضية

Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Hlel Ines

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Mise en place du projet Centre de Relations Clients BIAT

Rapport Confidentiel

Réalisé à

BIAT

Soutenu le ..

Devant le Jury :

Président	**:**	**M./Mme**	**Prénom NOM**
Rapporteur	**:**	**Mme**	**Prénom NOM**
Encadreur Organisme d'accueil	**:**	**Mme**	**Prénom NOM**
Encadreur UVT	**:**	**Mme**	**Prénom NOM**

Année Universitaire : 20../20..

Remerciements

Je tiens tout d'abord à formuler mes vifs remerciements aux membres de jury pour avoir Accepté de juger ce travail et j'espère qu'ils le trouveront à la hauteur de leurs attentes.

Je tiens particulièrement à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant Mr Abderrahmane OUESLATI, qui a bien voulu guider ce travail. Ses précieux conseils m'ont été d'une grande utilité. Je l'exprime tous mes remerciements et ma grande considération.

Je remercie également Mr Othman KHFACHA, responsable de la direction centrale développement de la clientèle détail, qui m'a offert l'opportunité d'intégrer l'équipe projet afin de réaliser ce travail et qui m'a offert toutes les conditions favorables pour que je puisse profiter de ce partage et de réussir la finalisation de ce rapport.

Je remercie également Mr El Hassan TAKTAK, responsable de la direction du budget pour son suivi et son soutien professionnel.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Résumé

Ce rapport présente la migration de la gestion des réclamations au sein de la BIAT vers la mise en place du Centre de Relations Clients .Les missions du CRC s'articulent autour de 2 axes:

- Réception et traitement des appels téléphoniques entrants des agences, avec réponse aux demandes d'information / assistance / réclamations (premier niveau) et, au besoin, prise de rendez-vous pour le compte des commerciaux.
- Coordination avec les structures concernées de la banque (agences, monétique, comptabilité, animation qualité, support TRE, helpdesk DSI,..) pour un traitement (de deuxième niveau) des requêtes nécessitant plus d'expertise.

En plus de la réception et du traitement des appels téléphoniques entrants des agences, le CRC fonctionne désormais en mode multicanal avec l'intégration de deux nouveaux canaux de contacts outre le téléphone, à savoir le Web et Facebook, jouant ainsi le rôle d'un véritable Contact Center.

Mots clés : Projet, Client, Téléconseiller, Agence, indicateurs

Abstract

This report presents the migration of the management of claims in BIAT to the establishment of the Customer Relations Centre .The CRC missions revolve around two axes:

- Receipt and processing of incoming telephone calls agencies, with response to requests for information / support / claims (first level) and, if necessary, making appointments on behalf of the business.

- Coordination with the relevant structures of the bank (branches, electronic banking, accounting, quality entertainment, TRE support, helpdesk CIOs, ..) for treatment (second level) queries that require more expertise.

In addition to the receipt and processing of incoming phone calls from agents, CRC now works in multichannel mode with the integration of two new channels of contact besides the phone, namely the Web and Facebook, thus playing the role of a real Contact Center.

Key words: Project, Customer, telephone advisor, Agency, Indicators.

ملخص

يعرضه هذا التقرير مشروع التحسين في أدارة الشكاوي وإنشاء مكتب علاقة مع الحريف لدى شركة "بيات'.

تدور مهمة مركز العلاقة مع الحريف حول محورين: الأول وهو تلقي المكالمات القادمة للشركة وتوفير الإرشادات والمعلومات اللازمة من المستوى الأول وإن لزم المر تحديد مواعيد بالنيابة عن المسؤولين التجارين. إما الثاني فيهدف إلى التنسيق بين الهياكل لتلقي المعاينة (المستوى الثاني) (..، TRE المختصة للبنك (فروع، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والمحاسبة، إدارة الجودة، دعم . التي تتطلب المزيد من الخبرة

بالإضافة إلى تلقي ومعالجة المكالمات الهاتفية الواردة من وكلاء، يعمل مكتب العلاقة مع الحريف بشكل متعدد القنوات مع إضافت .قنوات جد إلى جانب الهاتف، وهي شبكة الإنترنت والفيسبوك، وبالتالي يلعب دور مركز الاتصال

الكلمات مفاتيح : مشروع، العميل، مرشد عن بعد ، وكالة، مؤشرات

Table des matières

Introduction générale 1
Chapitre 1 : Cadre général 3
1.1. Contexte et cadre du projet 4
1.2. Présentation de la BIAT 4
1.2.1. Organisation 4
1.2.2. Vision et Mission 5
1.2.3. Les objectifs stratégiques 6
1.3. Diagnostic de l'environnement commercial de la BIAT : Modèle SWOT 7
Chapitre 2 : Etude de l'existant et analyse des besoins 9
2.1. Etude de l'existant 10
2.1.1. Présentation de l'existant 10
2.2. Critique de l'existant 10
2.3. Solution choisie 11
Chapitre 3 : Présentation du CRM et CRC 14
3.1. TEMENOS et l'intégration du Customer Relationship Management CRM 15
3.2. Présentation générale de l'outil du Projet CRC : le CRM 15
3.2.1. Présentation de Microsoft Dynamics CRM 15
3.2.2. L'écosystème CRM 16
3.2.3. Outils complémentaires : 21
3.3. Le Projet Centre de Relations Clients CRC 23
3.3.1. Les appels téléphoniques 23
3.3.2. Le courriel 23
3.3.3. Les réseaux sociaux 23
3.3.4. Les missions du Centre Relation Client 24
3.3.5. L'organisation du Travail au sein du CRC 25
3.4. Expériences Pilotes 26
3.4.1. Cas de BNP PARIBAS : 26
3.4.2. Cas de la Banque Populaire Rives de PARIS : 27
3.4.3. Cas LCL Banque et Assurance : 27
3.4.4. Cas d'Orange : 27
Chapitre 4 : Mise en place du Projet CRC 29
4.1. Présentation du Projet : périmètre global 30

4.1.1. Objectif du Projet 30
4.1.2. Description du Projet 30
4.1.3. Généralités 31
4.1.3.1. Réclamation 31
4.1.3.2. L'information 31
4.1.3.3. L'assistance 31
4.1.3.4. Le rendez-vous 31
4.1.3.5. La vente de produit 31
4.1.4. Les acteurs : 31
4.2. Le centre de Relation client CRC 32
4.2.1. Trajectoire et activité du CRC 32
4.2.2. Réorganisation des processus 33
4.3. Traitement des réclamations et lancement de nouveaux processus au sein du CRC 35
4.3.1. Traitement des demandes de réclamation/information/assistance 35
4.3.1.1. Diagramme des flux d'une réclamation 36
4.3.1.2. Check-list des actions 36
4.3.2. Traitement de la Prise en charge d'une fiche Client de type rendez-vous 37
4.3.2.1. Check-list des actions : 37
4.3.3. Prise en charge et traitement des ventes de produits bancaires 38
4.3.3.1. Check-list des actions 38
4.4. Critère et Dimensionnement de l'effectif du CRC 38
4.4.1. Hypothèses de dimensionnement 40
4.4.1.1. La Classification des agences 40
4.4.1.2. Types d'appels entrants et sortants 41
4.4.1.3. Types de compte Clients 42
4.4.2. Dimensionnement de l'effectif du CRC – montée en charge par classe d'agences 43
4.5. Cout du Projet CRC 44
4.6. La conduite du changement : facteur clé de la réussite du centre relations Clients CRC 46
4.7. Evolutions des principaux indicateurs liés entre Janvier et Mai 48
4.7.1. Moins d'appels perdus 48
4.7.2. Meilleurs productivités 49
4.7.3. Traitements plus rapide 49
4.7.4. Nombre d'appels traités par jour par téléconseiller 50
4.7.5. Rebonds commerciaux 50

4.7.6. Gain en temps commerciales 51
4.8. Développement des nouveaux canaux de Communication : Facebook et site BIAT 51
Conclusion 53

Listes des figures

Figure 1. L'organigramme général de la BIAT 5
Figure 2. Diagnostic SWOT d'intégration du CRC au sein de la BIAT 8
Figure 4. Parcours Client BIAT 13
Figure 5. Démarche du CRM sur 3 trois niveaux 17
Figure 6. Modules de Microsoft CRM 18
Figure 7. Relation CRC, client et réseaux sociaux 24
Figure 8. Missions du CRC 25
Figure 9. Optimisation du travail au sein du CRC 26
Figure 10. Architecture moyens et traitement du CRC 30
Figure 11. Liste des agences pilotes réparti par région, zone et classe 33
Figure 12. Organisation des projet BIAT : Périmètre du CRC 34
Figure 13. Diagramme de flux – traitement réclamation 36
Figure 14. Activité CRC : répartition par agence et par les requêtes les plus fréquentes 39
Figure 15. Etapes du circuit commercial 42
Figure 16. Capacité d'un téléconseiller par classe d'agence - Récup 42
Figure 17. Capacité d'un téléconseiller par classe d'agence – Détails 43
Figure 18. Dimensionnement de l'effectif total CRC 2016-2017 44
Figure 19. Guide d'utilisation pour traitement de réclamation sur T24 48
Figure 20. Evolution du taux d'abandon : moins d'appels perdus 49
Figure 21. Evolution de la productivité : nombre d'appels traités 49
Figure 22. Evolution du traitement : durée moyenne de traitement 50
Figure 23. Capacité d'un téléconseiller 50
Figure 24. Evolution du rebond commercial 51
Figure 25. Gain en temps Commerciales 51
Figure 26. Facebook : nouveau canaux de communication 52

Liste des tableaux

Tableau 1. Simulation des activités Microsoft CRM Outlook 23
Tableau 2. Liste d'actions de traitement de réclamations, information et assistance 37
Tableau 3. Liste d'actions pour prise en charge de rendez-vous 38
Tableau 4. Liste d'actions pour prise en charge et traitement de produit bancaire 38
Tableau 5. Liste de l'équipe CRC 40
Tableau 6. Cout 2016 du projet CRC par poste 45
Tableau 7. Cout 2016 -2017 du projet CRC 46

Introduction générale

Face à une concurrence de plus en plus axée sur les services, le secteur bancaire, étant un des piliers de l'économie du pays, doit d'être en phase avec l'évolution technologique, pour parer à la turbulence de l'environnement économique. De ce fait, les établissements bancaires se doivent d'innover dans la gestion de leurs relations client et aussi dans l'automatisation de leurs services. Un défi qu'ils relèvent par la mise en place de solutions décisionnelles adaptées aux besoins de la banque.

Conquérir et fidéliser les clients sont, désormais, des enjeux considérables pour les Banques. Elles doivent être en mesure d'établir et d'entretenir une relation personnalisée avec chaque client mais aussi de proposer des produits et des services spécifiques à chaque client. La banque doit ainsi s'organiser autour d'une stratégie orientée plus client que produit pour se différencier face à la banalisation de l'offre ainsi qu'une meilleure prise en charge des clients.

S'appuyer sur les technologies telles que le **datamining**, l'e-commerce, les applications CRM et la multiplication des canaux de communication va permettre aux banques de mieux comprendre, et donc satisfaire les clients sur le long terme.

Dans ce contexte, La Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) s'est beaucoup intéressée à cette nouvelle stratégie orientée client d'un Centre Relation Client « CRC ». En effet, le CRC permettra d'améliorer considérablement le temps passé des employés dans des tâches administratives pour un meilleur reporting. Ceci aidera les chargés clientèles à s'orienter vers des nouvelles pratiques commerciales pour une efficacité dans la réponse et une fidélisation des clients, suivi d'une focalisation importante sur la prospection d'une nouvelle clientèle de la banque.

Dans le cadre de ce projet, La BIAT s'oriente aux nouveaux projets métiers et à l'évolution des métiers traditionnels de la relation client, et plus particulièrement à celui du projet CRC et l'apparition du nouveau profil le 'Conseiller'.

L'objectif étant de proposer un éclairage sur le contenu de ces métiers, les activités qu'ils mettent en œuvre et le changement de processus touchant les activités orientées agence de la BIAT qui vont être adoptées par le CRC.

Le rapport qui suit présente un ensemble de chapitres décrivant les différentes étapes que nous avons suivies pour exécuter notre mission.

Le premier chapitre est introductif ; il évoque le contexte et le cadre général du projet en présentant la stratégie, organisation et la mission de la BIAT et la vision de ses clients, suivi par une analyse SWOT permettant de diagnostiquer l'environnement commercial de la BIAT.

Le deuxième chapitre concerne l'étude de l'existant suivi par une critique de processus actuel. Ce dernier présente en premier lieu le contexte du système et la présentation du processus de réclamation, et ensuite l'orientation stratégique choisie par la BIAT comme étant une solution.

Le troisième chapitre va illustrer la mise en place du Customer Relationship Management CRM avec ses modules complémentaires au sein du système d'information de la BIAT TEMENOS T24. Tout d'abord nous allons présenter l'architecture de la solution implémentée avec ses modules spécifiés et les outils d'intégration. Par la suite, une description détaillée du Centre Relation Client : ses moyens de communication, les missions à accomplir et comment le travail doit être organisé. A la fin de ce chapitre nous allons se référencier à des expériences de banques et d'entreprises qui ont déjà intégré le CRC.

Le dernier chapitre présentera la partie d'analyse et gestion de processus au sein du CRC suivi des résultats et des indicateurs de productivité.

Et Enfin, une conclusion générale évoquera les parties réalisées tout au long de cette partie sur le plan professionnel et sur le plan humain projet ainsi que les perspectives envisageables sur la fidélité bancaire et le poids du CRC dans les enjeux commerciaux de la BIAT.

Chapitre 1 : Cadre général

1.1. Contexte et cadre du projet

La banque connaît depuis une décennie de profondes mutations. Une des plus notables est celle qui touche au mode de relation avec ses clients.

La généralisation de l'équipement en téléphones puis l'avènement d'internet ont créé de nouveaux modes de relation qui se sont substitués au traditionnel rendez-vous entre le client et son chargé dans les agences du réseau physique. Ces relations vont changer par un entretien entre le client et son conseiller. Ces évolutions ont fait apparaître de nouveaux métiers (téléconseillers, conseillers à distance, Conseillers Page Facebook…), et de nouveaux modes d'organisation.

En effet, afin de préserver la fiabilité et l'accroissement de son profit annuel, la BIAT tend à automatiser le maximum de ses opérations bancaires et mettre l'accent sur l'aspect commercial. De ce fait, La BIAT estime se proposer un éclairage sur le contenu de ces métiers, les activités qu'ils mettent en œuvre et le changement de processus touchant les activités orientées agence de la BIAT qui vont être confiées au CRC.

Dans le cadre de la réalisation du projet de fin d'études du master MOME, le choix s'est porté sur le projet CRC vu son importance stratégique sur l'activité de la banque.

Les missions du CRC s'articulent autour de 2 axes :

- Réception et traitement des appels téléphoniques des clients entrants au lieu de les recevoir aux agences, avec réponse aux demandes d'information / assistance / réclamations (premier niveau) et, au besoin, prise de rendez-vous pour le compte des commerciaux.
- Coordination avec les structures concernées de la banque (agences, monétique, comptabilité, animation qualité, support TRE, helpdesk DSI,..) pour un traitement (de deuxième niveau) des requêtes nécessitant plus d'expertise.

1.2. Présentation de la BIAT

1.2.1. Organisation

Au sein d'un organisme disposant d'un effectif aussi important (2460 personnes à fin 2015) et d'une activité autant diversifiée, la mise en place d'une structure qui suit une stratégie fonctionnelle s'avère nécessaire pour la réussite de la banque. L'organigramme de la BIAT se présente comme suit :

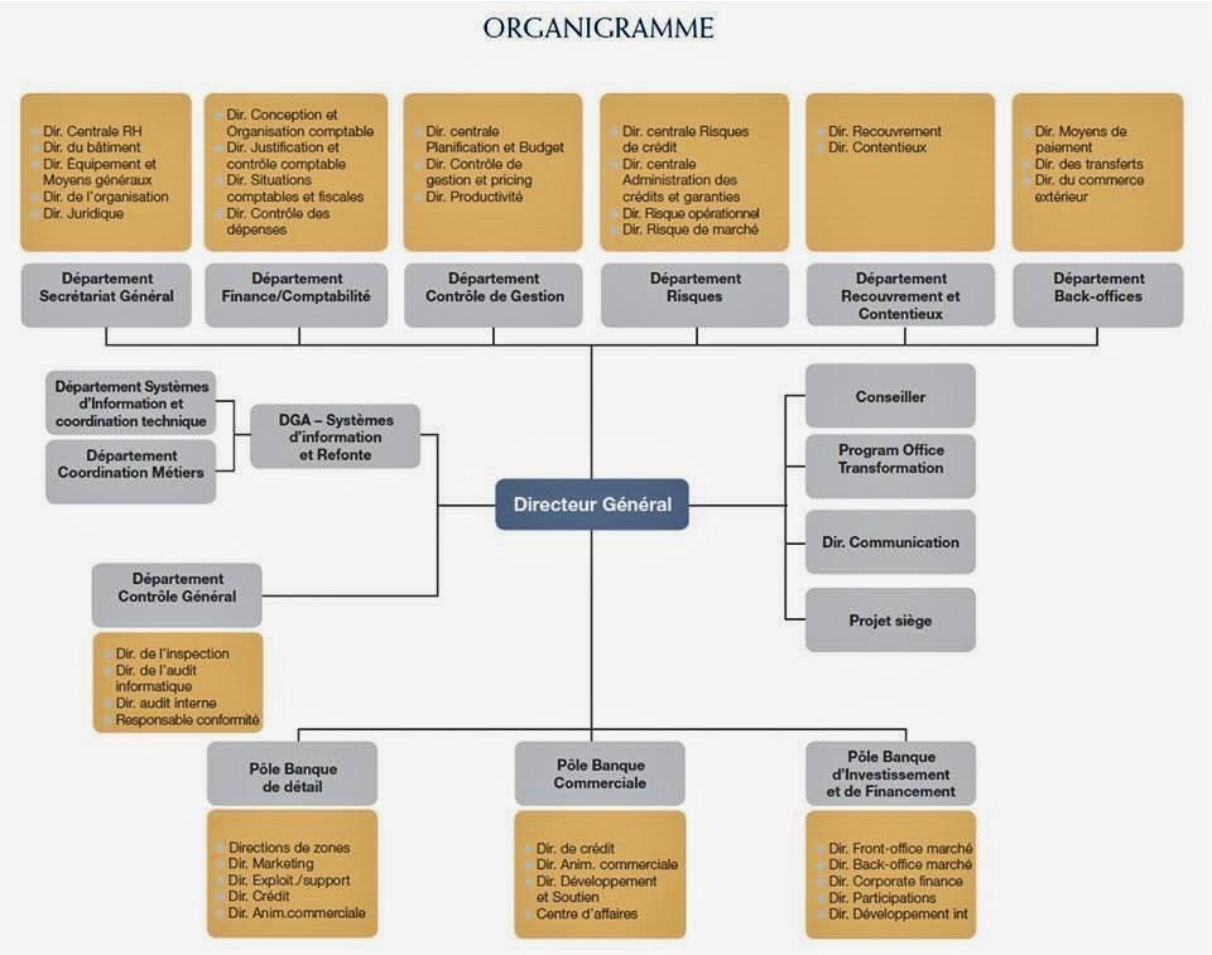


Figure 1. L'organigramme général de la BIAT

1.2.2. Vision et Mission

La vision de la BIAT :

La vision de la BIAT est de :

1. Passer d'une banque à un groupe financier proche de ses clients, capable d'accompagner leur développement, y compris à l'international
2. Être une référence en matière de rentabilité, de productivité et de performances financières
3. Être un employeur de choix, une entreprise où il fait bon travailler pour des collaborateurs qui se distinguent
4. Être un acteur responsable conscient de son rôle dans la société et qui s'implique dans le développement du pays

Pour atteindre cette ambition, la BIAT a défini également dans le cadre du plan horizon, une stratégie qui s'articule autour des trois principaux thèmes suivants :

• Le développement pour continuer le renforcement du fonds de commerce de la banque et le développement de ses activités.

• L'optimisation pour améliorer les processus internes, la productivité et la qualité de service.

• La mobilisation des ressources humaines et le renforcement de l'image de marque.

La mission de la BIAT :

La mission de la BIAT est de répondre aux exigences de ses clients, d'améliorer la qualité de ses offres et de services pour une satisfaction garantie. De ce fait, la BIAT a poursuivi au courant de l'année 2015 à la réalisation de ses grands projets avec notamment :

Le renforcement de sa couverture territoire :

En ouvrant 15 nouvelles agences sur l'année 2015 dont 9 sur le seul mois de décembre, la BIAT renforce sa stratégie de proximité au service de ses clients. Le réseau BIAT totalise ainsi 200 agences, renforçant sa présence sur l'ensemble de nos régions et qui poursuivront pour l'année 2016.

La continuité du développement du système d'information :

La poursuite de la migration technologique des services centraux dans le cadre de la refonte de son système d'information.

La fidélisation et l'application de la stratégie orientée client :

- Plusieurs produits commerciaux porteront sur l'aspect de fidélisation
- Prospection des clients
- la mise en place des CRC

L'objectif de la banque : c'est de mettre l'accent sur la satisfaction client et de se focaliser sur la qualité des offres et des services qui présentent l'horizon et le maintien de son leadership.

1.2.3. Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont les suivants décomposés en types d'orientations :

Orientation « Intégration »

- Atteindre l'objectif d'ouverture 220 agences pour un délai de 3 ans
- Ouverture des agences à l'étranger : Commencer par l'ouverture Biat Paris et reproduire l'activité de l'agence Tripoli.
- La création et le démarrage de BIAT Consulting, filiale de la banque en matière de consulting et qui a conclu un premier marché en Mauritanie en 2014 et un second marché au Tchad en 2015.

Orientation « Services »

- Diminution des réclamations clients : améliorer les ratios de satisfactions et de prise en charge des clients
- Augmentation du taux de réponse aux clients suite à une demande d'information : améliorer les ratios de satisfactions et de la prise en charge des clients
- Amélioration de la prise en charge du client et de la qualité de service : Améliorer le ratio des demandes d'assistance
- Automatisation de la prise de rendez-vous
- Automatisation du processus crédit au sein de la banque qui permet aux clients de suivre l'avancement de son dossier à distance : Processus informatisé pour améliorer la prise en charge du dossier.
- La mise en place d'un plan de continuité d'activité « PCA ».
- La mise en œuvre du projet « efficacité opérationnelle » permettant d'améliorer l'organisation du réseau et du siège, de capter des gains de productivité et de mutualiser à terme les back offices.

Orientation « Offre »

- Fidélisation des clients par l'action de parrainage et de cumulation de points de fidélité.
- Fluidification des transferts internationaux des clients grâce à l'IBAN

Orientation « sociale »

- Qualification des chargés atteignant leurs challenges
- Engagement des développeurs de la BIAT pour la mise en place des applications planifiées
- Offrir les conditions de travails favorables en matière de ressources matériels, logiciels et formations
- La création de la Fondation BIAT dont l'objectif est de permettre à la Banque d'être encore plus active dans le domaine du mécénat (culture, environnement, éducation, solidarité, santé,..) et de renforcer ainsi son rôle citoyen et d'acteur social.

1.3. Diagnostic de l'environnement commercial de la BIAT : Modèle SWOT

Dans le cadre d'une matrice du type SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats), les objectifs de la banque doivent avoir pour origine la connaissance de la position

compétitive occupée à un instant donné et celle de sa part de marché. Ce diagnostic en matière de points forts/points faibles est à confronter aux opportunités et aux menaces issues de l'évolution de l'environnement.

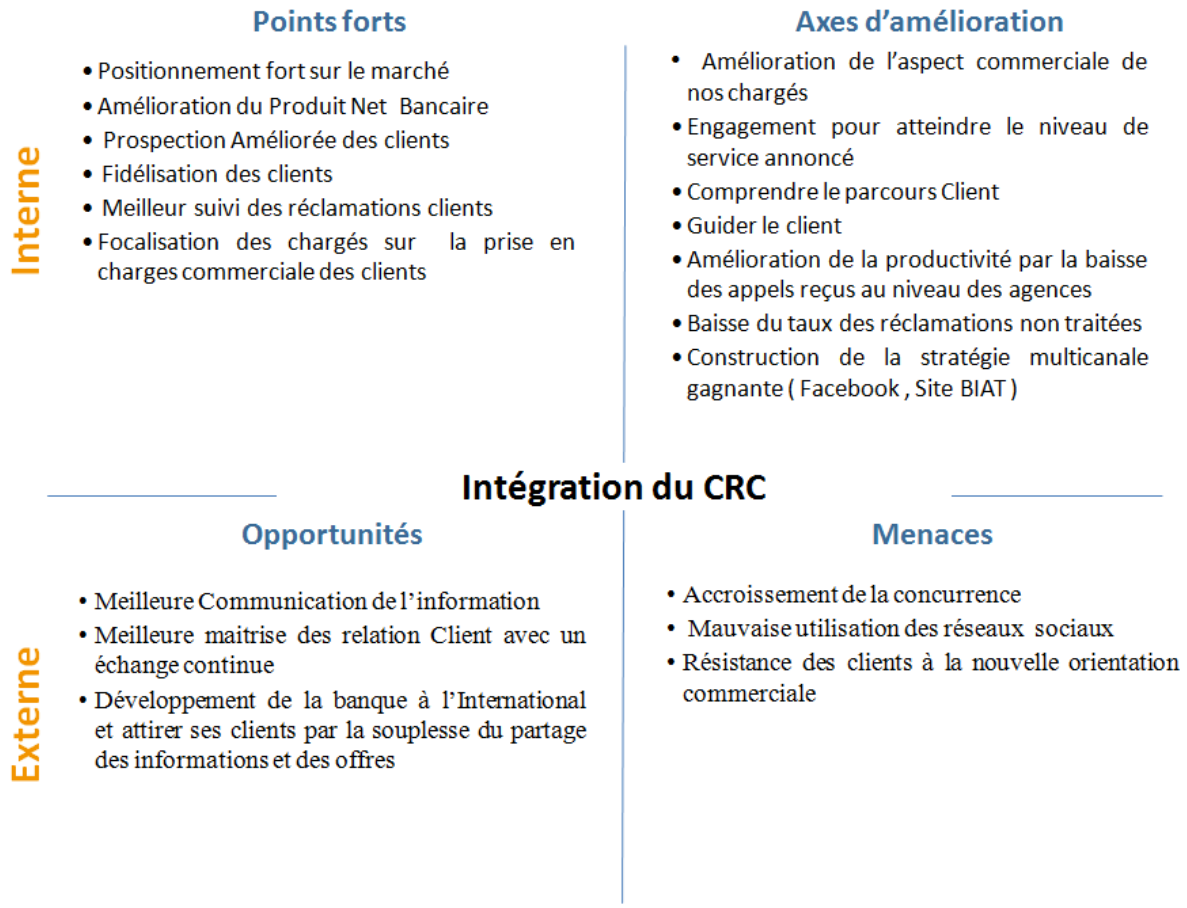


Figure 2. Diagnostic SWOT d'intégration du CRC au sein de la BIAT

Chapitre 2 : Etude de l’existant et analyse des besoins

2.1. Etude de l'existant

2.1.1. Présentation de l'existant

Actuellement, au niveau de la BIAT la gestion des réclamations passée par des étapes bien précises pour chaque profil. Par la suite, nous allons détailler ces étapes tout en précisant l'acteur de chaque action.

a- Profil agence (Agent) : le client se présente à l'agent pour déposer sa réclamation qui à son tour saisie toutes les informations concernant cette dernière sur un formulaire de format HTML. Après avoir validé le formulaire, un e-mail est envoyé à la direction animation et qualité.

b- Direction animation et qualité : cette direction se charge d'envoyer un e-mail à la direction justification et contrôle comptables, à la division monétique et autres service pour la traiter (tout dépend de la nature de la réclamation).

c- Direction animation et qualité, division monétique, autre service : ils traitent la réclamation et ceci aboutit à la résolution du problème du client. Cette étape se termine par l'envoi de la réclamation traitée à la direction animation qualité.

d- Direction animation qualité : la direction finalise le processus en informant l'agence et le client par Fax ou par lettre du résultat du traitement de la réclamation.

2.2. Critique de l'existant

Jusqu'à présent, le processus métier « gestion des réclamations » se réalise en faisant la saisie des informations sur une page de format HTML. Ainsi, le suivi des réclamations devient de plus en plus gênant. Les limites dégagées du processus existant sont représentées ci-dessous :

-Temps d'exécution : *c*e type de traitement nécessite une durée de 15 jours, jugée assez longue.

-Erreur de saisie : les erreurs peuvent prendre plusieurs formes comme par exemple la saisie de données erronées, la perte de certaines réclamations ou bien une mauvaise manipulation du format HTML.

-Archivage complexe *:* la multiplicité des points d'entrée augmente de manière significative les risques de perte de documents, d'erreurs de transmission ou d'archivage.

-Mauvaise gestion : la perte d'information peut avoir lieu lors de la perturbation de la connexion.

- Absence d'historique du traitement par client et par agent : toute réclamation faite par un client et prise en charge par un agent n'est pas enregistrée au niveau de la fiche client aussi au niveau du profil de l'agent qui doit être retracé sur **T24**. Ceci ne nous permettra pas de faire un reporting à critère spécifique.

- Disponibilité de l'information : Pour toute demande d'information de nos clients, un passage est obligatoire vers nos agences ou bien par un cout de téléphone aux chargés commerciaux. Cette action présente une perte de temps et de productivité de nos commerciaux et aussi un manque de confort présenté à nos clients.

2.3. **Solution choisie**

La qualité de la relation est nécessaire pour la satisfaction du client, la banque tenant à devenir de plus en plus un partenaire financier. Il est important pour le client, de pouvoir communiquer avec les agents de banque, se faire conseiller. Le rôle et la présence des conseillers sont donc essentiels dans la satisfaction de la majorité des clients.

Pour sa satisfaction, il est important que le client pense que sa banque est différente des autres. L'image de la banque passe par son implication au devenir économique locale, et notamment et de plus en plus par son image moderne. Il est donc important de s'attacher à l'image que se font les clients de leur banque, pour pouvoir apprécier leur degré de satisfaction.

Pour pallier tous les limites décelées lors du critique de l'existant, nous avons recueilli les fonctionnalités que nous devons intégrer à notre projet ainsi que les besoins techniques et fonctionnels que nous devons satisfaire.

Notre projet consiste à la mise en place Mise en place du projet Centre de Relations Clients afin d'assurer le traitement ainsi que la prise en charge des contacts clients, et ceci afin de les retracer sur **T24**[1]. Les contacts qui doivent faire l'objet d'un traitement ainsi que d'une prise en charge sont de type :

- Réclamation
- Demande d'information
- Demande d'assistance
- Prise de Rendez-vous
- Vente d'un produit bancaire
- Faire le suivi des contacts clients afin de s'assurer de leur traitement en bonne et due forme

Tout contact avec un client dont le type est ci-dessus mentionné doit être retracé sur T24 afin de permettre une meilleure prise en charge des requêtes clients avec un suivi de leurs sorts en temps réel.

[1] La fin de l'année 2011, Il y a eu la bascule réussie de la BIAT vers son nouveau système d'information T24 (Global Banking System). Cette bascule a concerné l'ensemble des agences et une partie des services centraux et qui a été finalisé en début 2016. Ce système d'information est ouvert, évolutif et permettant le traitement des opérations en temps réel et l'amélioration de la qualité des services rendus à la clientèle.

Il est à noter qu'un contact avec un client peut avoir lieu par l'un des moyens suivants :

- Face à face

- Téléphone

- Mail

- Courrier

- Web

- SMS

- Fax

Le « CRC » qui résulte de la volonté de la Banque de se doter d'un canal alternatif à l'Agence afin de la décharger des tâches administratives sans valeurs ajoutées sera mis en place et qui offrira à la BIAT toute une série d'avantages.

Le principal rôle du « CRC » est de prendre en charge :

- **les appels téléphoniques des clients** : qui permettra de

  - Recueillir et traiter leurs réclamations
  - Répondre à leurs demandes d'information/assistance
  - Assurer au besoin la prise de rendez-vous pour le compte des agences

- **les contacts y relatifs sur T24 :** permettront de retracer sur T24 les propositions des ventes de produits bancaires qui leur sont faites

La satisfaction de ses clients fait partie des objectifs premiers de la BIAT. Il est donc souvent l'objet de mesure en présentant les conditions nécessaires à la fidélisation, à l'entrée de nouveaux clients, ou au développement de la banque.

Cependant, afin de maximiser ce sentiment chez les clients, les actions doivent se mener à la source. Il est vrai que la qualité des produits et services offerts doivent être irréprochables, mais il est aussi primordial d'organiser un suivi et un contrôle permanent de la qualité et surtout des comportements qui eux doivent s'adapter avant tout aux besoins des consommateurs : Le CRC est le challenge à appliquer par la BIAT.

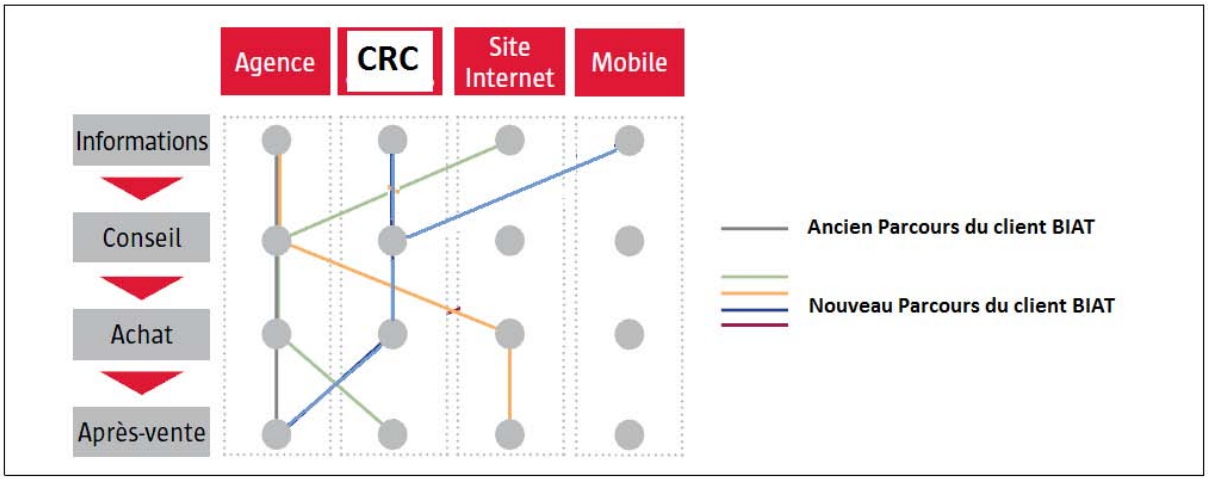


Figure 4. Parcours Client BIAT

Chapitre 3 : Présentation du CRM et CRC

3.1. TEMENOS et l'intégration du Customer Relationship Management CRM

La BIAT admet pour son système d'information le système TEMENOS T24, qui est un système bancaire de base intégrée, englobant le logiciel FrontOffice qui est le TEMENOS ARC.

Particulièrement adapté aux services bancaires de détail, universel et privé, ARC fournira aux banques, avec des capacités de vente croisée, des canaux solides et une capacité d'augmenter la fidélisation des clients et des revenus grâce à un service à la clientèle amélioré.

Avec des modules pour la gestion opérationnelle et analytique de la relation client (CRM), ARC peut fonctionner comme un produit autonome ou comme une application entièrement intégrée avec TEMENOS T24, système bancaire de base modulaire de l'entreprise. Grace à cette particularité, la BIAT a admis le CRM sous l'intitulé du CRM-Gestion Clients afin d'assurer le traitement ainsi que la prise en charge des contacts clients, et ceci pour les retracer sur T24 et faire un reporting et des analyses orientées clients.

3.2. Présentation générale de l'outil du projet CRC : le CRM

3.2.1. Présentation de Microsoft Dynamics CRM

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services. Il doit aussi permettre aux différents départements de l'entreprise de collaborer à travers le partage d'information concernant toute interaction avec le client.

Le CRM vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

L'avant-vente : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes.

Les ventes : L'automatisation des forces de vente (Sales Forces Automation, SFA), consistent à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...).

La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centre d'appel et via la mise en ligne d'informations de support technique.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'informations pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

Notons que le CRM dispose de plusieurs solutions qui diffèrent de leurs fonctionnalités. L'annexe I présente une étude comparative de quelques logiciels CRM.

D'autre part le CRM présente des fonctionnalités répondant aux besoins de la BIAT notamment :

- Gestion des clients
- Gestion des crédits
- Suivi et historique des tâches
- Gestion des WorkFlows
- Fidélisation du client
- Gestion des compagnes marketing
- CRC
- Etc.

3.2.2. L'écosystème CRM

« La gestion de la relation client (GRC ou CRM), est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.»

Contrairement aux approches purement "progiciel" ou "technique", Le CRM est une démarche qui se construit dans le temps, année après année autour d'un plan de transformation et d'objectifs murement réfléchis. Pour nous le CRM c'est :

- Une culture d'entreprise, une philosophie de travail
- Une stratégie d'entreprise plaçant le client à la place privilégiée qui doit être la sienne, au centre de la relation et permettant le dialogue avec lui et le cas échéant écouter et accepter sa critique
- Une refonte des **processus** opérationnels de l'entreprise : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction...,
- La mise en place ou le redéploiement de l'infrastructure informatique permettant le déroulement de processus définis,

- La mise en place de plan d'accompagnement du changement pertinent, en phase avec une politique RH adaptée.

En effet, le CRM admet une démarche sur trois niveaux :

Figure 5. Démarche du CRM sur 3 trois niveaux

Les modules du CRM :

Module vente :

Le CRM propose des fonctionnalités faciles à utiliser pour aider les équipes vente et marketing à concentrer leurs efforts sur les cibles à fort potentiel, à mieux gérer les campagnes marketing et à dynamiser les ventes. Il permet d'optimiser la stratégie commerciale avec des processus de vente coordonnés incluant des enchaînements de tâches, des étapes de validation, etc. aussi il garantit une cohérence des échanges avec les interlocuteurs de l'entreprise en fédérant, dans chaque dossier client, l'ensemble des messages reçus et des réponses apportées.

Aperçu des fonctionnalités ventes

- Gestion des opportunités :

Conversion des prospects en opportunités et suivie sur tout le cycle de vente selon des règles personnalisables, notamment pour l'affectation des opportunités en fonction des territoires.

Figure 6. Modules de Microsoft CRM

- Gestion du cycle de vente

Application de processus de vente, de méthodologies et de règles de validation pour suivre et conclure les affaires avec cohérence et efficacité.

- Devis

Création du devis précis à partir d'un catalogue de produits complet où figurent les tarifs, les unités de mesure et les remises.

- Intégration des télécopies

Création, envoi et réception de télécopies à partir du poste de travail des utilisateurs, résultant en un gain de temps significatif pour les équipes.

- Gestion des commandes

Conversion des devis en commandes qui pourront être modifiées et enregistrées avant la génération des factures.

- Gestion de la force de vente

Suivi de la performance des commerciaux et imputation des opportunités conclues sur les quotas individuels.

- Documentation commerciale

Création, gestion et diffusion des supports vente et marketing, notamment brochures, livres blancs, rapports sur la concurrence, etc.

- Gestion des e-mailings

Plus d'efficacité et de productivité grâce au ciblage multi critères des clients sont à l'exploitation de modèles d'e-mailings pour l'envoi en masse de messages personnalisés.

Module marketing :

Cinq objectifs pour une parfaite intégration de l'environnement de travail de l'équipe marketing :

- Cibler les meilleurs clients

Il est essentiel pour les commerciaux de pouvoir cibler leurs meilleurs clients, avec des promotions, des appels et des échanges par courrier électronique.

- Mener des campagnes de vente rapides

Les commerciaux peuvent utiliser cet outil pour se connecter rapidement et facilement aux clients et prospects, pour optimiser leurs activités et atteindre ainsi leurs chiffres. Les commerciaux ont besoin de créer rapidement une liste de clients, de faire du publipostage et d'assurer le suivi des réponses pour maintenir les contacts à jour

- Lancer une campagne marketing pour l'entreprise

Responsable, chaque année, de plusieurs campagnes marketing bien organisées, afin de promouvoir de nouveaux produits, l'équipe marketing souhaite peut-être automatiser des processus tels que la planification, la création de listes, l'affectation de tâches, le suivi des coûts et autres tâches inhérentes aux campagnes complexes. Ils peuvent aujourd'hui bénéficier de cette automatisation.

- Assurer une participation aux campagnes de vente par les différents départements

Il arrive qu'une équipe marketing planifie une campagne qui sera exécutée par l'équipe de vente. Ces efforts nécessitent une collaboration, un suivi et une exécution par ces différents départements.

- Envoyer des courriers électroniques en masse

Chaque entreprise souhaite obtenir facilement une liste de prospects ou de clients, envoyer des courriers électroniques en masse et assurer le suivi des réponses.

Afin d'atteindre ces objectifs, le CRM propose les fonctionnalités suivantes :

- Création de listes

Le CRM permet de créer et de gérer des listes de comptes, de contacts et de prospects.

- Campagne rapide

Lorsqu'un commercial a créé une liste, il peut également créer une campagne rapide. Cette fonctionnalité permet de créer un appel téléphonique, un courrier électronique, des rendez-vous ultérieurs, d'envoyer des courriers électroniques en masse avec publipostage et de faire du publipostage par courrier et fax. Le CRM suit automatiquement les réponses et permet aux commerciaux d'identifier rapidement les tâches terminées et celles en attente.

- Gestion des campagnes

Grâce à CRM, les campagnes marketing sophistiquées, impliquant tout un ensemble de personnes, d'éléments à livrer dans des délais stricts, deviennent un jeu d'enfant. Le panneau d'aide et d'assistance aide le responsable marketing à travers les différentes étapes la

planification et l'exécution d'une campagne, dont les tâches liées au planning, aux listes marketing, aux produits cibles, aux activités de suivi, à la documentation connexe et aux objectifs de coûts et de recettes. Le responsable marketing peut également affecter des tâches à différents membres de l'équipe, importer des prospects, les convertir en opportunités, afficher les coûts et les résultats, et bien plus encore

- Réponses obtenues par les campagnes

Permet le suivi des résultats des campagnes avec des outils de reporting et d'analyse intégrés, reposant sur Microsoft SQL Server Reporting Services. Permet également d'associer des réponses aux campagnes (publicité vs. séminaire), d'affecter automatiquement une personne pour le suivi (appels aux membres de l'équipe de ventes), d'analyser les coûts par rapport aux recettes et de créer des rapports personnalisés de suivi des campagnes.

Module Service :

Ce module a pour objectif la fidélisation des clients en leur offrant des services personnalisés de qualité. Ainsi le CRM fournit aux interlocuteurs les informations utiles et ciblées sur les produits et les services qui les intéressent. D'autre part, il permet de :

- Répondre rapidement aux réclamations en fournissant aux clients des réponses en temps réel. Exploiter la base de connaissances intégrée pour accéder instantanément aux manuels, aux questions les plus fréquentes et aux conseils relatifs à la résolution d'incidents.
- Résoudre les problèmes des utilisateurs en tenant compte du niveau de service souscrit. Grâce aux procédures automatiques d'escalade et de routage, les demandes de service sont adressées aux ressources compétentes.
- Planifier et affecter les ressources en recherchant les professionnels les plus aptes à assurer les services voulus.

Fonctionnalités de Service :

- Gestion des incidents et réclamations

Création, affectation et gestion des demandes de service des clients depuis un dossier central, pour chaque client.

- Vue intégrale des données clients

Accès à toutes les informations relatives à un client pour offrir une meilleure compréhension de ses besoins particuliers et pouvoir répondre à toutes les questions liées à son compte.

- Routage automatique et file d'attente

Application de règles de WorkFlows personnalisables pour acheminer automatiquement les demandes de service.

- E-mails de réponse automatique

Génération et envoi de messages de réponse automatique aux demandes des clients, d'après des modèles et des règles de WorkFlow personnalisables.

- Gestion des e-mails

Historisation de toutes les communications avec les clients et suivi automatique de leurs e-mails avec possibilité de les associer aux dossiers clients correspondants.

- Planification des ressources

Gestion et planification aisées des services d'intervention les plus complexes et des ressources associées. Recherche dynamique et affectation des compétences et des équipements.

- Base de connaissances

Possibilité de publier et de consulter des articles et autres informations de support dans une base de connaissances interrogeable par mots clés.

- Gestion des contrats de service

Création et suivi des contrats de service avec mise à jour automatique des informations associées en cas de résolution des incidents couverts par le contrat

3.2.3. Outils complémentaires :

Share point :

L'intégration de SharePoint avec le CRM permet aux organisations de tirer parti des capacités SharePoint de les intégrer dans le CRM, offrant aux utilisateurs des capacités améliorées pour le document et le partage de l'information.

L'intégration CRM / SharePoint permet de :

- Créer dépôts de documents SharePoint pour chaque entité au sein de CRM
- Autoriser les utilisateurs CRM pour lier des documents à toute entité CRM
- Comme les documents sont enregistrés dans SharePoint, ils sont disponibles aux utilisateurs qui n'ont pas une licence client CRM
- Tirer parti de la gestion de documents, gestion de contenu et la richesse de collaboration de SharePoint étroitement intégré avec le CRM

Client CRM

Le CRM permet aux utilisateurs et aux organisations de gérer, partager et travailler en collaboration sur des entités par le biais de Microsoft Outlook. Il est également possible d'avoir accès au CRM via un client Web via internet explorer.

Microsoft Outlook :

Microsoft Outlook est un client CRM. Il présente une similitude avec le client Web tout en permettant d'accéder au CRM intégralement sans avoir à charger l'application cliente Web. Le Client CRM pour Outlook permet l'accès aux données des clients via le client de messagerie Microsoft Outlook en mode connexion et hors connexion.

- Mode hors connexion :

Si un utilisateur modifie des données en mode hors connexion dans Outlook (par exemple, dans le cas d'une mise à jour du devis d'un client), les nouvelles informations sont synchronisées avec le serveur Microsoft CRM lors de la prochaine connexion de l'utilisateur.

- Mode connexion :

Lorsque vous êtes connecté, Microsoft Office Outlook et le Client CRM pour Outlook synchronisent constamment les mises à jour.

Lorsque vous êtes connecté, la synchronisation entre le Client CRM pour Outlook et le CRM a lieu toutes les 15 minutes. L'administrateur système ou vous-même pouvez définir un autre intervalle ou un intervalle plus fréquent.

=> Lorsque vous passez en mode connexion et hors connexion, le Client CRM pour Outlook se synchronise automatiquement.

Type de Client Outlook :

Il existe deux types du Client Microsoft CRM pour Outlook :

- Le Client CRM pour Microsoft Office Outlook pour ordinateur portable : permet de mettre votre ordinateur en mode hors connexion
- Le Client CRM pour Microsoft Office Outlook pour ordinateur de bureau : ne peut pas être mis en mode hors connexion mais il permet à plusieurs utilisateurs d'installer et d'utiliser le Client CRM pour Outlook sur le même ordinateur.

Echange de données entre CRM et Microsoft Outlook :

Étant donné que les enregistrements du Client CRM pour Outlook peuvent exister conjointement dans les deux applications, il est important de pouvoir retrouver les enregistrements appropriés dans les deux applications et de comprendre l'impact de l'emplacement du stockage d'un enregistrement.

Microsoft CRM	**Outlook**
Activité de courrier électronique	Courrier électronique Outlook
Activité de tâche CRM	Tâche Outlook
Activité de rendez-vous CRM	Rendez-vous/réunion Outlook
Contact CRM	Contact Outlook
Activité d'appel téléphonique CRM Activité de télécopie CRM et tous les autres enregistrements	Pas de correspondance dans Outlook. Ces éléments n'apparaîtront pas dans Outlook ni dans les dossiers.

Tableau 1. Simulation des activités Microsoft CRM Outlook

Le tableau ci-dessus explique comment les messages électroniques, les tâches, les rendez-vous et les contacts CRM sont associés aux types d'enregistrements correspondants dans le Client CRM pour Outlook.

3.3. **Le Projet Centre de Relations Clients CRC**

Le centre de relations clients des banques est certainement le lieu le plus emblématique de l'exercice des métiers qui nous intéressent. Parce qu'il constitue le « berceau » historique de ces métiers et parce qu'il manifeste les signes majeurs de leurs évolutions.

C'est le modèle le plus courant d'organisation de la relation client dans les banques à réseau pour le marché des particuliers et professionnels. Il sert de référence à l'étude.

3.3.1. Les appels téléphoniques

Pour les opérations et les demandes simples, le client utilise les DAB/GAB ou Internet. Il appelle aussi le Centre de relation client.

Pour les demandes ou les opérations plus complexes, il cherche à contacter son Conseiller attitré (en agence physique).

Le client peut accéder à son conseiller financier lors d'une visite en agence ou peut le joindre par téléphone ou par courriel.

Selon le cas, le conseiller peut donner le numéro de téléphone du standard de l'agence et la boite courriel de l'agence ou son numéro de téléphone et son adresse courriel personnelle.

Toutes les configurations peuvent se rencontrer, toutefois, les clients qui disposent d'avoir ou de revenus suffisants obtiennent généralement le téléphone et l'adresse courriel de leur conseiller, les autres sont le plus souvent dirigés vers le standard.

Lorsque l'agence ne peut prendre l'appel ou lorsque le conseiller du client n'est pas disponible, un dispositif dit de débordement transfère l'appel sur le Centre de relation client.

3.3.2. Le courriel

En ce qui concerne les courriels on observe aussi plusieurs modes d'organisation.

Les courriels qui sont adressés à la boîte courriel de l'agence sont généralement transférés au Centre de relation client.

En revanche les conseillers qui reçoivent les courriels dans leur propre boîte courriels sont le plus souvent tenus de les traiter, ainsi d'ailleurs pour les courriels que les clients disposent dans leur espace sécurisé.

Certains établissements fixent des délais de réponse aux courriels adressés aux conseillers. Au-delà de ces délais, ils sont également routés vers le Centre de relation client.

Les sites Internet proposent parfois une boîte de courriel dans les espaces non sécurisés, ces courriels sont aussi le plus souvent adressés au Centre de relation client

3.3.3. Les réseaux sociaux

Le client peut s'exprimer sur les réseaux sociaux, mais tous les établissements bancaires ne sont pas organisés pour suivre ces demandes de leurs clients. Nous verrons que dans ce cas-là, les banques qui se sont organisées ont confié au Centre de relation client d'y répondre.

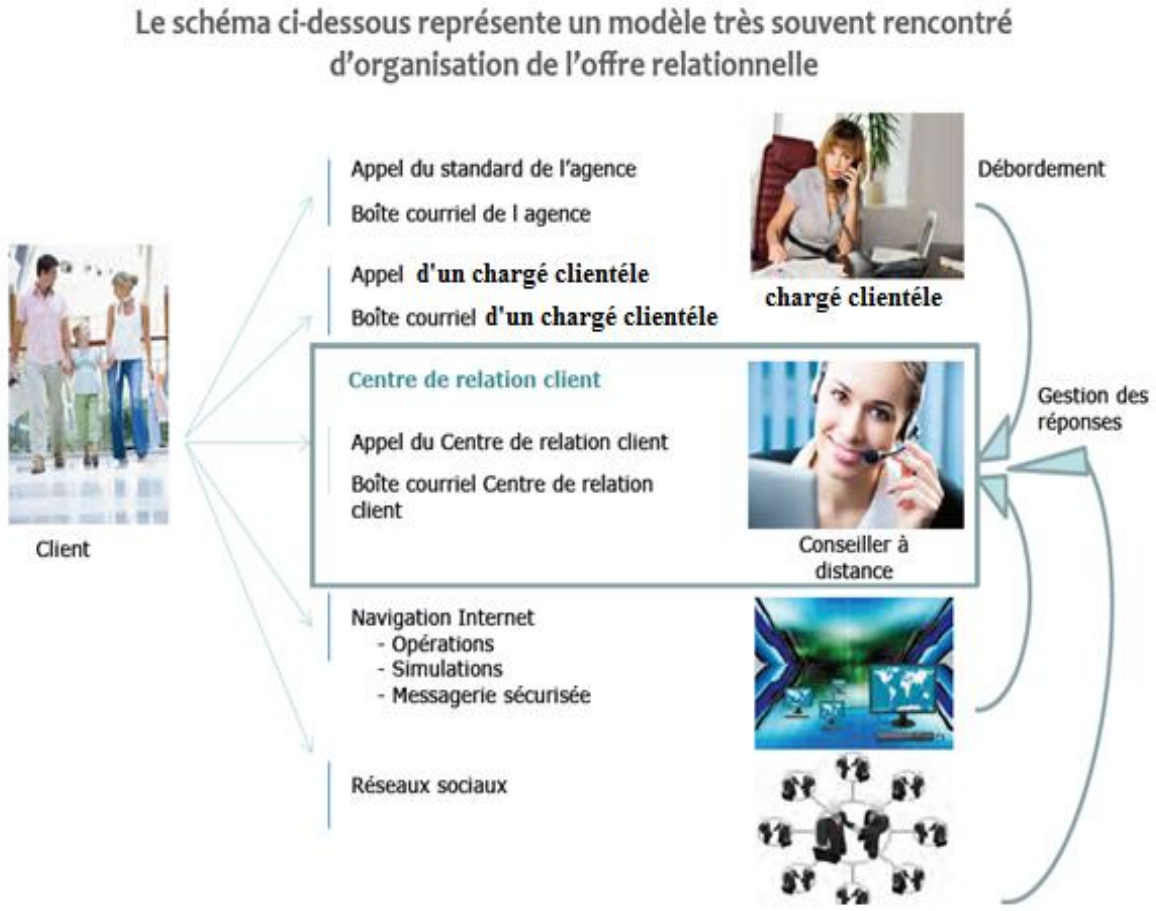


Figure 7. Relation CRC, client et réseaux sociaux

3.3.4. Les missions du Centre Relation Client

- L'accueil des demandes des clients
- Les réponses aux demandes simples sur tous les canaux à distance
- Les réponses aux demandes complexes qui passent parfois par le recours à un conseiller plus expérimenté sur tous les canaux à distance
- Le rebond commercial qui consiste à identifier une opportunité commerciale lors d'un appel
- Le suivi des clients dans le cadre de contacts sortants
- Le support technique et commercial au réseau

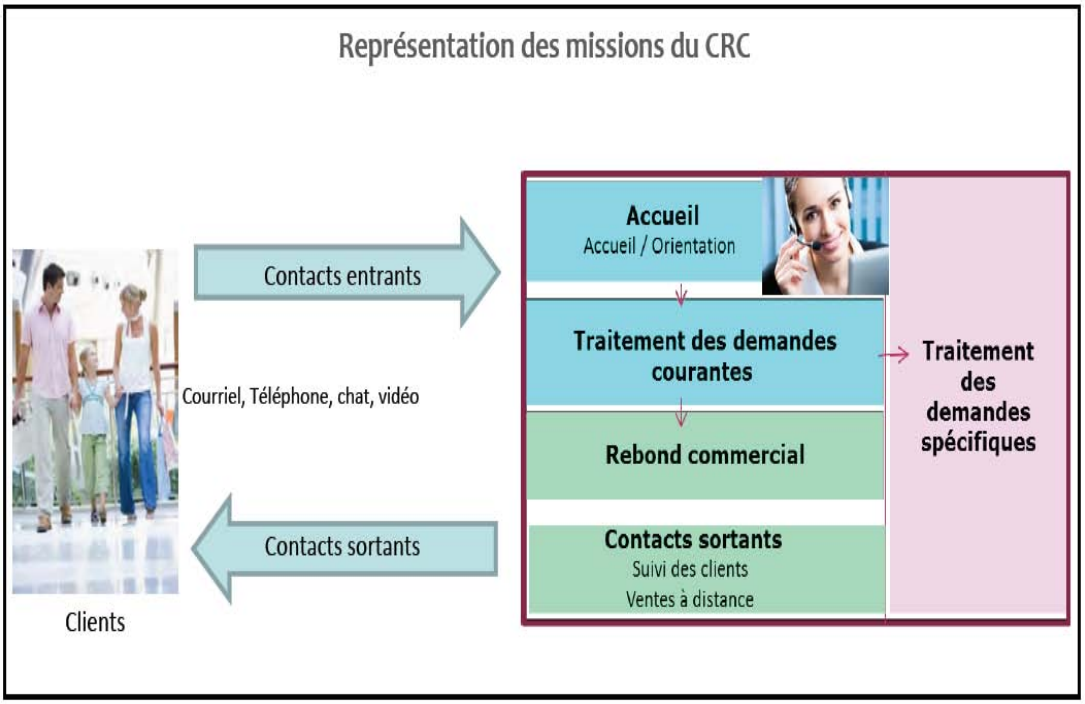


Figure 8. Missions du CRC

3.3.5. L'organisation du Travail au sein du CRC

Le Centre de la relations clients est organisé sur un mode très « industriel » : les processus sont optimisés et largement informatisés et le temps est lui aussi optimisé.

La journée commence par un « brief », ensuite la réception d'appels téléphoniques est priorisée. Lorsque les appels se font moins nombreux, les ressources disponibles qui ont les compétences nécessaires sont affectées au traitement des courriels, d'autres effectuent des appels sortants .La journée est ponctuée par des « débriefs » avec ceux qui ont rencontré des difficultés, des séances de formations et des mises à niveau.

Le temps de la journée de travail est optimisé, mais en contrepartie les métiers en contact avec le client ont la particularité de ne pas laisser de travail en « suspens» la journée terminée.

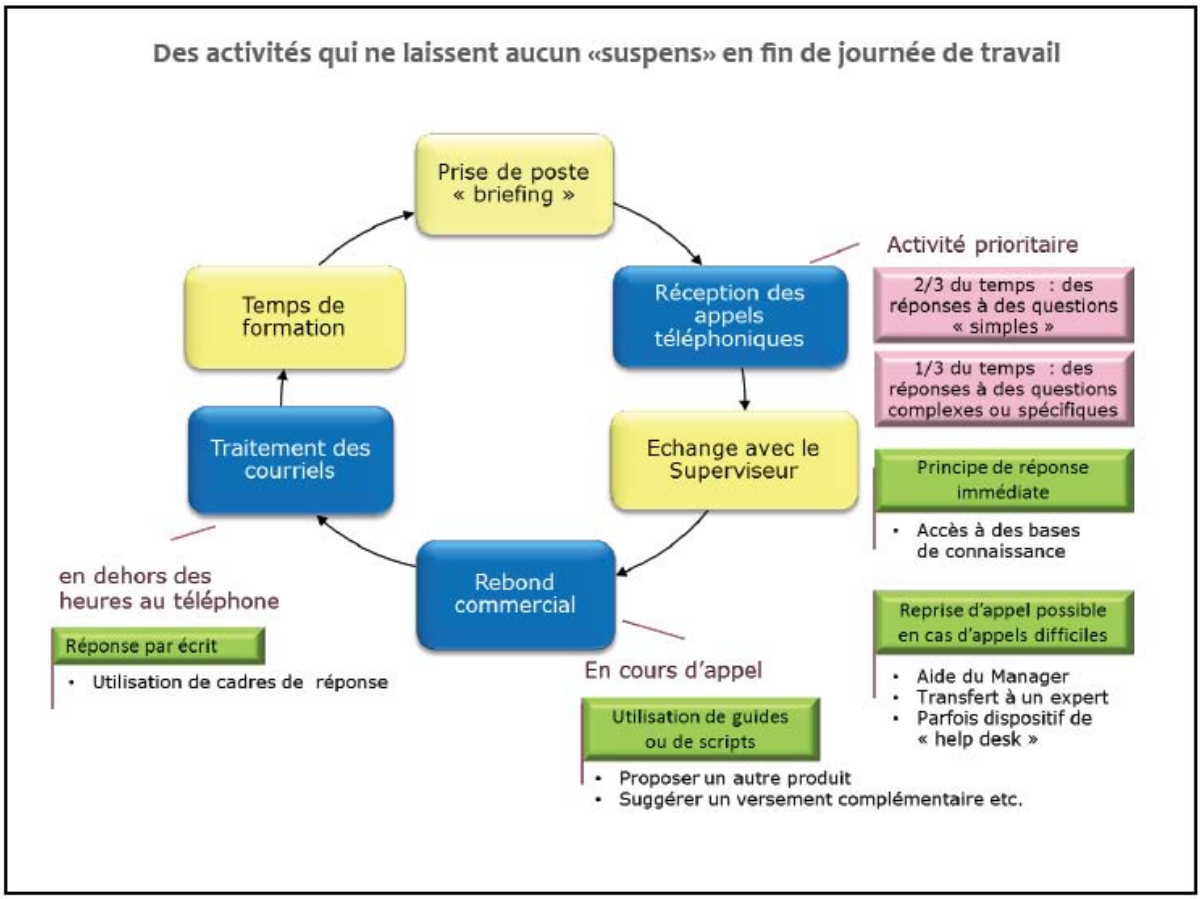


Figure 9. Optimisation du travail au sein du CRC

3.4. **Expériences Pilotes**

3.4.1. Cas de BNP PARIBAS :

Depuis dix ans, les centres de Relations Clients (CRC) garantissent une réactivité et une qualité de réponses identiques quel que soit le volume des appels (étude BVA)

BNP Paribas est élue «Service Client de l'Année» pour la qualité de réponse de ses Centres de relations clients et de son site bnpparibas.net.

Ce prix récompense les entreprises offrant une relation de qualité à leurs clients : délais de réponses courts, qualité de l'accueil et personnalisation des contacts…

Les résultats concrets :

- Près de 200 millions d'appels reçus sur les serveurs vocaux.
- 50 millions d'appels clients et prospects tant pour les particuliers que pour les professionnels et entrepreneurs traités.
- Près de 10 millions de contacts argumentés en appels sortants.
- 3 millions de mails traités.

- 2 500 conseillers recrutés en dix ans.
- 200 encadrants de proximité recrutés sur les Centres de Relations Clients.

3.4.2. Cas de la Banque Populaire Rives de PARIS :

Des clients plus volatils donc on s'oriente vers la fidélisation de nos clients : Le CRC est un des leviers de notre stratégie. (Étude Deloitte)

Accorder un soin particulier à l'accueil de chaque client est-il rentable ? « Il existe une tendance générale des clients à être moins fidèles, plus volatils et en même temps plus exigeants, analyse Yves Gevin, directeur général de la Banque Populaire Rives de Paris.

D'où l'importance d'établir une relation personnalisée et de confiance avec les clients. C'est ainsi que le souhait de faire progresser notre activité commerciale par la mise en place d'un CRC. Pour les banques, ce sur-mesure constitue toutefois *« un changement de "business model" complexe à mettre en œuvre puisque les banques de réseau sont fondamentalement des banques de masse »* souligne Daniel Pion, associé industrie financière du secteur de banque de détail chez Deloitte.

3.4.3. Cas LCL Banque et Assurance :

LCL nouveau centre de la relation clients (CRC) à Vidailhan. (Étude Relations Clients)

Ces dix dernières années les habitudes des clients sont changés raison pour laquelle LCL Banque et Assurance, a décidé d'accompagner ce mouvement d'évolution en mettant en place leur Centre de Relation Client. Les activités de centre de la relation clients (CRC) de LCL sont complémentaires à celles des agences bancaires : gestion des appels téléphoniques en débordement, se chargent également de la gestion de la banque 100% en ligne (e.lcl) et de l'expertise assurance en réponse aux questions relatives aux contrats d'assurance commercialisés par LCL, suivi de la relation commerciale des clients professionnels et privés en complément de leur conseiller référant en agence.

« La stratégie des CRC est de s'adapter au comportement des clients, à leur volonté de consommation d'une banque d'une façon différente, quand ils veulent et où ils veulent», insiste Alain Guitton, qui rappelle que « le conseiller en agence reste le socle de la relation clients ».

3.4.4. Cas d'Orange :

Orange a fait appel à Solucom pour l'aider à mettre en place une solution de web call back (WCB) afin de profiter des forces d'un Centre de Relation Client (CRC) par téléphone. Ceci a permis de répondre aux objectifs du online. Grâce à cette solution, Orange a augmenté fortement ses ventes web et a fortiori le taux de transformation de ses CRC, en les alimentant d'appels pré-qualifiés.

Comment Solucom a accompagné le déploiement du web call back?

La mise en place d'un pilotage commun entre les Directions Relation Client et Canal internet a permis de gagner en réactivité et d'optimiser les synergies entre les deux canaux:

- définition d'objectifs communs et de quick wins entre les 2 entités

- organisation des instances de pilotage
- définition d'un processus de lancement d'offres dédiées
- mise en place du reporting des ventes et des indicateurs opérationnels à destination des conseillers.

Le suivi de la satisfaction client a permis d'optimiser le parcours d'utilisation du WCB et le traitement du client par le téléconseiller.

- Mise en place d'un sondage de satisfaction online en fin de conversation.

Les résultats concrets :

- Un processus de vente facilité
- Une forte diminution du taux d'abandon observé sur le site web: 30% des ventes du canal web sont réalisées grâce au web call back.

Les évolutions à venir :

- Une solution alternative est de proposer une fonction de click-to chat en parallèle sur les ventes online et proposer un parcours online de bout en bout. Cette solution permet au conseiller de répondre en direct au client via un outil de chat tout en dialoguant avec d'autres clients en même temps.

Maîtriser la traçabilité des échanges avec le client et le reporting des ventes de bout en bout pour mieux piloter la performance des canaux et des parcours d'achat.

Chapitre 4 : Mise en place du Projet CRC

4.1. Présentation du Projet : périmètre global

4.1.1. Objectif du Projet

Dans le cadre de l'automatisation de la gestion client au sein de la BIAT, le projet CRM-Gestion client a été développé en faisant partie du dernier lot intégré du Projet du système d'information T24. L'objectif de ce projet est de :

- Assurer le traitement ainsi que la prise en charge des clients, et ceci afin de les retracer sur T24 tout l'historique du contact client qui peut être soit en face à face, par téléphone, par mail, par courrier, par Web par SMS et en fin par fax.

- Faire le suivi des contacts clients afin de s'assurer de leur traitement en bonne et due forme.

La mise en place des menus relatifs aux contacts clients permettra une meilleure prise en charge des requêtes clients avec un suivi de leur sort en temps réel. Ces menus permettront également, pour des fins commerciales et pour une meilleure connaissance des divers besoins de nos clients, de retracer au niveau de la vision consolidée, tous les contacts clients relatifs à des demandes de réclamation, d'information, d'assistance ou de rendez-vous.

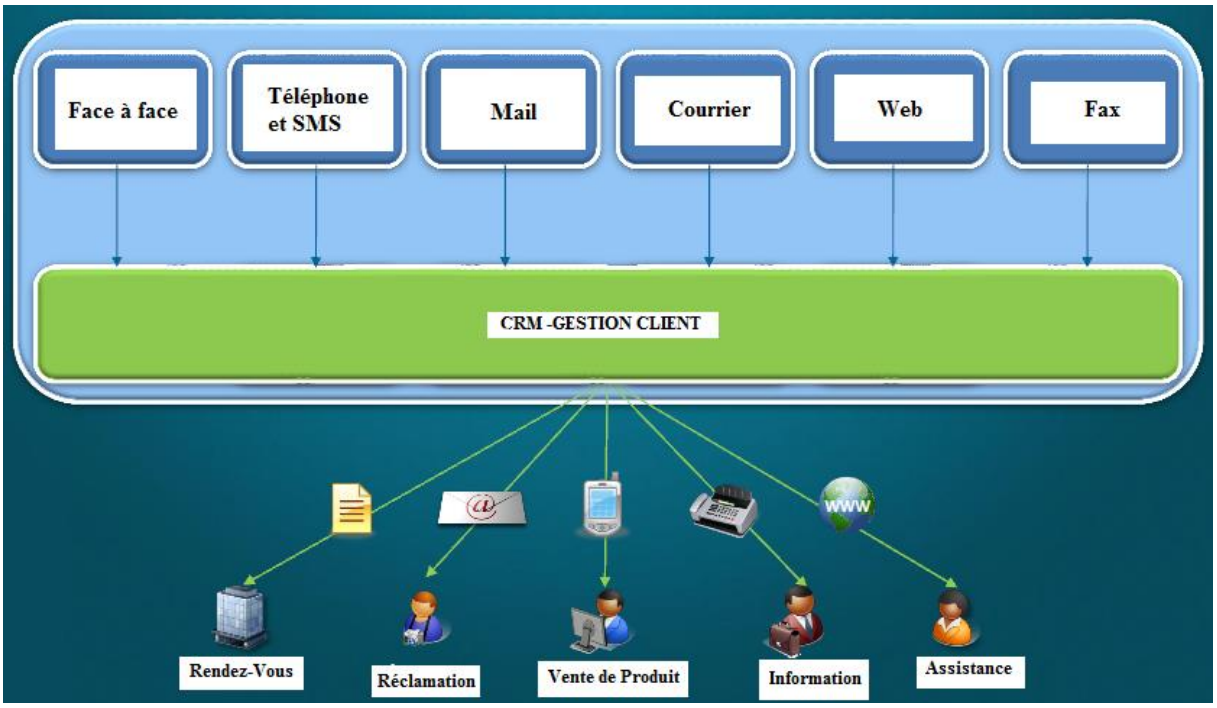


Figure 10. Architecture moyens et traitement du CRC

4.1.2. Description du Projet

Ce projet contient une liste de procédures à appliquer par les différentes entités impliquées. Ces procédures décrit une listes d'actons à suivre pour :

- Le traitement des contacts clients
- La prise en charge des contacts initiés par les différentes entités
- Le suivi du sort des différents contacts

4.1.3. Généralités

4.1.3.1. Réclamation

Une réclamation est une demande ciblée sur l'insatisfaction du client par rapport à une opération ou un service bancaire et qu'il faut prendre en charge et traiter rapidement

(Opération par carte non servie et débitée, chèque débité doublement, Insatisfaction par rapport à un service, etc…).

4.1.3.2. L'information

L'information est une demande de renseignement sur un produit, un service ou une procédure liée à l'activité bancaire, sans aucune expression d'insatisfaction de la part du client (exemple : Eligibilité à un produit, Caractéristiques d'un produit, montant d'une commission, etc...).

4.1.3.3. L'assistance

L'assistance est une demande d'aide afin de résoudre un problème d'utilisation d'un produit ou une demande d'un service bancaire (Demande de photocopie d'un document, ou d'une attestation, Demande de réservation de fond, Demande de Mise à jour des coordonnées client, Demande d'ouverture d'un compte à distance, Demande de renseignement d'un bordereau de Remise Documentaire Import, Accès BIATNET, etc…).

4.1.3.4. Le rendez-vous

Le rendez-vous est une demande d'un client ciblée sur son souhait de rencontrer un interlocuteur de la Banque afin de s'informer ou solliciter un produit ou un service bancaire (Recouvrement, Arrangement, Négociation, Partenariat, Convention, demande de crédit, Incident, etc…)

4.1.3.5. La vente de produit

La vente est la promotion des produits et services bancaires au profit de nos clients et ceci, afin de répondre à leurs besoins divers

4.1.4. Les acteurs :

Les fonctionnalités relatives aux contacts clients sont attribuées dans une première étape aux utilisateurs des entités suivantes :

- Les agences
- La Direction Groupes et Grandes Entreprise « DGE »
- **Le Centre de Relation Client**
- La Direction Justification et Contrôle Comptable
- La Direction Relations Clientèle et Qualité
- La Division Monétique
- BIAT France
- La Direction des « TRE et de la Clientèle Particuliers Non Résidente »
- Le Help Desk

Les autres entités concernées de la banque auront accès ultérieurement et progressivement à cette nouvelle plateforme de gestion des contacts clients.

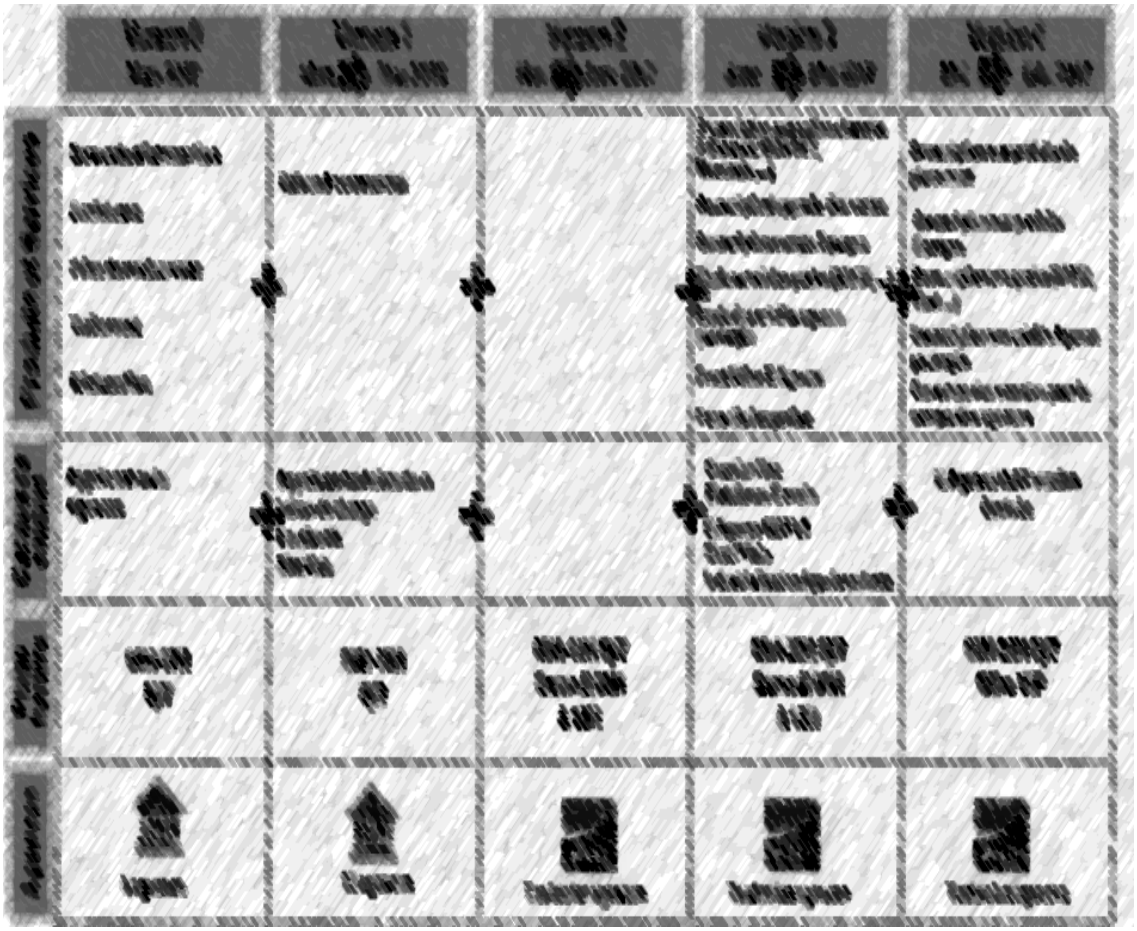
La plateforme de la gestion des contacts permet la prise en charge sur le système des différents évènements subis par lesdits contacts durant leurs cycles de vie.

4.2. **Le centre de Relation client CRC**

4.2.1. Trajectoire et activité du CRC

Le Centre de Relations Clients va entamer son expérience par un site pilote composé d'un nombre bien déterminé d'agences et un nombre limité de téléconseillers qui vont s'en charger de leurs activités. La trajectoire du projet se présente comme suit :

Le Centre de Relations Clients est composé actuellement de 6 téléconseillers et d'un responsable du Centre qui traite les appels téléphoniques entrants de 12 agences :



[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
9	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Figure 11. Liste des agences pilotes réparti par région, zone et classe

Les missions du CRC s'articulent autour de 2 axes :

- Réception et traitement des appels téléphoniques entrants des agences, avec réponse aux demandes d'information / assistance / réclamations (premier niveau) et, au besoin, prise de rendez-vous pour le compte des commerciaux.

- Coordination avec les structures concernées de la banque (agences, monétique, comptabilité, animation qualité, support TRE, helpdesk DSI,..) pour un traitement (de deuxième niveau) des requêtes nécessitant plus d'expertise.

En plus de la réception et du traitement des appels téléphoniques entrants des agences susmentionnées, le CRC fonctionne désormais en mode multicanal avec l'intégration de deux nouveaux canaux de contacts outre le téléphone , à savoir le Web et Facebook , jouant ainsi le rôle d'un véritable Contact Center.

De même, le CRC participe de façon proactive et à titre d'expérience pilote aux campagnes commerciales de la Banque, par le biais de deux campagnes d'appels téléphoniques sortants dont l'objectif est la prise de rendez-vous pour le compte des agences du réseau :

- La première campagne s'adresse aux prospects et clients TRE
- la seconde a pour cible les clients éligibles au produit Projet Avenir.

4.2.2. Réorganisation des processus

L'optimisation et l'organisation des processus permettra une meilleur prise en charge des requêtes clients avec un suivi de leurs sorts en temps réel .Ces menus permettront également de mieux connaitre les besoins de nos clients et de retracer tous leurs contacts dans le cadre d'une vision consolidée du client et une meilleure productivité de nos agences.

Cette optimisation est présente dans le cadre du projet IMTIEZ qui est un projet itératif sur 3 ans afin d'affiner plusieurs retombées multiples et variées .Le CRC est une composante de ce projet dans le cadre de l'organisation des processus qui se présente comme suit :

Figure 12. Organisation des projet BIAT : Périmètre du CRC

Les avantages de l'intégration du CRC dans la réorganisation des process se présentent par :

- Le traitement des contacts par la :
  - Saisie des contacts : les différents types de contacts clients, suite à un moyen téléphone, mail, courrier, Web, sms et fax, doivent porter sur l'un des volets
    - Demande de réclamation
    - Demande d'information
    - Demande d'assistance
    - Demande de rendez vous
  - Prise en charge du contact e type rendez-vous
  - Suivi de sort des contacts par la prise en charge et traitements des ventes de produits bancaire
- Partage du traitement aux clients :

Envoie d'une copie de l'objet du contact partagé vers le client avec la référence du ticket pour remplir en retour un questionnaire de satisfaction ou des observations à prendre en compte

- Fonder la stratégie de centralisation des données autour du contact client

- Orientation vers une politique d'entretien à distance et esprit de call center (service clientèle pré et post produit) afin d'alléger la pression au sein des agences.
- Développement des relations plus meilleures avec la clientèle
- Une Meilleure qualité de service par une baisse du nombre de réclamations clients et amélioration du taux de satisfaction
- Reporting des données (analyse sur type de réclamation, type d'assistance, prise de rendez vous …)
- Mesure de la satisfaction des clients en termes de prise en contact et de service.

4.3. Traitement des réclamations et lancement de nouveaux processus au sein du CRC

La gestion des réclamations de la BIAT a reconnu une évolution sur le plan de scénario et d'avantages servis à nos clients. En partant de la mise en place du module « CRM- Gestion des contacts Clients » et plus particulièrement la mise en place du CRC, le découpage des traitements qu'on propose se présente comme suit :

4.3.1. Traitement des demandes de réclamation/information/assistance

Toute demande de réclamation/information/assistance au nom d'un client doit être retracée sur T24 et faire l'objet d'une prise en charge rapide et d'un suivi de sort sur T24.

Pour la prise en charge d'une réclamation/information/assistance sur T24 suite à un contact client, l'utilisateur est appelé à :

- **Y1**. Identifier le client et l'authentifier en lui posant des questions permettant de s'assurer de l'identité du client réclamant (N° CIN, date de naissance, adresse, etc…)
- **Y2**. S'assurer que la demande du client porte bien sur une réclamation/information/assistance.

Au cas où le « CRC » dispose des moyens lui permettant de statuer à titre définitif sur le sort de la réclamation/information/assistance, le téléconseiller est tenu de :

- **Y3**. Informer le client sur le sort de sa réclamation/information/assistance.
- **Y4**. Saisir sur T24 le contact relatif à la réclamation/information/assistance.

Au cas où le client relatif à la réclamation/information/assistance a été affecté à une autre entité, l'utilisateur est tenu de :

- **Y5**. Suivre sur T24 le sort des fiche client créés relatifs aux réclamations/informations/assistances et affectés à d'autres entités. Dès que le téléconseiller du « CRC » constate sur T24 le traitement par l'entité concernée du contact relatif à la réclamation/information/assistance, il est tenu de :
- **Y6**. Informer le client du sort de son contact. L'information se fera à travers le canal indiqué lors de la création du contact

- **Y7**. Saisir sur T24 la clôture du contact relatif à la réclamation/information/assistance. La clôture doit avoir lieu le jour du traitement du contact sur T24.

4.3.1.1. Diagramme des flux d'une réclamation

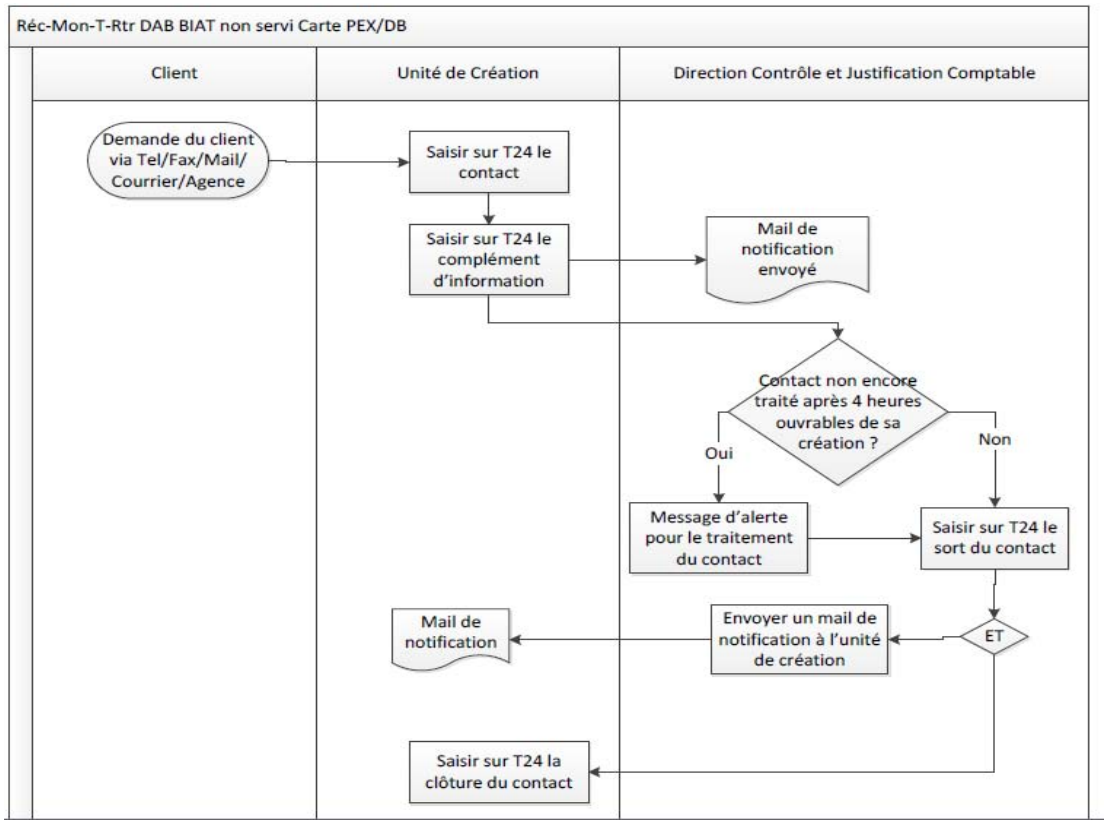


Figure 13. Diagramme de flux – traitement réclamation

4.3.1.2. Check-list des actions

Traitement des demandes de réclamations/information/assistance

N° action	Description action	Moyen
Y2	Identifier le client, en lui posant des questions permettant de s'assurer de l'identité du client réclamant (N° CIN, date de naissance, adresse, etc...)	Manuel
Y1	S'assurer que la demande du client porte bien sur une réclamation/information/assistance	Manuel
Y3	Informer le client sur le sort de sa réclamation/information/assistance.	Manuel
Y4	Saisir sur T24 le contact relatif à la réclamation/information/assistance	T24
Y13	Suivre sur T24 le sort des contacts créés relatifs aux réclamations/informations/assistances et affectés à d'autres entités	T24
Y6	Informer le client du sort de son contact. L'information se fera à travers le canal indiqué lors de la création du contact	Manuel
Y7	Saisir sur T24 la clôture du contact relatif à la réclamation/information/assistance	T24

Tableau 2. Liste d'actions de traitement de réclamations, information et assistance

4.3.2. Traitement de la Prise en charge d'une fiche Client de type rendez-vous

Tout rendez-vous sollicité par un client auprès de l'utilisateur du « CRC » doit être retracé sur T24. Ainsi, et lorsqu'un client sollicite le « CRC » pour un rendez-vous, l'utilisateur est tenu de :

- **J1**. Saisir sur T24 le contact de type rendez-vous tout en affectant la fiche client à son agence.

Il est à noter que la clôture d'une fiche de type rendez-vous s'effectue par le CRC lors de sa création, dans l'un des cas suivants :

- Refus d'un rendez-vous
- Annulation d'un rendez-vous

- **J2**.Consulter sur T24 les contacts à clôturer relatifs aux rendez-vous dont le statut est refusé ou annulé.

Dès que le téléconseiller constate à partir de T24 l'annulation ou le refus du rendez-vous, il est tenu de :

- **J3**. Saisir sur T24 la clôture du contact. La clôture doit avoir lieu le jour de la saisie sur T24 de l'annulation ou du refus du rendez-vous.

4.3.2.1. Check-list des actions :

N° action	Liste actions	Applicatifs
31	Saisir sur T24 le contact de type des rendez-vous tout en affectant le contact à l'agence du client	T24
32	Consulter sur T24 les contacts à clôturer relatifs aux rendez-vous ayant le statut en attente ou créés	T24
33	Saisir sur T24 la clôture du contact	T24

Tableau 3. Liste d'actions pour prise en charge de rendez-vous

4.3.3. Prise en charge et traitement des ventes de produits bancaires

Toute proposition de vente d'un produit bancaire par un conseiller client du « CRC » doit être retracée sur T24 et faire l'objet d'une saisie sur T24.

La saisie dans une fiche client de type « vente produit » par le « CRC » est de nature à soutenir les commerciaux de l'agence dans la promotion des produits de la banque et à développer l'activité commerciale du réseau.

Le téléconseiller du « CRC » est tenu de proposer aux clients « éligibles » des produits adaptés à leurs besoins. A cet effet, il est appelé :

- **N1.** Saisir sur T24 le contact relatif à l'opportunité de vente (Type : « Vente Produit ») tout en affectant le contact à l'agence du client.

4.3.3.1. Check-list des actions

N° action	Liste actions	Applicatifs
41	Saisir sur T24 le contact relatif à l'opportunité de vente (Type : Vente Produit) tout en affectant le contact à l'agence du client	T24

Tableau 4. Liste d'actions pour prise en charge et traitement de produit bancaire

4.4. Critère et Dimensionnement de l'effectif du CRC

Les services pour lesquels les téléconseillers assurent les diverses missions évoquées précédemment peuvent être de natures très variées vu la diversification des clients. L'entretien téléphonique varie d'un client à un autre, selon le tempérament du client et le problème qu'il a quel que soit la mission exercée, les téléconseillers doivent maitriser les techniques de la relation client à distance. Ils doivent donc en premier lieu posséder la culture du service et

faire preuve d'une grande aisance relationnelle. Ils doivent également faire preuve d'une facilité à l'expression orale et le recours croissant à la communication écrite via les canaux web et e-mail suppose aussi une aisance rédactionnelle forte.

Par ailleurs, la place importante accordée aux nouvelles technologies implique une bonne maitrise de l'outil informatique CRM-Gestion Client.

En plus de ces compétences liées à la relation client à distance, téléconseillers doivent avoir une connaissance parfaite des produits et services pour lesquels ils interviennent (produits bancaires, type de réclamation, …).

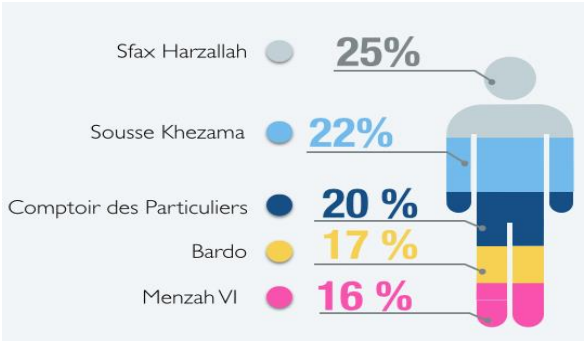
Ils doivent maîtriser leur sujet pour être à même de répondre aux questions des clients et usagers.

Le cadre de travail présenté par les téléconseillers interrogés apparaît très actif : le travail est rythmé par les objectifs et les délais, encadré par des procédures et des horaires stricts.

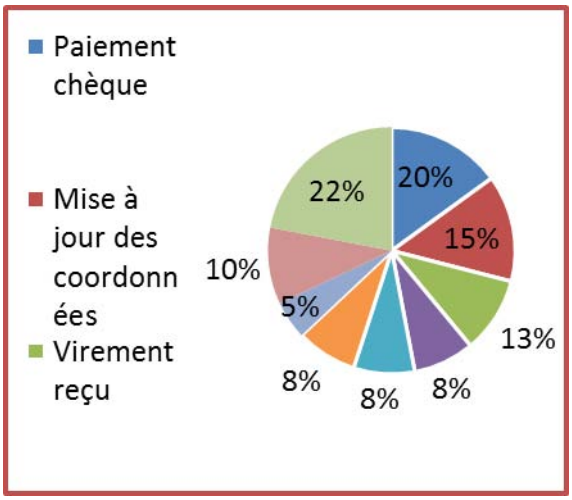
La démarche appliquée repose dans un premier temps sur l'observation des réactions des salariés, c'est à dire la manière concrète dont les téléconseillers et les managers vivent ces contradictions et tensions. Le responsable du contact avec le client se trouve devant une et milles situations dont il doit gérer l'appel et satisfaire le client surtout pendant cette période où tous les appels reçus au sein des agences pilotes sont redirigés au CRC.

Le téléconseiller doit personnaliser l'appel reçu par un service appelé du sur mesure ou le client sent son importance au sein de la BIAT et élimine le sentiment que le client n'est connu qu'au niveau de son agence et bien servi qu'avec son chargée.

La couverture du réseau de la BIAT s'effectue au rythme des dotations RH et au rythme de l'avancement du projet. La répartition des appels reçus par les agences dont ils sont traités sont présentés comme suit avec les requêtes les plus fréquentes reçues :



Agences dont les appels son traités par le CRC



Requêtes les plus fréquentes

Figure 14. Activité CRC : répartition par agence et par les requêtes les plus fréquentes

Pour traiter toutes les requêtes reçues, l'effectif du CRC doit répondre à des critères bien particuliers. Les critères de choix de ces profils fixés par la gestion de carrières sont les suivants :

- **Critères d'un téléconseiller Polyvalent** : une personne qui a travaillé au sein d'une agence au minimum de 4 à 5 ans, capables de surmonter le stress des flux des appels et de s'intégrer dans l'équipe CRC.

- **Critères d'un téléconseiller Expert** : une personne qui a travaillé au sein d'une agence avec un minimum de 8 ans d'expérience et qui a travaillé au sein du siège apportant une expertise dans des domaines de métiers par exemple : la monétique, l'étranger …. Ce profil jouera le rôle de flotteur afin d'aider les autres membres de l'équipe CRC en cas de demandes assez pointu reçus par nos client.

L'équipe CRC se compose actuellement de 9 personnes à fin avril 2016 .L'intégration de nouvelles personnes ne se fait qu'avec l'accord de toute l'équipe. Ceci pour garder la bonne ambiance, créer un climat favorable et surtout recevoir des résultats positifs. L'esprit d'équipe est le critère clé pour la réussite du CRC au sein de la BIAT. Les personnes composantes l'équipe CRC se présente comme suit :

Liste des téléconseillers	Expérience en agence	Expérience au sein des directions	Type de téléconseiller
Téléconseiller 1	6 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 2	12 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 3	7 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 4	5 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 5	10 ans	10 ans	Expert
Téléconseiller 6	4 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 7	6 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 8	8 ans	-	Polyvalent
Téléconseiller 9	10 ans	-	Polyvalent

Tableau 5. Liste de l'équipe CRC

4.4.1. Hypothèses de dimensionnement

L'hypothèse du dimensionnement de l'effectif CRC s'est basée sur la classification des agences BIAT, le types des appels entrants et sortants t ainsi le nombre de comptes client par agence

4.4.1.1. La Classification des agences

La classification des agences s'effectue chaque année afin de statuer son positionnement et l'évaluer en calculant un score effectué par la direction de contrôle de gestion et pricing au

sein de la BIAT. Ce score est composé du PNB, des Crédits et Dépôts et de l'effectif cible de chaque agence (coefficient qui mesure la taille de l'agence).

Le classement des agences ne pourra pas être communiqué pour sa confidentialité

4.4.1.2. Types d'appels entrants et sortants

Une fois la classification des agences est faite, nous avons pu avoir une idée sur le flux des appels reçus. Plus l'agence est mieux classé plus la capacité d'un téléconseiller pour la réception des appels diminues. Ceci suite à la différence des gammes de clients ainsi que le nombre d'appels entrants et sortants par agences.

Les appels ciblés et rencontrés par l'équipe CRC sont :

- **Appels entrants clients (rebond commercial)** :

consiste à profiter d'un contact généralement pris à l'initiative du client pour évoquer ou formuler une offre commerciale après avoir traité sa demande initiale.

- **Appels entrants prospects :**

consiste à profiter d'un simple contact non client BIAT pour demande d'information en un client qui présentera une opportunité de vente.

- **Appels sortants issus de leads reçus des différents canaux :**

Consiste à faire des appels des contacts rassemblés par des différents canaux : exemples : la liste de clients rassemblés lors d'une campagne TRE des voyages CTN, liste des médecins lors d'un séminaire sponsorisé par la BIAT ou bien le Facebook …

- **Appels sortant campagnes (vente, cross-selling, upselling, conquête**) :

Consiste à présenter des offres à des clients cibles à :

  - des ventes : le cas d'un futur marié qui est cible à un crédit mariage
  - un Cross-selling : Augmenter une vente par la vente d'un autre produit. Notons le cas de la carte TEMPO qui est fournie automatiquement suite à l'accord du client après l'achat de la carte SAFIR.
  - Un upsseling : vente d'un produit complémentaire notons le cas du produit BiatNet lors de l'ouverture d'un compte.

L'entrée en relation avec le client étant un process sensible, le « circuit commercial type » de vente par téléphone présentera les étapes nécessaires afin que l'équipe CRC transforme les appels entrants des agences et les appels sortants de prospection en vente par correspondance ou un rendez-vous en agence

Les étapes du circuit commercial sont proposées comme suit :

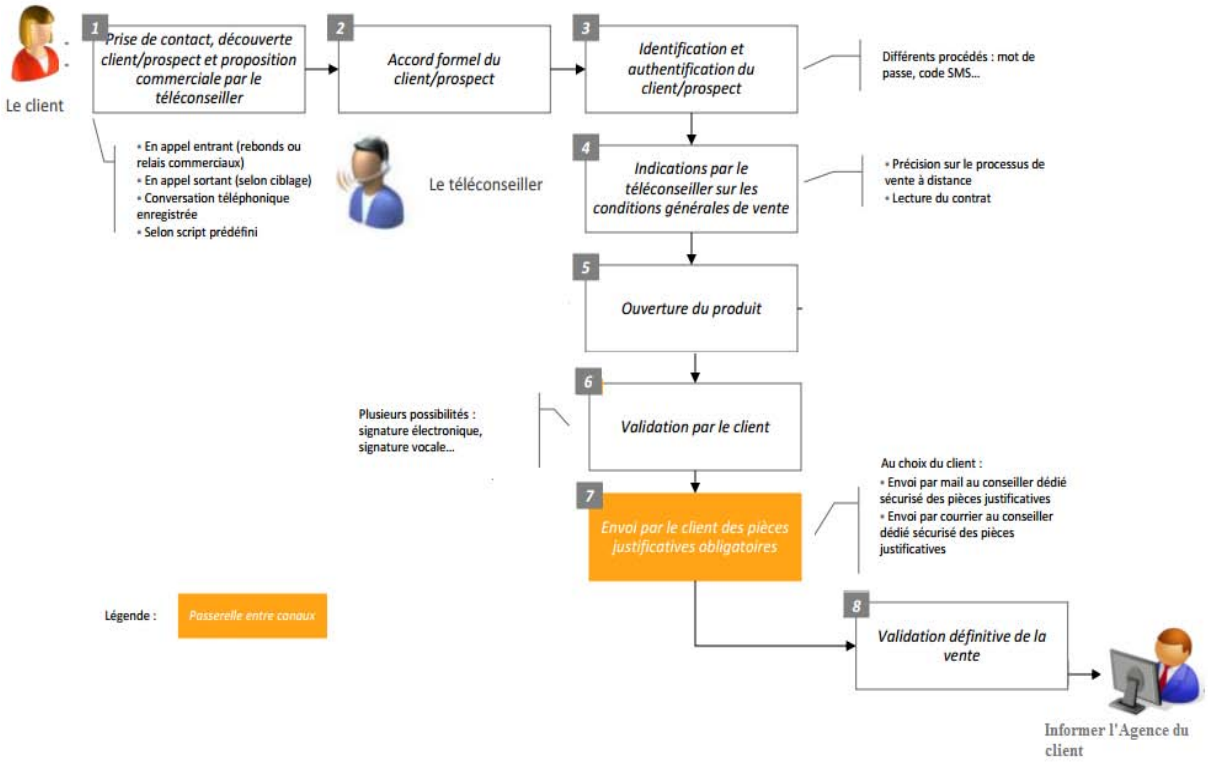


Figure 15. Etapes du circuit commercial

4.4.1.3. Types de compte Clients

Notre hypothèse consiste à éliminer les comptes gelés et les comptes épargnes et considérer les comptes actifs sont les seules sources du nombre d'appels reçues et aussi le nombre de clients par agence

En se basant sur ces hypothèses, la capacité d'un téléconseiller par classe d'agence se présente comme suit :

	C1, C2	C3	C4	C5
Capacité d'un Téléconseiller par classe d'agence	2,6 agence	4,3 agence	7,9 agence	16,3 agence

Figure 16. Capacité d'un téléconseiller par classe d'agence - Récup

Ces statistiques résultent d'un reporting effectué au sein du CRC en récupérant le nombre d'appels traités par un téléconseiller. Ce nombre varie selon la classe d'agence à une autre La répartition est faite par la même hypothèse utilisée précédemment est celle de la classification des agences. Vu que les agences classe 1 et classe 2 sont les agences ou l'activité est beaucoup plus forte, l'estimation de la capacité d'un téléconseiller est faite en quatre parties comme indiqué dans le tableau ci-dessus. Le détail du calcul se présente comme suit :

	C1 , C2	C3	C4	C5
Nombre d'appels par jour	920	511	570	350
Nombr d'agences	33	30	55	49
Ratio Nbr d'appel / agence	28	17	10	7
Capacité d'un téléconseiller en nbr d'appel	73	74	82	117
Capacité d'un téléconseiller par classe d'agence	2,6	4,3	7,9	16,3

Figure 17. Capacité d'un téléconseiller par classe d'agence – Détails

4.4.2. Dimensionnement de l'effectif du CRC – montée en charge par classe d'agences

Le tableau ci-dessous présente une vision sur dimensionnement de l'effectif du CRC en fonction du classement de l'agence et le nombre d'appels par jour reçues.

Les Ratio sont calculés à partir de données récupères de l'informatique présentant le nombre total de clients et le nombre total de clients actifs. Ces données sont confidentielles et propres à la BIAT

- **Ratio du nombre total de clients :**

Présente la part de ces agences en termes de nombre clients par rapport à la totalité des clients de la banque →

$$\frac{\text{Nombre de clients de l'agence}}{\text{Nombre Total de clients BIAT}} \times 100$$

- **Ratio du nombre total de clients actifs :**

Présente la part de ces agences en termes de clients actifs par rapport au nombre total de clients actifs de la banque →

$$\frac{\text{Nombre de clients de l'agence}}{\text{Nombre Total de clients actifs BIAT}} \times 100$$

Le nombre total des clients actifs élimine les comptes clients gelés et aussi les comptes d'épargne.

La comparaison de ces deux ratios nous donne une idée sur l'activité des agences concernées et ainsi le comportement de ses Clients vise à vis le CRC. L'objectif d'aligner ces deux ratios en fin du projet afin d'appliquer le CRC dans toutes les agences.

De ce fait une estimation a été faite pour avoir une vision assez claire sur l'avancement du projet et l'atteinte de l'objectif.

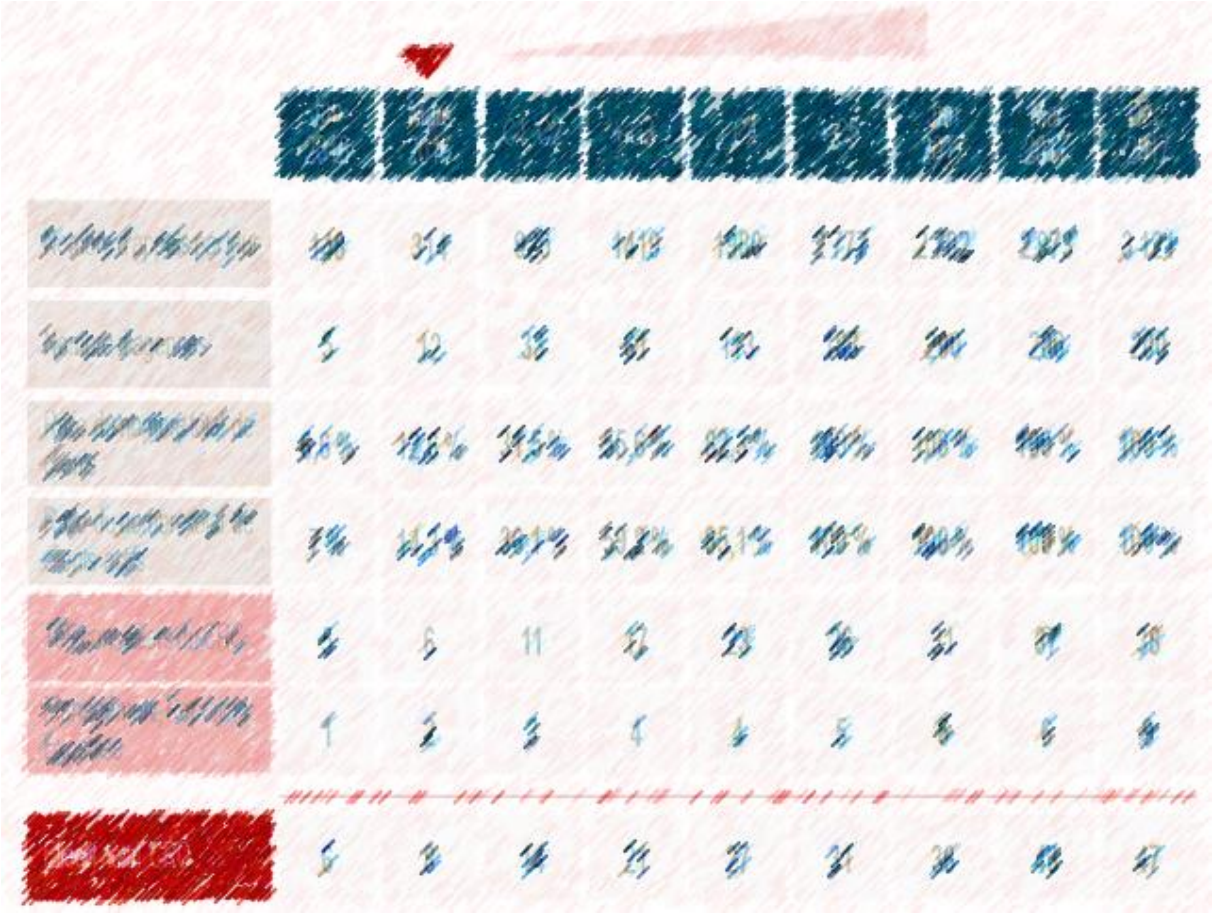


Figure 18. Dimensionnement de l'effectif total CRC 2016-2017

4.5. **Cout du Projet CRC**

L'estimation du cout du CRC est faite sur la base de l'équipe actuel du CRC en terme d'effectif et sur la base des derniers comités de marché concernant : les Locaux et frais de fonctionnement, les frais de mobilier et agencement et tout ce qui est infrastructure technologique et maintenance. Ces frais sont classés en deux types de dépenses qui sont :

- Les OPEX ou dépenses d'exploitation : sont les charges courantes pour exploiter un produit, une entreprise, ou un système.

- Les CAPEX ou dépenses d'investissement : se réfèrent aux immobilisations, c'est-à-dire aux dépenses qui ont une valeur positive sur le long terme.

Le cout du CRC peut varier d'une année à une autre, bien évidemment, selon le nombre d'effectif atteint et l'inflation de certaines acquisitions.

De ce fait le cout calculé annuellement par poste est présenté comme suit :

Les différents postes de coûts du CRC (en dinars)	Type de coût	Coût annuel par poste
Frais de Personnel / Profil (Estimation sur la base des salaires des 9 personnes de l'équipe CRC)	**OPEX**	**42 000**
Téléconseiller Polyvalent		38 500
Téléconsiller Expert		45 500
Locaux et frais de fonctionnement (frais moyens par position)	**OPEX**	**453**
Espace travail /an		200
Frais de fonctionnement Electricité (90000 dinars pour 690 personnes)		130
Frais de communications téléphoniques (50000 dinars pour 690 personnes)		72
Frais divers		50
AUTRES PRESTATIONS	**OPEX**	**1 000**
Formations		1 000
MOBILIER ET AGENCEMENTS	**CAPEX**	**3 700**
Mobilier (bureau 1100 dt+ siège 700dt)		1 800
Casque (Plantronics)		400
PC		1 500
INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE / MAINTENANCE	**CAPEX**	**5 140**
Licence utilisateur T24		2 100
Licence téléphone enhanced & point réseau		240
Intégration CRM (T24) (20000dt pour 25 licences)		800
Licenses Cisco (50000 dinars pour 25 licenses)		2 000
Cout Total du CRC par poste		**52 293**
Total OPEX/ poste de travail (y compris rémunération)		**43 453**
Total CAPEX/ poste de travail		**8 840**

Tableau 6. Cout 2016 du projet CRC par poste

En se référant au tableau ci-dessus, le cout annuel global du CRC est estimé sur les années 2016 et 2017 comme suit (Les hypothèses de calculs : une augmentation de 2 % des dépenses OPEX et une augmentation de 7% des dépenses CAPEX) .

Cout annuel du projet CRC (en dinars)	2016	2017
Nombre d'effectif estimé	31	47
Cout annuel par poste	52 293	53 781
Cout total	**1 621 083**	**2 527 707**

Tableau 7. Cout 2016 -2017 du projet CRC

4.6. La conduite du changement : facteur clé de la réussite du centre relations Clients CRC

Chaque organisation sera, de par ses objectifs, son environnement interne ou externe, confrontée aux changements. Il s'agit de les anticiper et de les utiliser comme une force.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'intégrer le CRC au sein de la BIAT, la démarche apparait difficile car les ramifications culturelles sont multiples : style de management, organisation, profil et état d'esprit des chargées ou le type de relation avec le client.

Après l'identification de tous les acteurs, tant internes qu'externes, qui seront impliqués dans le projet et d'analyser l'aspect psychologique et sociologique des liens que ces derniers entretiennent avec le projet.

Il est fondamental de déclencher le changement par l'élaboration d'une vision partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise et qui soit orientée client afin d'éviter un blocage sur le plan d'avancement et réalisation du projet. Il est également nécessaire de connaître le périmètre du changement devant être opérés au sein de l'organisation, de définir avec précision la nature des actions à mettre en place afin de mener à bien le projet qui a été déjà présenté au niveau de la 3éme partie de ce chapitre.

Une fois le terrain balisé, nous pourrons nous intéresser aux différentes méthodologies du changement que nous connaissons nombreuses et qui font, dans la quasi-totalité des cas, appel à l'évolution de l'organisation, des processus de l'entreprise architecturés par la technologie et les systèmes d'information, du leadership des collaborateurs et au final de la culture d'entreprise.

A cette étape, nous nous sommes trouvés à travailler plus ces différents méthodologie qui étaient un peu contre sens au changement souhaité.

Commençant par le facteur clé du projet CRC qui est les chargés commerciaux au sein des agences. Lors du lancement du projet au niveau des agences cibles, les commerciaux qui sont en contact direct avec les clients ont pris cette nouvelle procédure de prise en charge client un process contre leur perspectives et productivités et un manque de confiance de leur rendement

et de leur savoir-faire avec les clients. Ceci a créé une atmosphère de mécontentement ainsi une démotivation sur le plan de productivité. La chargée était en contact directe avec ses clients qui lui faisait des bons points et des facilités sur ses ventes et son relationnelle, se trouvait par la suite entrain de suivre ses clients par la nouvelle plateforme de T24 gestion de relation clients. Ceci se traduit par une résistance au changement vis-à-vis la nouvelle procédure et méthode de travail.

Le 2éme facteur sont les clients qui sont habitués à appeler directement leur chargé pour toutes informations ou suivie. Ces clients se trouvaient mal à l'aise lorsqu'il trouve que l'appel est assigné directement au CRC. Un sentiment de préjugé est déjà en tête vu qu'il pense que son seule vise à vis est son chargé et sans lui, sa demande ne sera pas satisfaite. Là, un autre sentiment de mécontentement et de désorientation que le client sentait .D'où une attitude de résistance sur le plan de communication et de confiance envers nos téléconseillers du CRC.

De ce fait les facteurs explicatifs de la résistance au niveau des commerciaux et de nos clients sont :

- l'incertitude liée à l'intégration du CRC : l'utilité du projet quels apports portés par rapport à la situation actuelle.
- le risque perçu de ne pas pouvoir répondre aux exigences imposées par le CRC en terme de suivi et prise en charge des clients par nos commerciaux après l'assistance faite au niveau du CRC et ceux perçus par nos clients vis-à-vis des nouvelles fonctions et méthodes de travail au niveau de l'affectation de leurs réclamations et suivie de leurs dossiers de crédit . Un risque de perte de temps et de redondance et la crainte d'une mauvaise communication entre les chargés et le téléconseiller.
- Le changement de groupe de travail pour nos commerciaux ou il y a plusieurs intervenants pour un seul client.
- Le risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges des deux contés : coté commerciaux et coté clients. Ou le commercial ne se sentirait plus le maitre de son portefeuille désormais devenu toujours sous contrôle par le CRC pour les cas avantageux : donnons l'exemple de prise d'une réclamation de son client en le traitant par sa manière et ses connaissances sans passer par la procédure classique. Pour nos clients, ils pensent que le passage par le CRC limite leurs privilèges et leur contact direct avec leurs chargés même en les joignant sur leurs téléphones personnels.
- Le changement de statut au sein de l'entreprise pour nos commerciaux au niveau des fiches de description de poste qui serait délestées de certaines tâches ce qui pourrait provoquer un sentiment de dévalorisation suite à la réduction de la charge de travail

En se référant à Kotter et Schlesinger , nous avons mis l'accent sur les fonctions de transformation de la BIAT pour limiter la .résistance de changement qui se présente comme suit :

- La communication : elle est entendue ici comme étant la bonne communication entre les personnes. Afin de faire adopter le projet CRC au sein de la BIAT, il est nécessaire d'expliquer les raisons du changement via des outils de communication adéquats comme le communiqué envoyé qui exilique l'objectif du projet, des réunions avec les chargées et faire des simulations de la nouvelle procédure.

- L'organisation : elle se présente comme la fonction de transformation par excellence ou nous avons changé le processus de réclamation et prise en charge des clients qui a introduit une évolution du métiers de commerciaux avec de nouveaux challenges ainsi la création du profil téléconseiller .

- La formation : elle s'avère être une fonction de transformation notamment dans des domaines techniques précis. Ou nous avons proposés des formations ciblés aux personnes concernées sur la nouvelle application Gestion de réclamation et nous avons envoyé des guides d'utilisations pour les aider lors du traitement. La figure suivante illustre un exemple de guide envoyé aux personnes concernées : équipe CRC et les commerciaux, ou il y a une description appelé « WIKI » permettant de connaitre le process de traitement de la demande.

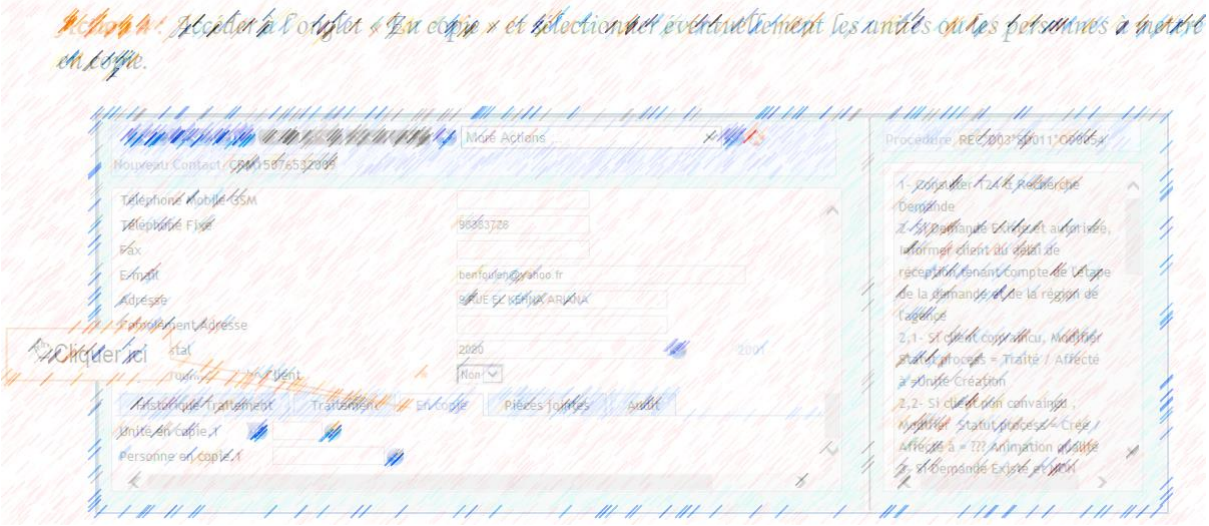


Figure 19. Guide d'utilisation pour traitement de réclamation sur T24

4.7. Evolutions des principaux indicateurs liés entre Janvier et Mai

4.7.1. Moins d'appels perdus

Les appels perdus sont les appels entrants sur le centre de relation client pour lesquels il n'y a pas eu de mise en relation avec un agent. Les appels perdus sont constitués de la somme des appels abandonnés et des appels dissuadés et qui présente 60 % en 2015 au sein des agences qui est un indicateur de la qualité de service.

Afin décembre 2015, le taux d'appels abandonnés présente 28 %. Suite à l'intégration du CRC le taux a baissé à 15 % soit – 13% d'où une amélioration de la qualité de service.

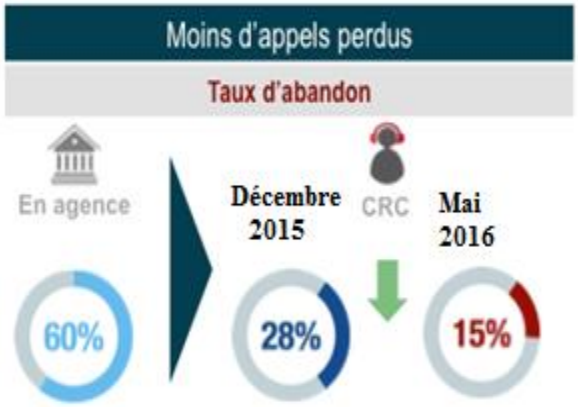


Figure 20. Evolution du taux d'abandon : moins d'appels perdus

4.7.2. Meilleurs productivités

L'amélioration de la productivité se mesure par le nombre d'appels traités. Après un chiffrage effectué su sein des sites pilotes en mois décembre avec un nombre de 150 appels par jours, le CRC a marqué un nombre de 314 appels par jours .D'où une croissance de 109 %. Ceci peut se traduire par la présence continue de nos téléconseillers qui n'est pas le cas au sien de nos agences. Aussi un service personnalisé à nos clients suite à une formation polyvalente de l'équipe CRC ou les téléconseillers sont prêts pour toutes questions ou traitements demandés par nos clients.

Figure 21. Evolution de la productivité : nombre d'appels traités

4.7.3. Traitements plus rapide

L'efficacité du traitement est très claire après l'intégration du CRC suite à une baisse de la durée moyenne de traitement par un appel. Une diminution de 17 %. Expliquée par la bonne pratique de l'équipe CRC. Ou les appels reçue de nos clients sont bien orientés et traités avec une grande maitrise de la réponse présentée. Aussi, la relation client et téléconseiller est plus professionnelle qu'avec un chargé vue que les deux personne ne se connaissent qui permet d'éviter les discours hors traitements.

Figure 22. Evolution du traitement : durée moyenne de traitement

4.7.4. Nombre d'appels traités par jour par téléconseiller

Après une période de 5 mois, les téléconseillers du CRC évoluent en compétence avec une amélioration du nombre d'appels traités. Ceci implique que l'équipe CRC devient de plus en plus souple avec les procédures et les techniques de traitements des appels clients reçues. Cet indicateur prouve les perspectives attendues du CRC : une rapidité et efficacité de service apporté à la BIAT et un gain de productivité au sein des agences avec un temps plus libres aux chargés pour le traitement des dossiers crédit. Sur le plan de fidélisation de client, la BIAT atteindra une excellence grâce aux efforts fournis au sein de CRC et au sein des agences.

Figure 23. Capacité d'un téléconseiller

4.7.5. Rebonds commerciaux

Suite à l'évolution du nombre d'appel traités par un conseiller de 30 appels à 60 appels, le rebond commercial a évidemment doublé de 5 % en janvier à 10 % en Mai. Ceci implique l'efficacité du traitement par l'équipe CRC. De même, l'orientation commerciale du CRC est bien claire pour un effort de vente en double et une capacité d'attraction client de haut niveau avec des ventes personnalisés pour chaque client.

Figure 24. Evolution du rebond commercial

4.7.6. Gain en temps commerciales

Plus de 400 jours/homme gagnés en temps commercial pour les 5 premières agences sur 5 mois avec un gain en temps commercial moyen de 3 heures par jour par agence ce qui correspond à 8 J / h par mois.

Temps moyen de traitement en agence = 2 * Temps moyen de traitement

Agence	Nombre d'appels traités	Temps moyen de traitement	Temps total de traitement	Temps commercial gagné en agence
16	4 584	00:03:56	~ 37,6 j	~ 75,2 j
40	4 295	00:04:19	~ 38,6 j	~ 77,2 j
61	4 418	00:04:30	~ 41,5 j	~ 83 j
68	4 434	00:04:38	~ 42,8 j	~ 85,6 j
77	4 474	00:04:35	~ 42,7 j	~ 85,4 j
Total	**22 205**		**~ 203 jours**	**~ 406 jours**

Figure 25. Gain en temps Commerciales

4.8. Développement des nouveaux canaux de Communication : Facebook et site BIAT

Le CRC fonctionne désormais en mode multicanal avec l'intégration de deux nouveaux canaux de contacts outre le téléphone, à savoir le Web et Facebook, jouant ainsi le rôle d'un véritable Contact Center. De ce fait, La BIAT gagne encore plus dans sa stratégie de fidélisation de ses clients et amélioration de sa prospection clients par la mise en refonte de son site Web. Le site BIAT est devenue simple à utiliser et plus conviviale pour un partage continue entre la banque et ses clients. La page officiel BIAT sur Facebook garanti à ses clients des nouveautés toujours récentes et une interaction continue et qui atteint 295 522 personnes inscrites.

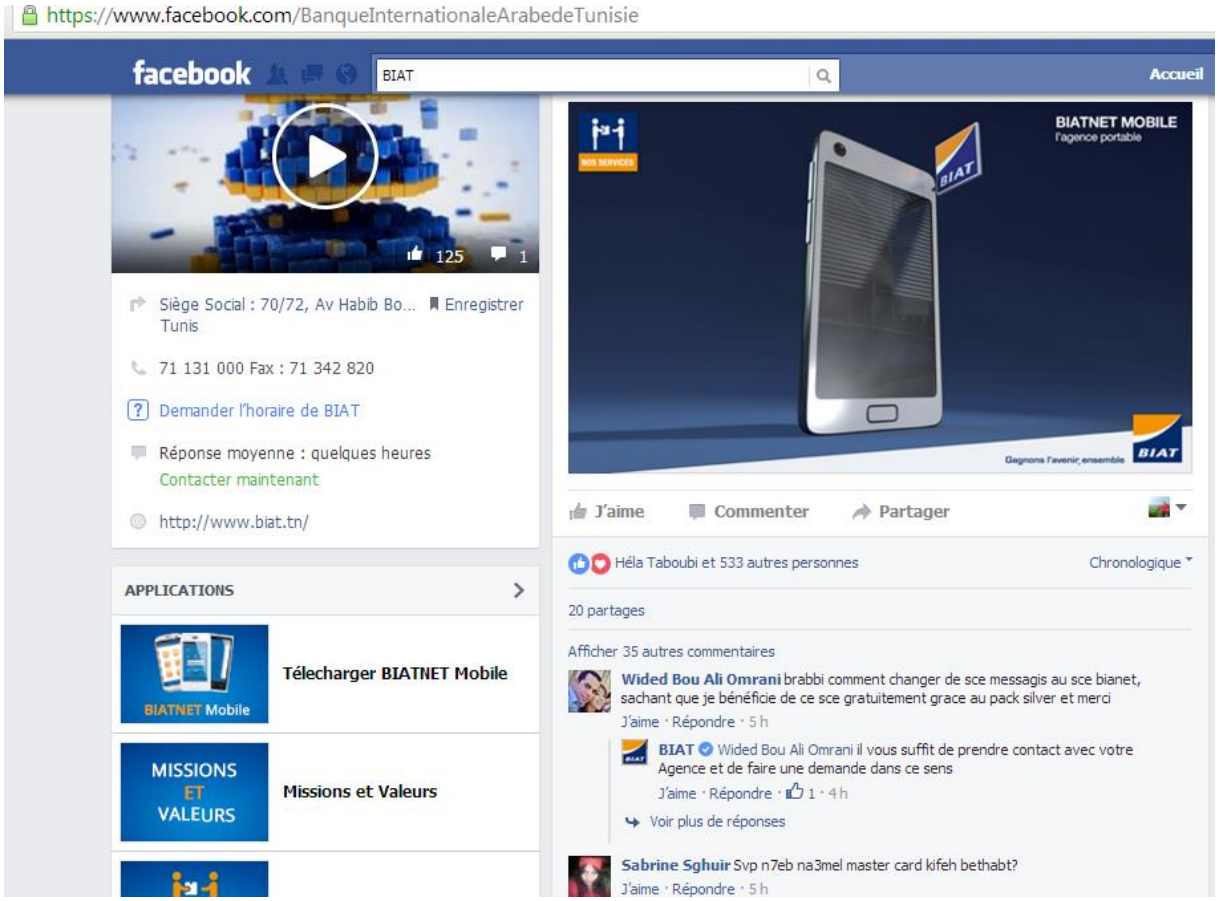


Figure 26. Facebook : nouveau canaux de communication

Conclusion

Au cours de ce projet, nous avons mis en place et intégré les modules du CRC à notre système d'information T24 destinée aux différents agents de la BIAT leur permettant de gérer le processus de réalisation de gestion de réclamation, d'améliorer la collaboration entre les différents départements de la banque et tirer profit de toutes les informations générées au niveau de notre plateforme T24

Arrivés aux termes de ce projet, nous avons consolidé notre expérience sur plusieurs plans. Sur le plan professionnel, ce projet nous a permis de renforcer nos connaissances relatives au développement à l'environnement technique et fonctionnel et certainement la connaissance de l'activité du CRC et aussi les procédures de ce traitement. Sur le plan humain, le travail en groupe nous a donné la possibilité d'améliorer nos capacités d'intégration et de communication ainsi que de développer nos aptitudes au travail en groupe.

Le travail que nous avons effectué comme équipe du projet CRC nous a permis, ainsi, d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés au départ ; toutefois, dans le but d'apporter de nouvelles améliorations à la fidélisation de nos clients , nous envisageons d'agrandir l'équipe CRC en généralisant le projet sur toutes les agences BIAT et d'ajouter de nouvelles fonctionnalités au niveau de notre plateforme concernant le paramétrage du module marketing ainsi que la gestion de clients.

En conclusion, nous désirons nous interroger sur la question de la fidélité bancaire. La mise en place du CRC vise à augmenter la rentabilité des clients par des ventes additives, une réduction du coût de gestion des clients et une augmentation de leur fidélité. La personnalisation de la relation mise en œuvre ne peut pas être généralisée à l'ensemble des clients. Comme nous l'avons montré, la multiplication des canaux de contact devrait permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel. Tous n'ont pas vocation à être fidélisés. C'est dans une réflexion plus large sur l'organisation de l'entreprise bancaire qu'on trouvera le succès de ces opérations.
Pour le Centre de la Relation Client CRC au niveau de la BIAT, il s'agit d'une approche très importante et stratégique qui permet de fidéliser la clientèle et d'être plus proche d'elle pour une efficacité et une excellence au niveau des biens et services offerts.
Enfin, le CRC est un enjeu global qui porte de l'importance majeure à travers un ensemble technique exploité par les unités de métiers concernés pour une efficacité du logiciel CRM-Gestion-Client utilisé.

Références bibliographiques

CAROLE PEZZALI (2010). Assurance : les nouveaux enjeux de la relation client multicanal, Trajectoire.

Sharon Wajsbrot Véronique Chocron (2014). Assureurs repensent la relation client, Les Echos.

BNP Paribas Yuri Arcurs - Fotolia. (2012) - Document non contractuel.

Alain Guitton, (2016). LCL nouveau centre de la relation clients (CRC) à Vidailhan ; Relation-Client.

Rapport Annuels BIAT (2015) – Rapport Annuel de la BIAT

Note procédure numéro 2016-21 (2016) – Gestion de la Relation client

Guide utilisateur numéro 2016-22 (2016) – Gestion de la Relation Client

Etude propective KpAm- 2nd vague (2007)- Le Centre Relation Client de Demain- Kollen Partners

Thierry Blanville -Les études de l'observateur (2013)- Les métiers de la Relation Client à distance dans les banques

ALSINET AUDREY – (2007)- Mesure et gestion de la satisfaction dans le milieu bancaire

Webographie

http://www.satisfaction-client.info/satisfaction-et-experience/lean-management-reduire-les-couts-pas-la-satisfaction page visitée le 14/0416 à 19h

http://www.culturebanque.com/innovation-management-banque-de-detail/ page visitée le 14/04/16 à 21h

http://www.culturebanque.com/pression-commerciale-banque-de-detail/ page visitée le 15/04/16 à 21h

http://www.ailancy.com/wp-content/uploads/2016/01/201601-Ailancy-Adopte-un-Banquier-L-entree-en-relation-a-l-heure-du-digital-VF.pdf page visitée le 28/03/16 à 21h

https://www.facebook.com/BanqueInternationaleArabedeTunisie/?fref=ts page visitée le 11/05/2016

Annexe 1 : Etude comparative des produits CRM

	Microsoft CRM	Salesforce	Eudoweb	Oracle CRM	Neolane	Sage CRM
Vente						
Gestion contacts	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des opportunités	✓	✓	–	✓	✓	✓
Gestion processus de vente	✓	✓	–	✓	✓	✓
Planification ventes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion comptes	✓	✓	–	✓	✓	✓
Gestion contrats	✓	✓	–	✓	–	✓

Marketing et analyse						
Mailing	Génération et envoi de messages de réponse automatique aux demandes des clients, d'après des modèles et des règles de workflow personnalisables.	E-mails personnalisés basés sur des modèles	✓	✓	✓	✓
Documentation commerciale/ marketing	Création, gestion et diffusion des supports vente et marketing, notamment brochures, livres blancs, rapports sur la concurrence…	✓	✓	✓	✓	✓
Règles de workflow	Routage des demandes et workflow automatisés	✓	–	✓	✓	✓
Analyse/Stat/ Graphique	Édition de rapports de performance des campagnes, comparaison des coûts et des recettes de chaque campagne, analyse globale de la contribution du marketing.	✓	✓	✓	✓	✓

Autre						
Gestion droit utilisateur	Paramétrable	✓	✓	✓	✓	✓
Utilisation offline	Supposée	✓	_	_	✓	✓
Personnalisation	Modification des formulaires, des champs de données, des relations entre entités via des outils Web intuitifs. Personnalisation l'espace de travail.	✓	Paramétrage de votre application en fonction de votre secteur d'activité, des utilisateurs, de votre contexte d'évolution	✓	_	✓
Autres logiciels	Outlook, Microsoft Office, SQL Server Reporting Services	Outlook, Microsoft Office, intégration avec tous les systèmes ou toutes les applications de l'entreprise	Outlook, palm pilot, Datawarehouse#	MS Project	datamining	Outlook,MS Office , Infobel , CD Prospects, Eudora

Tableau 1

✓ **Gérée**
_ Non géré

Annexe 2 : Témoignage Facebook après prise en charge CRC

TR: Témoignage FACEBOOK au départ négatif qui est devenu positif après pise en charge CRC

De : OTHMAN KHEFACHA
Envoyé : mercredi 30 mars 2016 15:40
À : INES HLEL MHIRI
Objet : TR: Témoignage FACEBOOK au départ négatif qui est devenu positif après pise en charge CRC

entouma akhyeb banka fi tarikh touness vous avez bloque ma vie et la vie de bcp de monde siege mtakom fi marsa plage hatin fih abeed lotef w bara...servise halaaaaaaaaaaaaaaaaa tbala3et ùmaakom fi 9areth 9samli thahri et je m en sort pas franchement qu elle banque !!!!!!!!!!

Imen Mokded
3 décembre 16:06

GIPHY

BIAT
Envoyé par Mktg Mktg
3 décembre 16:27
Bonjour Imen, tout d'abord nous sommes désolés pour tout désagrément causé. Merci de nous communiquer vos coordonnées afin de vous contacter pour comprendre ce qui s'est passé

Imen Mokded
3 décembre 16:29
tres bien

Imen Mokded
3 décembre 16:29
mon numero est 54797771

Imen Mokded
3 décembre 16:29
merci bcp

Imen Mokded
3 décembre 16:29

BIAT
Envoyé par Mktg Mktg
3 décembre 17:08

Un conseiller clientèle vous appellera demain

Imen Mokded
3 décembre 17:24
Très bien merci bcp

BIAT
Envoyé par Mktg Mktg
4 décembre 09:26
émoticône smile

BIAT
Envoyé par Crcsonia Crc
4 décembre 11:36
Bonjour Mme Imen,nous espérons que vous êtes satisfaite de la réponse au sujet de votre demande d'information objet de notre entretien télèphonique

Imen Mokded
4 décembre 11:39
oui tres satisfaite merci bcp pour l aimable et l adorable dame qui m a repondu

Imen Mokded
4 décembre 11:40
bon courage a tt le monde

Imen Mokded
4 décembre 11:40

Imen Mokded
4 décembre 11:40

BIAT
Envoyé par Mktg Mktg
4 décembre 11:56
A votre service émoticône smile

Sonia ELLOUZE
Conseillére Clientèle Particuliers/Professionnels
***C**entre de **R**elations **C**lients-**CRC BIAT**-*
70,72 Avenue Habib BOURGUIBA
Tunis 1000
Fax :71.345907
Email : relations-clients@biat.com.tn