

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

*Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales*

Option : Commercialisation des services

**THEME**

Gestion de la relation client  
Cas CNEP Azazga Agence 206

**Présenté par :**  
*OUADI Salem*  
*ARAB Lyes*

**Dirigé par :**  
*Mr. LHADJ MOHAND Moussa*

**Devant les jurys compose :**  
\*  
\*

Année universitaire : 2017

# Remerciement

*Au terme de notre travail, nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage pour accomplir ce modeste travail.*

*Nous adressons nous vifs et sincères remerciements d'abord à tous nos enseignants depuis le début de notre cursus au département des sciences commerciales. Particulièrement à notre promoteur monsieur « MOUSSA LHADJ MOHAND »*

*Nous tenons également à remercier le personnel de l'agence CNEP-Banque d'AZAZGA de sa bienveillance et son soutien. Tous ses éléments n'ont épargné aucun effort pour nous guider, nous orienter et nous encourager, notre encadreur « Mme MESSARA », « Mr OURAB » et le directeur « Mr BOUKHERROUB ».*

*Nous tenons également à remercier ceux qui nous ont aidés (e) de près ou de loin dans l'élaboration de ce modeste travail et ceux qui ont toujours été derrière nous pour nous soutenir et nous orienter.*

## Dédicaces

*Je dédie ce travail en signe de gratitude de reconnaissance et affection*

*A mes très « chers parents » qui ont toujours été là pour moi et qui n'ont jamais cessés de se sacrifier pour mon bonheur et ma réussite et que dieu les bénissent.*

*A mes très chers frères et sœurs : «YANIS », «AGNIAS »*

*A tous mes amis(e) : mon binôme « SALEM », sans oublier « MOHAND », « DJAMEL », « BILAL », « FAWSI »*

*A « MESSAOUDENE DIHIA » qui ma soutenue et aidé tout au long de cette épreuve.*

*A toutes les personnes qui m'ont connues, orientées et souhaitées la réussite*

*J'espère de tout cœur qu'il sera digne de vous être dédié et merci d'être toujours là pour moi.*



ARAB Lyes

## Dédicaces

*Je dédie ce travail en signe de gratitude de reconnaissance et d'affection :*

*A mes très « chers parents » qui ont toujours été là pour moi et qui n'ont jamais cessés de se sacrifier pour mon bonheur et ma réussite et que dieu les bénissent.*

*A mon très cher frère : « YANIS » à qui je souhaite le même succès*

*A ma chère grand- mère de 90 ans*

*A Melissa Khris, qui m'as soutenue et aidée dans mon travail.*

*A tous mes ami(es) : mon binôme « Lyes », sans oublier « Kamel », « Gaya », « Tarik ».*

*A toutes les personnes qui m'ont connues, orientées et souhaitées la réussite de loin ou de près.*

*J'espère de tous cœur qu'il sera digne de vous être dédié et merci d'être toujours là pour moi.*

OUADI Salem



## Liste des abréviations

**FO** : Front Office.

**BO** : Back Office CRTI :

**CNEP** : Caisse National d'Épargne et de Prévoyance

**CSDCA** : Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie

**MDP/Flux** : Moyens de payent Flux financiers.

**SE** : Secrétaire des Engagements.

**CRC** : Centre relation client

**CCA** : Centre de communication avancé

# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>08</b>
<b>Chapitre 1 : La banque, son environnement et sa fonction commerciale.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>11</b>
Section 1. L'analyse de l'environnement bancaire .....	12
Section 2. La concurrence bancaire .....	16
Section 3. La fonction commerciale au sein de la banque.....	19
<b>Conclusion .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapitre 2 : La gestion de la relation client.....</b>	<b>23</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>24</b>
Section 1. Comprendre un CRM .....	25
Section 2. Description d'un CRM .....	26
Section 3. La mise en œuvre d'un CRM bancaire .....	29
Section 4. Évaluation d'un CRM .....	34
Section 5. Le service après vente.....	41
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 3 : La caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque (CNEP-banque).....</b>	<b>44</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>45</b>
Section 1. Présentation de la CNEP-banque .....	45
Section 2. Présentation de l'organnisme d'accueil (agence-banque AZAZGA).....	52
Section 3. Terminologie de la CNEP-banque.....	54
Section 4. Le diagnostique de la CNEP AZAZGA agence 206.....	56
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>

<b>Chapitre 4 : Le CRM dans a banque (cas de la CNEP AZAZGA 206).....</b>	<b>61</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>60</b>
Section 1. Manuel pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation en agence et organisation de l'agence AZAZGA 206 .....	63
Section 2. Analyse des activités de la CNEP banque (cas dossier crédit).....	70
Section3. Le CRM au sein de la banque CNEP Algérie.....	73
Section4. État du CRM et l'approche nécessaire a mètre en ouvres au niveau de la banque CNEP .....	75
<b>Conclusion .....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>81</b>

## Introduction générale

---

La transition ressentie de l'économie algérienne en faveur d'une logique de marché et le phénomène de mondialisation, commence à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau.

Cela oblige les entreprises de passer d'une conception ancienne « l'important est de produire » à une nouvelle conception « l'important est de vendre ».

Pour se pencher vers de nouveaux avantages concurrentiels, ces dernières doivent répondre aux besoins et attentes de ses clients afin de les satisfaire et les fidéliser.

Dans cette conjoncture, l'information est devenue un élément à la fois stratégique pour développer ses activités, et essentiel pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

De même, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser, les inciter à consommer d'avantage.

Ainsi le CRM englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment. Les entreprises ont de plus en plus recours à une approche de type de CRM, afin de se différencier. En effet, la banalisation de l'offre, une exigence accrue du client conduit les entreprises à faire évoluer leur offre dans le sens d'une plus grande personnalisation. Afin de parvenir à cet objectif, l'entreprise est tenue de s'adapter à la profusion des canaux d'accès parallèles et en particulier Internet.

Du fait d'une concurrence rude du marché des produits bancaires, les aspects d'une politique de fidélisation et de relation client sont déterminants pour conserver une part de marché et assurer la pérennité de toute organisation.

Pour réussir dans cet environnement les banques étatiques doivent pouvoir se différencier des autres concurrents. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles connaissent leur public et qu'elles parviennent à entretenir avec celui-ci une relation privilégiée, basée sur le long terme et la fidélité.

## Introduction générale

---

Notre problématique est centrée sur les questions suivantes :

- Nos banques disposent-elles des prérequis pour la mise en place d'un CRM ?
- Nos banques seront-elles appliquer une CRM pertinente ?
- Nos banques trouveront-elles des approches plus pertinentes pour répondre aux besoins et attentes de leurs clients ?

Le choix du thème de notre mémoire est motivé principalement sur la gestion de la relation client dans la banque c'est-à-dire dans une entreprise de service, ainsi que par la forte dépendance du CRM, sa mise en œuvre et son importance au sein des institutions afin de mieux répondre aux besoins des clients, les fidéliser, ainsi être compétitive et les inciter à consommer davantage c'est-à-dire accroître la part de marché.

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

- D'abord Nous avons soutenu notre étude avec une recherche bibliographique en utilisant différents ouvrages, ainsi que nos connaissances acquises tout au long de notre cursus.
- Ensuite, nous avons eu recours à la récolte d'informations au niveau de la CNEP agence AZAZGA 206 pour vous présenter un cas pratique.
- Enfin, nous avons structuré notre travail par une introduction générale au tout début et quatre chapitres (deux théoriques et deux pratiques), et une conclusion générale.

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de diviser ce mémoire en quatre chapitres :

Dans le premier chapitre, nous avons analysé la banque, son environnement et sa fonction commerciale.

Le deuxième chapitre intitulé (Le CRM) fera l'objet de deux sections ; la première sera consacrée à la compréhension du CRM et la seconde parlera de la description de ce dernier ainsi que de la mise en œuvre d'un CRM bancaire.

Dans le troisième chapitre nous présenterons la CNEP banque et son historique.

Et enfin nous essaierons de mieux comprendre le CRM au sein de la CNEP banque en analysant ses différentes fonctions, et l'approche nécessaire à la banque pour sa réalisation.

**Chapitre 1:**  
**La banque, son environnement et sa  
fonction commerciale**

### Introduction

Le secteur bancaire était dominé par quelques grands établissements qui exerçaient leurs activités dans un cadre très réglementé par les pouvoirs publics, il ne connaissait pas la forte concurrence que l'on retrouve dans les autres secteurs de l'économie. Cette concurrence limitée mettait les banques dans une position distante par rapport à la clientèle.

Cependant, les contextes ont évolué depuis vingt à trente ans, nous avons assisté à une libéralisation des conditions de banques et à l'ouverture massive de nouveaux établissements et d'agences. Ce qui fait paraître la banque plus proche de la clientèle.

L'activité bancaire qui appelait les départements en charge de la clientèle « service exploitation » commence à restructurer la fonction commerciale et à la doter ainsi de services qui assument toute leur plénitude à l'instar des autres activités tournées vers le public. Les banques mettaient l'accent traditionnellement sur la fonction de production, de conception de produits ou services et d'intermédiaire financier. Dans cette logique, la fonction commerciale n'occupait pas une place privilégiée au sein de la banque.

De nos jours, La banque comme toute entreprise influence, se fait influencer par son environnement, et évolue dans un environnement concurrentiel c'est pourquoi elle développe diverses stratégies.

Actuellement, les banques sont passées d'une approche administrative à une approche plutôt commerciale. Ainsi le rôle accordé à l'activité de vente est devenu primordial pour la banque, ce qui a eu pour conséquence de modifier profondément la relation de la banque avec la clientèle.

Nous souhaitons donc à travers ce chapitre répondre aux questions suivantes :

- Que-ce que l'environnement bancaire ? Quels sont les éléments qui le composent ?
- Que-ce que la concurrence bancaire ?
- Quel est le rôle de la fonction commerciale au sein des banques ?

### Section 1. L'analyse de l'environnement bancaire

La banque ne vit pas en léthargie mais c'est plutôt une entité vivante, évolutive et dynamique. Elle s'intègre dans un environnement donné, influence et se fait influencer. Cette réciprocity marquée par un dynamisme social, définit l'environnement comme l'ensemble des facteurs incontournables pour l'entreprise, «Il rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe et maintien des échanges satisfaisants avec le marché cible ».

La banque doit connaître le marché dans lequel elle évolue ; des informations telles que la nature, les besoins et les exigences de la clientèle lui sont essentielles. Mais ces informations seraient désuètes sans une compréhension approfondie de ce qui l'entoure. La connaissance de la situation socio-économique dans laquelle elle évolue, de la concurrence présente sur le marché et même du contexte culturel sont autant des points qu'il faut éclaircir pour une bonne interprétation des informations venant du marché.

On distingue deux types d'environnements, le macro-environnement et le microenvironnement.

#### 1. L'analyse du macro-environnement

Comme toute entreprise, la banque obéit à des facteurs qui sont comme suit :

##### 1.1. Le facteur démographique

La démographie est une science qui étudie l'état d'une population (effectif et composition selon l'âge, le sexe...etc.) et ses mouvements (naissances, migrations...etc.). La population étant l'un des acteurs clés du marché. La nature du marché, son évolution et les besoins qui y sont exprimés dépendent des facteurs tels que la composition des familles, le nombre d'habitants ou encore la composition de la pyramide des âges.

##### 1.2. L'environnement économique

L'analyse de La situation économique apporte des informations à l'évolution de la consommation, au pouvoir d'achat des consommateurs et leurs revenus... etc. Le pouvoir d'achat varie d'un consommateur à un autre et ce en fonction des revenus ainsi que du taux d'inflation du pays. Dans cette démarche, il convient de préciser qu'une variation du revenu conduit à un changement de la dépense de consommation. Cette dernière est liée également à la capacité de crédit et d'épargne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gilles Rotillon et PhillipeBontems « L'économie de l'environnement », Edition 3, 1998.

Selon, Gilles Rotillon et Philippe Bontems (l'environnement économique d'aujourd'hui) se contenter de répondre à la demande des clients est insuffisant pour réussir dans un mode concurrentiel (compétitif). Il faut être proactif avec son client, anticiper ses besoins dépasser ses demandes transformer sa simple satisfaction en profonde fidélité.

Faut-il alors raisonner par segment de clientèle? La réponse est non, il est important d'engager une politique globale de fidélisation et de n'ignorer aucun type de clientèle. En revanche, il faut adapter les moyens engagés en fonction du potentiel de chaque segment. Il faut doser l'investissement en fonction des besoins identifiés. Cependant, La banque ne doit pas s'investir au-delà des attentes du client.

### **1.3. L'environnement technologique**

Les avancées technologiques représentent le plus souvent de nouveaux marchés. Cela dit toute avancée technologique n'est en fait qu'une amélioration de produits ayant existé antérieurement. Les banques ne doivent pas ignorer ces avancées qui viennent bouleverser leurs marchés. Mais, elles doivent identifier les progrès technologiques en matière de distribution et de communication afin d'atteindre leur public.

### **1.4. L'environnement culturel**

L'impact du contexte culturel sur le marché est très important. Les spécificités culturelles vont déterminer le type de relation que les consommateurs vont voir avec le produit, mais aussi leur réaction vis-à-vis de la stratégie bancaire adoptée.

### **1.5. L'environnement juridique**

L'environnement juridique définit le cadre dans lequel les banques exercent leurs activités. Les produits bancaires étant soumis à une forte réglementation étatique, la banque n'est pas totalement maîtresse de son offre ni de ses prix. Il faut donc se pencher sur ce volet afin de ne pas outrepasser les différents règlements.

## **2. Analyse du microenvironnement**

Le microenvironnement d'une banque est composé de tous les acteurs qui influencent sur sa stratégie d'une façon directe mais qui ne font pas partie de l'entité.

### **2.1. Les fournisseurs**

Afin d'offrir ses produits sur le marché, l'entreprise doit acquérir les ressources nécessaires pour pouvoir produire. Comme dans le marketing des achats, les banques font la collecte des ressources auprès des fournisseurs des capitaux et ce, en amont et le faire distribuer en aval à la clientèle demanderesse des capitaux.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gilles Rotillon et PhillippeBontems « L'économie de l'environnement », Edition 3, 1998.

### **2.2. La clientèle**

Elle est l'un des éléments-clés de l'environnement immédiat de n'importe quelle entreprise. Bien qu'on parle souvent de la clientèle comme s'il s'agissait d'une entité homogène, la banque s'adresse, en général, à plusieurs cibles. Toutefois, le marché se subdivise, lui-même, en sous marchés appelés communément segments.

### **2.3. La concurrence**

La concurrence, dans le domaine bancaire, est particulièrement délicate à appréhender. Le couple produits / marchés est à prendre en compte.

Une bonne connaissance de la concurrence permet de raisonner, non seulement à partir du marché, mais également du pouvoir compétitif, les informations obtenues permettent à l'institution de comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles de ses principaux concurrents et rester en veille de tout éventuel dynamisme sur le marché. Ainsi, l'étude de stratégie de ses concurrents est importante.

### **3. Le rapport de l'entreprise avec son environnement**

Toutes les entreprises n'ont pas le même rapport à l'environnement qui les entoure. La plus part, le jugeant incontrôlable, considèrent qu'elles doivent s'y adapter. Elles concentrent alors tous leurs efforts dans l'analyse de ses constituants. Cependant, un nombre croissant d'entre elles commence à adopter une attitude moins passive en essayant de le modifier en agissant sur les facteurs sur lesquels elles peuvent exercer son emprise. Elles peuvent par exemple agir sur le facteur « concurrents » en engageant des poursuites judiciaires à leur encontre afin de les obliger à respecter la législation (dans le cas où elles remarqueraient des écarts de leur part).

Les changements environnementaux ont d'énormes implications pour les prises de décision. La veille environnementale doit donc absolument faire partie du processus de planification d'autant plus que les grands facteurs environnementaux évolue d'une manière vertigineuse.

A cet effet, il est impératif de rechercher dans chacune des dimensions des faits et des tendances, détecter le moindre frémissement de l'environnement économique et déceler les menaces et les opportunités sur le marché.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gilles Rotillon et Phillipe Bontems « L'économie de l'environnement », Edition 3, 1998.

### **4. Les principes du succès**

La recherche d'une bonne synergie entre, d'une part, l'adaptation, la réaction ou la riposte aux modifications des relations avec les autres opérateurs et, d'autre part, la mobilisation des efforts, source est davantage concurrentielle.

Les principes stratégiques qui doivent être mis en œuvre concernent à la fois des actions sur l'organisation et sur les relations avec l'environnement de la banque.

Six facteurs clés ont été recensés :

#### **4.1. L'empathie**

Recouvre les notions de convivialité, de confiance, de respect mutuel et d'ouverture. Ce critère permet de mesurer la qualité d'écoute du banquier aussi bien face à ses clients que face à ses collaborateurs, comme il correspond aussi d'anticiper les besoins.

#### **4.2. Le sur mesure**

Traduit la priorité donnée à la notion de clients plutôt qu'à celle de marchés. La pérennité de relation banque client passe par la création d'un climat de confiance né d'une connaissance approfondie de chaque client, au-delà du concept plus anonyme et plus global de cible, de segment ou de marchés.

#### **4.3. L'attrait du produit**

C'est un principe important, les banques performantes sont celles qui ont su offrir des produits et services dont la vocation est d'anticiper les besoins. La politique de produit pratiquée par les banques a trop souvent privilégié le développement de produits ou services sans véritable prise en compte des attentes réelles du marché.

#### **4.4. La relation qualité productivité**

La qualité contribue à terme à réduire les coûts et à créer un supplément de valeur, mais ce critère doit être évalué à partir de la perception de la clientèle. Cette perception est indispensable à l'instauration d'une relation banque client durable et profitable.

#### **4.5. Le contrôle de gestion**

Au-delà d'un simple constat comptable, il doit prendre en compte le contrôle dynamique des objectifs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gilles Rotillon et Phillipe Bontems « L'économie de l'environnement », Edition 3, 1998 .

### 4.6. La relation performance récompense

Elle se manifeste sous forme de permis d'encouragement et de promotions. Ce système permet aussi de gratifier ceux qui ont contribué au respect des objectifs et des principes stratégiques.

Tels sont les critères que la banque doit commencer à appliquer et à mettre en œuvre, de même qu'une stratégie d'ensemble.

## Section 2. La concurrence bancaire

De nos jours, les banques sont confrontées à de nouveaux défis attribuables aux changements rapides de la technologie, à l'intensification de la concurrence exercée par les intervenants financiers d'envergure mondiale et à l'évolution des besoins des consommateurs.

Vu les bouleversements rapides, l'activité bancaire est entrée en état de transformation inexorable débouchant sur une concurrence de plus en plus rude.

### 1. Définition et idées de la concurrence

Le mot concurrence est très riche puisqu'il peut être utilisé pour désigner une chose et son contraire. Ce terme « concurrence » est apparu en 1392, défini comme étant une rencontre entre plusieurs individus. En 1559, la concurrence désigna « la rivalité entre plusieurs personnes poursuivant le même but. ».

Toutefois, La concurrence peut être définie comme un combat sur le marché, réservé à ceux qui maîtrisent la technologie et l'information, anticipent, innovent, qui réagissent vite, et ceux qui mobilisent toutes les ressources entre les différentes activités. Elle permet d'atteindre avec un volume donné de ressources, la production la plus élevée, celle qui satisfait les besoins des consommateurs.

La concurrence désigne en définitive : « une confrontation des entreprises dont chacune cherche à augmenter sa part de marché, le plus souvent au détriment des autres ».

Certes, la concurrence bancaire ne date pas d'hier, des modes d'interaction plus ou moins conflictuels entre banquiers existaient tout au long de l'histoire du métier. Mais, dans un système financier dynamique caractérisé par sa globalisation, l'industrie bancaire se voit exposée à une nouvelle forme de compétition extrêmement vigoureuse.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Gilles Rotillon et PhillipeBontems « L'économie de l'environnement », Edition 3 , 1998 .  
[www.memoireonline.com/LaConcuranceBancaire](http://www.memoireonline.com/LaConcuranceBancaire).

En effet, cette notion est née d'une part, de la diversité des produits bancaires et d'autre part, avec la mutation structurelle de l'environnement financier, en général et bancaire en particulier.

### **2. Les différents degrés de la concurrence**

Selon La théorie néo-classique, il existe trois différents degrés de concurrence : la concurrence pure et parfaite, la concurrence imparfaite et la concurrence pure et imparfaite.

#### **2.1. La concurrence pure et parfaite**

La concurrence est dite parfaite si les trois conditions suivantes sont réunies :

- L'atomicité du marché : Les agents (entreprises et ménages) ont une taille très réduite de telle sorte qu'ils ne peuvent agir sur les conditionnements de fonctionnement du marché. C'est ainsi que les entreprises sont petites et de taille équivalente : ni entreprise dominante, ni entente entre les entreprises pour fixer les prix et les quantités. De même, du côté des acheteurs, chacun est isolé, il n'y a donc pas de coalitions, du type association de consommateurs qui pourrait obtenir par exemple un abaissement des prix. <sup>1</sup>
- L'homogénéité du produit : Tous les produits de la même catégorie sont indifférenciés comme les grains d'un sac de blé. Ils sont, en d'autres termes, rigoureusement identiques. Dans un tel marché, il ne peut y avoir de marques distinctives, de publicité ...etc.
- La libre entrée (sortie) sur le marché : Il y a libre entrée lorsque le marché est ouvert à la concurrence de toute entreprise qui souhaiterait s'y implanter et de tout acheteur nouveau qui souhaite participer à l'échange. Cette libre entrée suppose notamment qu'il n'y a pas de réglementation contraignante pour l'implantation d'une nouvelle entreprise sur le marché. Cela suppose aussi des conditions financières qui ne soient pas prohibitives : le « ticket d'entrée » (investissement minimal) sur le marché ne doit pas être trop élevé, ce qui est cohérent avec la condition d'atomicité.

Nous pouvons dire que la concurrence est parfaite si les deux conditions suivantes sont réunies <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>[www.memoireonline.com/LaConcuranceBancaire](http://www.memoireonline.com/LaConcuranceBancaire).

<sup>2</sup>Mémoire Fin D'étude « Marketing bancaire » Mars 2014.

- La transparence du marché : Un marché est « transparent » lorsque toutes ses caractéristiques sont connues des agents économiques : qualité des produits, quantités offertes et demandées aux différents prix. Cela suppose donc que toutes ces informations soient disponibles, circulent rapidement et sans coût.
- La mobilité des facteurs de production (travail et capital) : Les facteurs de production (le travail et le capital) doivent pouvoir se déplacer librement sans obstacle d'une activité à une autre. Si, par exemple, il apparaît qu'une industrie devient moins rentable, les facteurs qui y sont utilisés doivent pouvoir être transférés vers une autre activité, plus florissante et rémunératrice. <sup>1</sup>

N.B : Si les cinq critères sont réunis simultanément, nous pouvons dire donc qu'on se trouve en présence d'un marché de concurrence pure et parfaite.

### **2.2. Une concurrence imparfaite**

La concurrence imparfaite désigne toutes les situations où les conditions de la concurrence parfaite ne sont pas respectées. C'est celle de tous les jours, celle où les agents peuvent développer des stratégies de façon à maximiser leurs gains.

### **3. Les types de concurrences bancaires**

La concurrence bancaire est caractérisée par la variété des indicateurs : on parle d'une concurrence marchande et une autre non marchande.

#### **3.1. La concurrence marchande**

Elle se fait à l'aide des variables quantitatifs tel que les prix. Cette concurrence se manifeste par les taux d'intérêts débiteurs ou créditeurs, par les tarifs (encaissement, virement et d'autres opérations), les commissions rémunérant les prestataires de services financiers, location de coffre forts, les charges ou frais financiers, concours accordés aux clients ...etc.

#### **3.2. La concurrence non marchande**

Elle se fait par des variables qualitatifs qui se manifestent par la diversification des produits et services offerts, la rapidité d'exécution des métiers, la qualité de l'information, la publicité ...etc.

N.B : Concurrence non marchande paraît la plus choisie aujourd'hui grâce aux progrès techniques et notamment la modernisation des moyens de paiement.

2

---

<sup>1</sup> [www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire](http://www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire).

<sup>2</sup> Mémoire Fin D'étude « Marketing bancaire » Mars 2014 .

### **4. Les caractéristiques de la concurrence bancaire**

En terme de situation concurrentielle et d'acteurs, le secteur bancaire est caractérisé par :

#### **4.1. La mondialisation des marchés financiers**

Comme la déréglementation, le progrès technologique, les innovations financières (moyens de paiement, fonctionnement des marchés financiers), globalisation...etc.

#### **4.2. La concurrence interne au secteur**

Distorsion en fonction des statuts des établissements (Caisse d'Épargne, La Poste), fortes barrières à l'entrée et économies d'envergure (coût élevé du système d'information rentabilisé à travers l'exploitation commerciale des bases de données), intensité capitalistique, coûts de changements (*switching costs*)...etc.

#### **4.3. La concurrence externe**

Activités financières des non banquiers ou néo-banquiers (assureurs, grande distribution), développement des produits de substitution (multiplication de nouveaux produits, importance croissante du crédit commercial ou interentreprises au détriment du crédit bancaire.

## **Section 3. La fonction commerciale au sein de la banque**

### **1. Présentation d'une fonction commerciale**

Lorsqu'on parle d'entreprise, quel que soit son type, on doit évoquer automatiquement le client ciblé. Ainsi, il s'avère essentiel de traiter la fonction commerciale ayant comme objectif de promouvoir la commercialisation de produits et des services de l'entreprise.

La fonction commerciale représente toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente de ses produits et services.

### **2. Objectifs de la fonction commerciale**

Dans une fonction commerciale, le but est de développer ainsi d'entretenir un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires. L'action du commercial s'effectue dans le cadre d'objectifs préalablement définis avec sa hiérarchie et conformément à la politique de vente de l'entreprise. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie Anges Blanc ; « Les fonctions commerciales » Edition Dunod ; 2003 .

Le commercial commence par établir un plan de prospection en identifiant les clients potentiels à l'aide d'annuaires et de fichiers sans cesse remis à jour. Il doit obtenir des rendez-vous, puis les planifier en fonction d'objectifs commerciaux et de la localisation de ses clients potentiels. Ses interventions doivent être bien préparées. Le commercial est tenu d'être informé en permanence des tendances du secteur d'activité, du marché sur lequel il opère, et des circuits de décision de ses prospects.

Le système bancaire repose essentiellement sur le réseau d'agences, les missions de la fonction commerciale consistent à les piloter et les dynamiser.

La fonction commerciale doit, généralement, à partir des orientations commerciales de l'établissement :

- Fixer en accord avec les chefs d'agences et les chargés de clientèle, les objectifs commerciaux et les moyens pouvant se révéler nécessaires à leurs attentes ;
- Suivre périodiquement la réalisation de ces objectifs et procéder aux actions de redressement en cas de nécessité ;
- Assister les agences et les chargés de clientèles dans tous leurs besoins commerciaux (support publicitaire, sponsoring ...etc.) ;
- Remplir un rôle d'interface entre le réseau et les fonctions stratégiques de l'établissement, notamment le marketing. Cette fonction de relais est indispensable pour mettre les commerciaux en cohérence avec les orientations de l'établissement et pour transmettre au service marketing le ressenti du réseau sur l'évolution des besoins et attentes de la clientèle.

Cette dernière mission permet de situer la place du marketing dans l'établissement, car l'organisation commerciale peut être inégale ou différente selon les établissements.

### **3. Plan d'action commerciale**

#### **3.1. Définition**

Le plan d'action commerciale peut être défini comme étant un concentré des orientations stratégiques et des décisions du pôle de direction qui a pour but la définition des objectifs commerciaux d'un établissement.

Il peut préciser le champ des opérations : universalité des métiers ou activité, ciblage de la clientèle, diversité de l'offre des produits et services, couverture géographique du pays etc.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie Angés Blanc ; « Les fonctions commerciales » Edition Dunod ; 2003 .

### 3.2. Le plan d'action commercial bancaire

Pour retenir ses options la direction générale s'appréciera sur différentes études :

#### 3.2.1. Études à caractère général

Économiques (croissance, situation monétaire et taux d'intérêt, emploi, inflation, analyse du commerce extérieure...) démographiques et sociologiques, géographiques, intégration du contexte politique...etc. <sup>1</sup>

#### 3.2.2. Études ciblées sur la profession bancaire

Études comportementales de la clientèle, analyse du marché et de ses besoins, état de la concurrence et de ses offres, environnement bancaire (précédemment définis)... Dès lors l'état-major de la banque est à même :

- De spécifier les structures qu'elle voudra mettre en place : segmentation de la clientèle (par taille, par secteurs économiques, par nature des besoins : les investisseurs institutionnels, les grandes entreprises, les PME/PMI...), mise en place d'une structure dédiée par marché, choix d'un organigramme (direction des grandes entreprise, direction des affaires, éclatement de l'exploitation par marchés dédiés...)
- De préciser les moyens qui leur seront dévolus : moyens matériels (des locaux aux systèmes informatiques de traitement, ressources humaines (ce qui pose le problème du choix des hommes, de leur qualification, de leur formation, investissements financiers (allocation des ressources, clé de répartition des charges...),
- De fixer les grandes lignes des objectifs qui seront poursuivis : en terme d'activité (part de marché en clients, en capitaux- ressources et emplois, en produits) et au niveau de la rentabilité attendue,
- D'instaurer les systèmes de contrôle et de suivi indispensables à la mesure de la réalisation des visées (structures et niveaux de contrôle, sélection des paramètres et des segments à suivre, périodicité...),
- D'organiser les circuits de communication interne (la transmission des messages mais aussi le retour sur information, et externe (actions marketing).<sup>2</sup>

Le plan d'action commercial relève ainsi d'une interaction des différentes fonctions et d'un consensus de l'ensemble des structures de vente. Les démarches qu'il comporte pourraient se décliner à l'échelle d'une grande agence de banque ou d'un secteur géographique

---

<sup>1</sup> Marie Angés Blanc ; « Les fonctions commerciales » Edition Dunod ; 2003 .

<sup>2</sup> Jean Claude Boisdevesy ; « Le marketing relationnel » Etdion d'organisation 2001 .

## Chapitre 1 : La banque son environnement et sa fonction commerciale

délimité. L'élaboration de plan d'action commercial dénote s'il est encore bien, que pour développer une relation commerciale en direction d'un client il faut qu'il soit fait appel à un minimum d'organisation et de concertation.

### **Conclusion**

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'environnement bancaire est un élément incontestable, qui influence les choix et les stratégies d'une banque, dont le but demeure dans la satisfaction de sa clientèle. Cette dernière reste toujours le centre des préoccupations d'une banque ce qui à procuré à la fonction commerciale une place primordiale et ce qui l'a rendu irremplaçable.

# **Chapitre 2 :**

# **La gestion de la relation client**

## Introduction

L'information est devenue un élément essentiel pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises se précipitent à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants. D'un autre côté, le marketing a beaucoup évolué, passant du marketing de masse au marketing personnalisé dit le *one to one*.

Le CRM, *Customer Relationship Management* (Gestion de la Relation Client ou GRC en français) a pour objet d'identifier, attirer et conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaire et rentabilité.

La notion de CRM n'est pas novatrice car elle reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation existant. Le CRM n'est pas une technologie, c'est une stratégie d'entreprise centrée sur les prospects et les clients. Elle se met en œuvre tactiquement dans le but d'acquérir de nouveaux clients, étendre la relation commerciale avec eux et les fidéliser.

Donc, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser ainsi les inciter à consommer davantage.

Ce présent chapitre va nous permettre de mieux comprendre le CRM, connaître ses composants et ses enjeux, ainsi que les secteurs d'application d'un tel système.

## Section 1. Comprendre un CRM

Pour comprendre le CRM il y a lieu de définir ses fonctions, sa stratégie et les nouvelles technologies utilisées.

### 1. Les fonctions d'un CRM

La gestion de la relation client consiste à identifier, retenir et développer les clients les plus profitables ainsi d'en acquérir des nouveaux. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client. Elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou *One to One*.

Le CRM se repose sur les principes suivants :

#### 1.1. Connaître le client

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

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

#### 1.2. Choisir son client

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

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

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

1

---

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

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

### **1.3. Conquérir de nouveau client**

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

### **1.4. Fidéliser les meilleurs clients**

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins (tous les clients ne sont pas égaux)

Les fonctions d'un CRM peuvent donc être résumées à quatre étapes principales qui sont : connaître, choisir, conquérir et enfin fidéliser la clientèle.

## **Section 2. Description d'un CRM**

Le CRM ou la gestion de la relation client est composé deux différents domaines ainsi de multiples enjeux que nous allons éclaircir ci-dessus

### **1. Les composants d'un CRM**

Sur le plan fonctionnel, le CRM peut être organisé en deux grands domaines : opérationnel et analytique.

#### **1.1. Le domaine opérationnel (le traitement de la commande)**

Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients (commercial, marketing et services clients), via les différents canaux d'interaction. Cette partie se concentre essentiellement sur la gestion des forces de ventes (*sales force automation ou SFA*) dont nous parlerons plus en détail dans le chapitre suivant.

1

---

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

## **1.2. Le domaine analytique (basé sur le décisionnel)**

Le CRM analytique regroupe les applications qui servent à analyser les données collectées sur les clients. Les outils de gestion de la relation client (force de vente, service client, marketing) sont généralement pourvus de simples générateurs de rapports. Ils ne permettent pas de découvrir des comportements clients, construire des cibles et de comparer des informations transversales entre applications, contrairement au CRM analytique qui le permet. Ce dernier se rapproche des solutions décisionnelles, mais appliquées à un métier, celui de la relation client.

Le CRM donc, opérationnel ou analytique sont intimement liés puisque l'opérationnel distribuent de la connaissance à l'analytique qui lui-même remonte des données à l'opérationnel pour lui permettre d'affiner cette connaissance.

## **2. Les enjeux d'un CRM**

Le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

### **2.1. Un meilleur service clients**

Les clients attendent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation ainsi que le service client sont autant des services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

### **2.2. L'intégration Multi-canal**

Les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et de distributions auprès de leurs clients. Toutes une panoplie de canaux s'offrent à elles (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et autres canaux électroniques, etc.). Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quelque soit le canal utilisé.

Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise à travers multitude de canaux, sont autant des enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation des entreprises.<sup>1</sup>

### **2.3. Le développement des ventes**

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

Sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport ce ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

#### **2.4. L'accroissement de la productivité**

Il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation. Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises. Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

### **3. Les secteurs d'application d'un CRM**

On Peut appliquer le CRM aux entreprises qui transigent avec un client dans un marché concurrentiel. Surtout les entreprises pour qui le client a une valeur élevée et des attentes diversifiées.

Pour qu'une entreprise puisse intégrer le CRM dans sa stratégie, elle doit tout d'abord répondre aux questions suivantes :

L'entreprise dispose-t-elle de connaissances suffisantes pour proposer de vrais services personnalisés ?

- Est-elle capable d'identifier les clients les plus rentables ?
- A-t-elle accès à des informations retraçant les habitudes et les cycles de vie de sa clientèle ?
- Comment rassembler des données venant de sources et de services divers, afin de réduire les charges et accroître les bénéfices ?

1

Les études montrent que Le système CRM est appliqué à 75% dans le secteur des services (banques, caisses, assurances, entreprises de téléphonies, et société d'informatique) et à 25% dans le secteur industriel (aérospatial, automobile, cimenteries, pharmaceutiques)

---

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

Le fait que les entreprises de la banque, des services financiers, de l'énergie, des télécommunications, et de l'assurance soient les plus dynamiques en termes d'investissement CRM n'est pas vraiment surprenant. Ces entreprises ont à gérer une base de clients très large - de plusieurs centaines de milliers de clients à plusieurs millions.

De plus, elles opèrent sur des marchés matures, sur lesquels la pression compétitive conduit à une égalisation du niveau de l'offre en termes de qualité et de prix. Il devient extrêmement difficile pour elles d'obtenir un avantage compétitif à partir d'un leadership sur les prix ou des seules qualités d'un produit. Construire une relation intime avec le client, c'est-à-dire atteindre un niveau d'excellence dans la compréhension des clients et la satisfaction de leurs besoins, se présente comme une voie sur le chemin de la différenciation compétitive.

### **Section 3. La mise en œuvre d'un CRM bancaire**

Le CRM n'est pas simplement une technologie. C'est avant tout, une stratégie d'entreprise qui place le client au cœur d'un dispositif stratégique. Cette stratégie se formalise notamment avec la mise en œuvre d'une solution capable de supporter la gestion des processus concernés. Dans certains cas, cette mise en œuvre suppose la refonte des processus mais pas nécessairement. Une solution CRM doit s'adapter à l'entreprise et se mettre au service de la stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés.

Comme il a été vu, le secteur des services est le plus demandeur des solutions CRM, plus particulièrement le secteur bancaire.

Nous allons donc expliquer dans les titres suivants, la démarche d'une mise en œuvre d'un CRM bancaire et essayer d'évaluer ce dernier.

#### **1. La démarche de mise en œuvre d'un CRM**

L'organisation d'un CRM se fait en deux niveaux, les agences de la banque ainsi que la direction.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

### 1.1. L'organisation au niveau des agences (le front office)

Au niveau des agences, l'objectif est de vendre ainsi que de rassembler les informations et non pas analyser les données.

Il faudra motiver en priorité les commerciaux. Peu organisés ces derniers rechignent souvent à travailler avec ce type de logiciel. Il sera nécessaire voire indispensable d'associer les utilisateurs à la démarche en leur démontrant les apports de l'outil dans leur travail quotidien.

Il faudra intégrer la multiplication des canaux. Dans le même temps, cette démarche gagne en complexité lorsqu'il faut intégrer un nouveau canal d'interaction avec le client. Il sera impératif d'intégrer les divers canaux utilisés par le logiciel afin de faire fonctionner efficacement toutes ses fonctions.

L'entreprise devra rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments afin d'être plus efficace.

Tous les moyens technologiques existent et sont en sa possession aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client.

D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau des agences, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans le *DataWarehouse* (entrepôt de données) orienté client qui sera mis en place partagé entre la direction et les agences<sup>15</sup>.

#### 1.1.1. Les outils utilisés au niveau de front office

On trouve dans l'organisation d'un CRM au niveau des agences (front office) les outils suivants :

##### 1.1.1.1. Le *datawarehouse*

Le *datawarehouse* ou entrepôt de stockage des données clients, il s'y amoncelle toutes les informations entrantes des clients issues de toutes les portes d'entrées de l'entreprise. Cependant, les données inexploitées ne valent rien, encore faudra-t-il les traiter suivant les paramètres stratégiques pour l'entreprise

1

Cette étape est relativement complexe et fastidieuse à mettre en place car il faut avant toutes choses déterminer quels éléments ont de l'importance afin de ne pas charger inutilement la base. En effet comme on le dit si bien « trop d'information, tue l'information ».

<sup>15</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

Afin de définir une base de données clients, il faut s'appuyer sur les logiciels de gestion commerciale et comptable déjà existant. Il y'a aussi la nécessité de dématérialiser l'ensemble des documents, qu'ils soient comptables, commerciaux...etc. Cette opération peut se révéler relativement fastidieux surtout dans des entreprises ayant massivement recours au papier (administratif, Comptabilité, ..).

Néanmoins, à l'issue de cette phase, l'entreprise devra veiller à réorganiser les habitudes de travail et redéfinir les chartes graphiques de la documentation, afin que les atouts de cette gestion électronique des documents puissent profiter au plus grand nombre. Là encore, il ne faudra pas hésiter à sensibiliser le personnel à la manipulation des données archivées. L'informatisation de la force de vente va permettre à moyen et à long terme d'améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise en la centralisant, de mieux contrôler les commerciaux et de mieux comprendre leurs échecs comme leurs succès.

#### **1.1.1.2. Les centres d'appels**

Les *calls centers* (centres d'appels) est une série de personnes appelées opérateurs se situe dans un local. Ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leurs sont transmises ou traiter un dossier. Pour chaque type d'appel, il existe une procédure standard « *script* » mentionnant les questions à poser et l'information à en retirer. Il n'y a généralement pas de place à l'improvisation.

#### **1.1.1.3. Le multi canal**

Interaction avec le client à travers tous les canaux possibles. Ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettres... Cette partie "multi canal" a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

#### **1.1.1.4. Le service à travers le Web**

Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site Web (comme la consultation du compte bancaire via internet) qui intègre des outils basés sur des technologies.<sup>1</sup>

#### **1.1.1.5. La gestion des services**

La gestion des services en après vente est extrêmement importante dans une logique de fidélisation des clients. Elle consiste principalement à réagir de manière adéquate à toute demande émanant d'un client. Que la requête soit formulée via un appel téléphonique, un

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

message laissé sur le net ou un courrier postal, il faut dans un premier temps qualifier le client demandeur.

La deuxième étape, cruciale, est la qualification de la demande elle même (demande d'information, réclamation, demande d'assistance...) et sa gestion immédiate. Après recherche si nécessaire, la personne en charge du support doit procéder à l'envoi de la réponse appropriée dans un délai acceptable.

Dans le cas d'une intervention, le rendez-vous et les modalités doivent être fixés en tenant compte des plannings de chacun. Enfin, une enquête de satisfaction permet de gérer au mieux le suivi qualitatif de la prestation de service.

Les outils de gestion des services permettent de conserver l'historique de chaque client et d'établir des bases de connaissances à partir des solutions apportées.

### **1.2. L'organisation au niveau de la direction (le back office)**

Sur le terrain, la fonction marketing est partagée, c'est-à-dire, la connaissance client est centralisée au niveau de la direction.

Les principales tâches de la direction marketing sont :

- La connaissance de la clientèle : la segmentation ;
- La mise en place d'un entrepôt de données (construction de bases de données) ;
- Le développement des tableaux de bord ;
- L'optimisation des ciblage, *scoring*, d'attrition... ;
- La mesure de la valeur client.

Des compétences précises sont nécessaires pour ce type de projet. Localement, au niveau des agences, l'objectif est de vendre et non d'analyser les données. Ensuite, la mise en œuvre du dispositif et des actions marketing reste également centralisée en raison des ressources informatiques et des compétences nécessaires. Enfin, le résultat final est mis à disposition du terrain, cette étape qui consiste à traduire l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier. Cette étape est essentielle et conditionne la réussite du projet.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

### 1.2.1. Les outils utilisés au niveau du back office

On trouve dans l'organisation d'un CRM au niveau de la direction (back office) les outils suivants :

#### 1.2.1.1. Le datamining

C'est un logiciel d'analyse statistique, il permet de rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le datamining permet aussi d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

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

#### 1.2.1.2. Les datamarts

Les *datamarts* sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des réussites des résultats commerciaux, centres d'appels, segmentation, etc.) .Il est en effet beaucoup plus facile de traiter et analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur le client<sup>17</sup>.

## 2. Les principales missions d'un CRM

La gestion de la relation client (CRM) possède plusieurs missions qui sont :

- Traduire l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier est essentielle et conditionne la réussite du projet.
- Permettre la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation.

Permet de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management », édition village du monde; 2006.

## Section 4. Évaluation d'un système CRM

Nous allons évaluer la gestion de la relation client (CRM) d'après ce qui suit :

### 1. Le CRM dans les entreprises de services

La servuction consiste à la fabrication et la production du service. Elle peut se traduire par une prestation (consultation, transport, service financier...) ou une opération de distribution (fourniture d'un bien matériel, un centre commercial...).

Les éléments fondamentaux du système de servuction sont :

#### 1.1. Le client

Il constitue l'élément primordial du système de servuction. Sa présence est indispensable. L'une des singularités du service est la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation. Dans la servuction, la participation est le rôle que le client doit jouer ou les tâches qu'il doit effectuer pour bénéficier d'un service correct. Le client est à la fois consommateur et producteur du service.

Selon PIERRE MARGOT, la participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes :

- La participation physique du client au système de servuction en se substituant au personnel dans l'exécution de certaines tâches simples (comme remplir un formulaire).
- La participation intellectuelle (exemple : utilisation de l'internet).
- La participation affective.

Les auteurs ont identifié, également, trois points d'application de la participation du client:

- La spécification du service : le fait que le client dise ce qu'il veut.
- La contribution à la réalisation du service.
- Le contrôle : consiste à demander au client de s'exprimer sur l'état des éléments et ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service.

#### 1.2. Le personnel en contact

Selon PIERRE margot (2002), Il s'agit de « la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client ». Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise, il la personnifie aux yeux du client. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

Dans ce cadre il faut souligner que le personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation du service.

La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément, il doit effectuer les tâches nécessaires à la production et la prestation du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine. Le personnel en contact doit de plus et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel.

En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service. Les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel. Les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont donc la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement.

La qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. En d'autres termes, l'opinion du personnel en contact sur la qualité du service est très proche de celle des clients.

### **1.3. Le service**

Il constitue l'objectif du système de servuction. Il est considéré comme la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. Dans ce cadre le service est présenté comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ».

Le service offert au client est un service global se composant généralement de deux types de services élémentaires le service de base et les services périphériques.

#### **1.3.1. Le service de base**

Il représente la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise-prestataire. En d'autres termes, il s'agit du service qui va satisfaire le besoin principal du client.

#### **1.3.2. Les services périphériques**

Il s'agit des services supplémentaires situés autour du service de base permettant de lui apporter une valeur ajoutée et contribuant à différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents.

1

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

### **1.4. Le support physique**

Il s'agit de ce qui est nécessaire à la production du service, l'environnement immédiat du contact clientèle (l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction), les éléments matériels nécessaires à la prestation du service et enfin les équipements matériels du personnel en contact. De ce fait, le support physique représente la partie tangible, c'est-à-dire la partie visible et touchable du service. A l'instar des autres éléments de la servuction, le support physique se caractérise par son ambivalence. Outre le côté fonctionnel évident, le support physique apporte, par son esthétique et sa décoration, une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner lors de la production du service.

### **1.5. Le système d'organisation interne**

Il s'agit du management de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, etc. Le système d'organisation interne constitue la partie non visible, par le client, de l'entreprise de service. Il regroupe l'ensemble des fonctions administratives et managériales de l'entreprise de service. Il permet de mettre en place les éléments des systèmes de servuction, les réguler et effectuer les opérations de gestion de base nécessaires à la vie économique de l'établissement

## **2. Les objectifs de la mise en place d'un CRM**

Nous pouvons synthétiser les objectifs d'un système CRM dans ce qui suit :

### **2.1. Objectif de fidélisation (Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux)**

La gestion de la relation client trouve dans la fidélisation de la clientèle son application la plus courante. Cette stratégie implique un support de dialogue avec le client, support technique d'un produit (service après-vente) ou support commercial (centre d'appel, suivi contentieux...).

Une bonne collecte des informations et une gestion de l'historique de la relation permet un suivi personnalisé. Courriers échangés (via papier ou e-mail), appels téléphoniques, connaissance de l'identité de l'interlocuteur, historique de sa relation sont des fonctionnalités indispensables pour que vos clients se sentent "chez eux".

### **2.2. Identifier les segments de marché (une clientèle est rarement homogène)**

Identifier les habitudes permet de créer des "groupes" de clients. Cette démarche, appelée "segmentation" est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés.<sup>1</sup>

---

Pierre Margot ; « fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

Le but est d'adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes.

Il faut alors regrouper les informations commerciales depuis les sources les plus variées : notes prises par les commerciaux itinérants sur leur assistant personnel, formulaires remplis sur le site internet, études de géomarketing, nouvelles stratégies d'un secteur, informations provenant des logiciels d'automatisation des forces de ventes.

Cette démarche aboutit à la création d'une base de données qui se doit d'être très complète. Des outils d'analyses sémantiques, de cartographie électronique et de "business intelligence" permettent aux non informaticiens d'extraire les données pertinentes.

### **2.3. Faire fructifier la valeur client (La notion de valeur client est importante)**

Il y a ceux qui assurent les profits de l'entreprise et ceux qui, au final, restent à marges négatives. Dans le CRM, c'est une valeur fondamentale, sinon on reste dans une démarche de marketing classique.

Cela permet à l'entreprise de s'adapter, en offrant des produits complémentaires, en anticipant la demande, en adaptant les tarifs en fonction de l'historique des achats...une prime au bon client, en somme. Les suites logicielles du marché permettent de mettre en regard le temps passé au suivi d'un client, sa satisfaction, avec les facturations. Cette démarche est souvent utilisée lors des périodes de réduction de coûts structurels.

### **2.4. Optimiser la prospection commerciale**

La gestion de la relation client doit-elle inclure les prospects? Les opinions divergent sur ce point. Certains estiment qu'un prospect est un client potentiel ou futur et qu'en tant que tel, il doit être suivi. Cela implique de centraliser les résultats des opérations marketing réponses, raisons de refus, dates de rappel...etc. Mais dans ce cas, on est dans un suivi commercial classique qui n'a pas de rapport avec le CRM. Néanmoins, les logiciels d'automatisation des forces de vente permettent le recueil et l'exploitation des opérations commerciales.

## **3. Les avantages du CRM**

Selon certains secteurs (comme le secteur bancaire), acquérir un nouveau client coûte beaucoup plus cher que de garder un client déjà acquis. Selon les marchés que l'on considère, ce rapport peut atteindre un à cinq. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

Par conséquent, on comprend que l'entreprise doit certes chercher à conquérir des parts de marché, mais doit aussi penser à améliorer la satisfaction de ses clients. Améliorer la relation client est au-delà des discours de mode une réelle nécessité.

Le début des années 90 a monopolisé l'attention et les ressources des entreprises sur la mise en place de progiciels de gestion intégrés, d'applications bureautiques évoluant ensuite vers le *groupware* et l'intranet, de projets de restructuration et de réorganisation de type BPR (*Business processreengineering*) ou de gestion de la qualité, autant d'interventions qui ont plutôt orienté l'entreprise sur elle-même.

Les premières applications des entreprises tournées vers leurs clients intéressent en premier lieu les équipes commerciales en permettant d'optimiser leurs tâches, de mieux stocker les informations provenant du terrain et éventuellement de qualifier les contacts pris par les commerciaux - grâce aux logiciels d'automatisation des forces de vente (SFA).

Ce qui motive les entreprises à développer un outil CRM c'est les raisons suivantes :

- Obtenir un avantage concurrentiel en établissant une relation optimale avec son client : adoptant une stratégie axée sur le client ;
- Augmenter les revenus : depuis quelques temps, les entreprises ont mis l'accent sur la réduction constante de leurs dépenses afin d'en augmenter leur profit, maintenant rendus un point où difficile de couper plus leurs dépenses donc se tournent vers des solutions axées sur l'augmentation de leurs revenus ;
- Maximiser le service à la clientèle : il coûte plus cher pour gagner un nouveau client que de le conserver ;
- Mieux analyser les besoins du client à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants ;
- Exploiter davantage l'échange client-vendeur : les clients n'ont pas tous la même valeur (valeur actuelle et potentielle) qui permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client ;
- Augmenter la qualité du service après-vente à travers un suivi auprès du client ;
- Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent ;

1

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

- Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing : par une publicité axé directement au bon endroit et au bon client et permet de focaliser sur chacune des activités promotionnelles et sélectionner les plus performantes ;
- Gain de productivité : un service à la clientèle qui permet aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps ;
- Augmenter les parts de marché.

#### **4. Les écueils d'une politique relationnelle**

Dans le même temps où le CRM connaît un très fort développement, des études et des articles se sont multipliés pour souligner une proportion d'échec assez élevé des projets CRM.

Ces échecs peuvent s'expliquer par les facteurs suivants :

##### **4.1. Une mauvaise application du CRM**

Ces mauvaises applications peuvent s'expliquer par les erreurs suivantes :

- Implanter un programme de CRM sans avoir défini au préalable sa stratégie relation client ;
- Implanter un programme de CRM sans avoir adapté son organisation ;
- Etre persuadé que plus il y'a de technologie, mieux c'est ;
- Harceler les clients plutôt que de répondre à leurs attentes.

##### **4.2. Un mauvais pilotage du CRM**

Lorsqu'on analyse les échecs d'un CRM, on constate généralement que les dirigeants de ces entreprises l'ont pris sous l'angle des bases de données et des systèmes d'information, qu'ils ont délégué les choix et les arbitrages à des experts en informatique ou des sociétés de conseil spécialisées dans ces outils et que l'ensemble du projet a été en fait piloté par les experts en système d'information.

La technologie n'est qu'un soutien au CRM, elle n'en constitue ni le principe ni la finalité. Le CRM est une affaire trop sérieuse pour la laisser aux mains de prestataire informatiques, aussi talentueux soient-ils il relève directement de la direction de l'entreprise ou du marketing.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

### 4.3. Un niveau de qualité insuffisant

Il ne sert à rien de développer un programme de CRM sophistiqué si le produit et le service clients ne sont pas d'un niveau de qualité suffisant. Cette évidence est parfois oubliée par les entreprises qui voient dans un programme de CRM une façon d'améliorer la fidélité des clients, sans régler les problèmes de base qui sont fondamentaux.

### 4.4. Une mauvaise qualité d'exécution

Les entreprises prêtent une attention particulière à une annonce publicitaire et prêtent peu d'attention aux courriers et e-mails envoyés aux clients, la qualité est parfois très mauvaise et cela peut conduire à des résultats très dommageables pour la perception de la marque par le client.

S'assurer de la qualité de l'exécution nécessite de la part des entreprises, outre l'attention des responsables, la mise en place de processus qui permettent de réduire les sources d'erreurs et qui soit adaptés à un nombre de messages qui est généralement plus important que celui des annonces publicitaires.

### 4.5. Une négligence de la dimension émotionnelle du programme relationnel

Un programme de relation repose sur deux dimensions, la première consiste à stimuler les ventes et la deuxième à créer ainsi que nourrir une relation intellectuelle et émotionnelle avec la marque.

Le programme CRM de beaucoup d'entreprises n'est que de la promotion des ventes, l'information délivrée ne va guère au-delà de la présentation commerciale. Cette approche conforte une perspective transactionnelle et à court terme du marketing au détriment d'une perspective à long terme. Il est à craindre que si les actions promotionnelles s'arrêtaient, la fidélité des clients en souffrirait immédiatement. Il est indispensable, dans une politique relationnelle, de concilier et de trouver l'équilibre entre l'approche promotionnelle et émotionnelle. Trop souvent, la deuxième dimension est sacrifiée au profit de la première.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3<sup>ème</sup> édition), édition : d'organisation ; 2005.

## **5. Le service après-vente (SAV)**

Suivant les entreprises, la fonction service après-vente (SAV) peut concerner un périmètre d'intervention très limitée ou au contraire, couvrir l'ensemble des différents types de services après-vente. Tout dépend de l'activité et de la taille de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation. En définitive, la notion de service après-vente doit être étudiée cas par cas, dans la mesure où chaque entreprise la perçoit différemment.

### **5.1. Définition d'un service après-vente (SAV)**

Dans l'absolu, un service après-vente est une prestation réalisée pour un client, après que ces derniers ont réalisé un ou plusieurs achats de l'entreprise. En autres termes, c'est une prestation qui est intimement liée un ou plusieurs ventes déjà réalisées. Sans la réalisation préalable d'une vente, il ne peut y avoir de service après-vente.

En pratique, le service après-vente peut être soit gratuit, soit facturé aux clients qui y ont recours. Tout dépend de l'objet du service. Si ce dernier vise à remédier à un dysfonctionnement réel du produit acheté, à fidéliser ou encore à inciter les clients à acheter un produit déterminé ou une quantité minimale de produits, il sera totalement ou partiellement gratuit (réparation, échange standard de produit, extension de garantie, assistance téléphonique...). A l'inverse, si le service après-vente a un rôle de complément par rapport à l'achat du produit, dans ce cas, il sera la plupart du temps payant (maintenance, assurance, paramétrage, crédit la consommation, dépannage rapatriement...).

### **5.2. L'objet d'un Service Après-vente (SAV)**

Ce type de prestation apporte aux clients différents niveaux de la valeur ajoutée, qui peuvent varier suivant les circonstances. Il peut, par exemple, permettre aux clients de continuer à bénéficier des avantages la vente (extension de garantie, réparation, entretien, assurance contre le vol, la dégradation, la casse, les accidents naturels...) ou à remédier à leur insatisfaction vis-à-vis d'un produit acheté (bien ou service) et /ou des conditions de sa vente. Dans ce cas de figure, la prestation revêt un caractère réparateur ou curatif vis-à-vis du ou des produits achetés. Cependant, il peut aussi présenter un aspect préventif, s'il permet d'éviter une perte d'inefficacité du produit vendu aux clients.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[www.mémoireonline.com/serviceaprèsvente](http://www.mémoireonline.com/serviceaprèsvente)

Par ailleurs, un service après-vente peut être assuré soit directement par l'entreprise vendeuse, soit pris en charge par l'un de ses partenaires commerciaux : assureur, banque, réparateur, dépanneur agréé, société spécialisée dans l'entretien et la maintenance, entreprise de services de dépannage à distance, société de crédit-bail. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[www.mémoireonline.com/serviceaprèsvente](http://www.mémoireonline.com/serviceaprèsvente)

**Conclusion:**

Basé sur la personnalisation du service client, le CRM constitue un choix stratégique qui de l'avis de nombreux spécialistes représente une révolution en termes de stratégie d'entreprise, notamment il permet une différenciation basée sur autre chose que sur les prix.

Les entreprises sont donc pour beaucoup, entrées dans une stratégie de « sur-mesure » conjuguant les différents canaux de communication pour affiner leur connaissance client. Dans le domaine des services, la satisfaction des clients est devenue l'une des premières préoccupations.

Comprendre cette clientèle, la fidéliser peut dégager un avantage concurrentiel. Ainsi la mise en place d'un CRM aux niveaux bancaires permet de fournir des produits et des services adéquats au bon moment, ceci commence par la connaissance des clients, le choix de ces clients, conquérir de nouveaux et enfin fidéliser les meilleurs.

Les principaux bénéfices obtenus sont la hausse de la productivité des fonctions marketings et ventes, l'augmentation du chiffre d'affaires et de la satisfaction client ainsi qu'une meilleure image des institutions.

**Chapitre 3 :**  
**La caisse nationale d'épargne**  
**et de prévoyance banque**  
**(CNEP-banque)**

### **Introduction**

La caisse nationale d'épargne et de la prévoyance banque spécialisée depuis sa création en 1964, dans la collecte de l'épargne, les crédits immobilier aux particulier et le financement des promoteurs public et privés. C'est pourquoi dans ce chapitre, nous allons essayer de mettre la lumière sur les différentes notions relatives à ce sujet.

Pour réaliser ce travail, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections : la première sera consacré a la présentation de la CNEP banque, la deuxième et la troisième vont évoquer la présentation de l'organisme d'accueil de la CNEP ainsi que les définitions de concepts de base que nous utiliserons tout au long de notre étude, à la fin nous conclurons ce chapitre par une section qui parlera du diagnostique de la CNEP AZAZGA agence 206.

### **Section 1. Présentation de la CNEP banque**

La caisse nationale de l'épargne et de prévoyance a été créée le 10 aout 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communs d'Algérie (CSDCA) pour missions de la mobilisation de la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a officiellement a ouvert ses portes le 1 er mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livre d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année à travers le réseau PTT.

#### **1. Historique de la banque CNEP**

La CNEP banque a existé depuis les années 60 et traversé plusieurs périodes que nous allons voir dans les titres ci-dessus.

##### **1.1. Collecte de l'épargne sur livret (1664-1970)**

Durant la période 1964-1970 l'activité de la CNEP se limite à la collecte de l'épargne sur livret, avec le prêt social hypothécaire. Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés dans le réseau PTT. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Centre d'études bancaires appliquées 12, rue kacimohamed-baba Hassen Alger  
[www.ceba.cnepbanque.dz](http://www.ceba.cnepbanque.dz)

## **1.2. Encouragement du financement de l'habitat (1971-1979)**

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer le programme de réalisation de logement en utilisant les fonds du trésor public.

Dés lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, a la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaire de livrets d'épargne. En 1979, 46 logements CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.

## **1.3. La CNEP au service de la promotion immobilier (Décennie 80)**

De nouvelles taches sont assignées à la CNEP, il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. Au 31 décembre 1998, 11590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés, notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et de transporteurs. Le réseau CNEP s'agrandis, passant ainsi a 120 agence (47 agences wilaya et 73 agences secondaires).

## **1.4. Instruction de la loi sur la monnaie et le crédit (1990)**

La CNEP reste toujours le plus grand collecteur d'épargne en Algérie vu l'importance des montants de fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représenté au 31 décembre 1990, un total de 82 milliards de DA (dont 34milliards de DA sur le compte d'épargne devises). Les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de DA pour un total de 80 000 prêts

## **1.5. La CNEP devient la CNEP–banque (Avril 1997)**

Le 6 avril 1997, la CNEP change de statut en obtenant son agrément en tant que banque. Désormais, elle porte le nom de CNEP –banque.

Elle peut également effectuer toutes les opérations bancaires à l' exclusion des opérations de commerce extérieur.

## **1.6. Financement des investissements dans l'immobilier (31 mai 2005)**

L'assemblée général extraordinaire a décidé, le 31 mai 2005, de donner la possibilité a la CNEP –banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées a la construction notamment pour la réalisation de bien immobiliers a usage professionnel, administratif et industriel ainsi sur les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Centre d'études bancaires appliquées 12, rue kacimohamed-baba hassen-alger  
www.ceba.cnepbanque.dz

### **1.7. Repositionnement stratégique de la CNEP–banque (28 février 2008)**

L'assemblée générale ordinaire du 28 février 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits au particulier les crédits à la consommation ainsi, que les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque. Il a été également décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principalement aux épargnants et a titre accessoire, aux non épargnants.

Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisés l'acquisition de terrains destinés à la construction de logements et la réalisation de programmes d'habitat.

Les programmes éligibles aux financements sont ceux destinés exclusivement aux épargnants.

### **1.8. Repositionnement stratégique de la CNEP–banque (17 juillet 2008)**

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits au particulier :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la consommation, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.
- Financements de la promotion immobilière, sont autorisés :
  - Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel.
  - Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements.
- Financements des entreprises, sont autorisés :
  - Le financement des opérations d'acquisition, d'extension et / ou de renforcement des moyens de réalisation (équipement) initiées par des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment
  - Le financement des projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

## **2. Rôles et missions de la CNEP**

Les opérations principales traitées par la CNEP–banque sont les suivantes :

- La récolte de l'épargne des ménages, des entreprises, de l'état au sein de ces agences.
- Emmettre des emprunts à court, moyen, et long terme sous toute forme.<sup>1</sup>

---

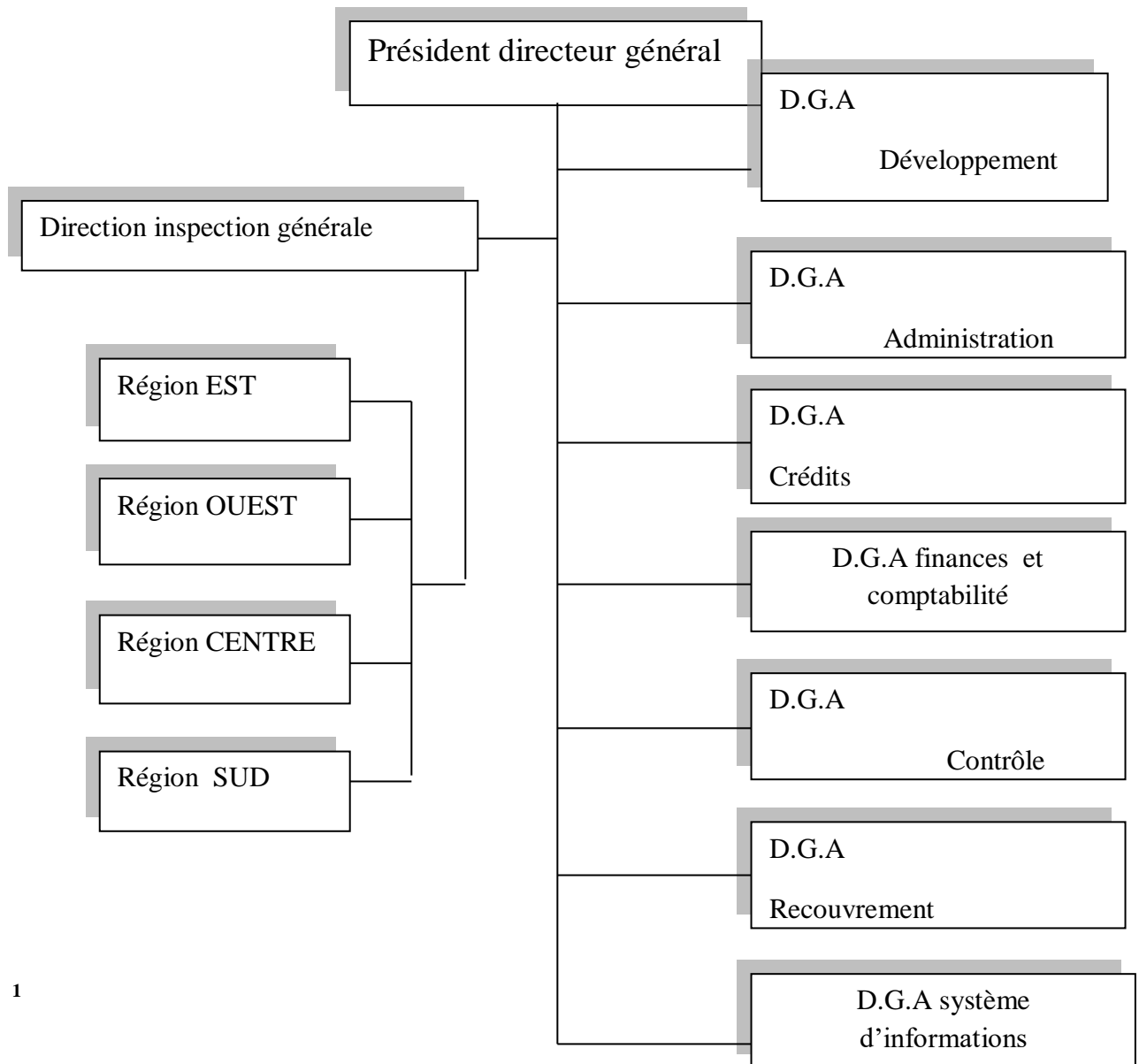
<sup>1</sup> Centre d'études bancaires appliquées 12, rue kacimohamed-baba hassen-alger

➤ Le financement de trésorerie en faveur des collectivités locales.

L'intervention sur le marché financier, en souscrivant ou en émettant des titres financiers, pour son propre compte de sa clientèle.

### 3. L'organigramme : CNEP-banque

La CNEP banque abrite de différentes directions générales résumées dans l'organigramme suivant :



<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

Les directions générales adjointes sont composées :

### **3.1. Direction générale adjointe développement**

Cette direction est composée de quatre principales directions qui sont :

- Direction du marketing et de l'action commerciale ;
- Direction prévision et contrôle de gestion ;
- Direction des réseaux d'exploitation ;
- Direction d'étude.

### **3.2. Direction générale adjointe administration**

Composée de quatre directions ci-dessus :

- Direction administration et moyens ;
- Direction de ressources humaines ;
- Direction protection du patrimoine ;
- Centre des études bancaires appliquées.

### **3.3. Direction générale adjointes crédits**

Composée de cinq sous directions qui sont les suivantes :

- Direction financement des promoteurs ;
- Direction crédits aux particuliers ;
- Direction de l'action commerciale crédits ;
- Direction de financement des entreprises ;
- Direction de financement immobilier.

### **3.4. Direction générale adjointe finances et comptabilité**

Elle est divisée en quatre principales directions qui sont :

- Direction de l'épargne ;
- Direction de la comptabilité ;
- Direction financière ;
- Direction d'assainissement.

1

---

<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

### **3.5. Direction général adjointe contrôle**

Subdivisée en quatre sous directions qui sont :

- Direction du contrôle de l'épargne ;
- Direction du contrôle des engagements ;
- Direction du contrôle comptable ;
- Direction de l'audit interne.

### **3.6. Direction générale adjointe recouvrement**

Composée de deux directions qui sont :

- Direction recouvrement
- Direction des études juridique de la réglementation et du contentieux

## **4. Description de la CNEP-banque**

La CNEP-banque est composée généralement de quarts principales agences. <sup>1</sup>

### **4.1. Les agences de la CNEP-banque**

L'agence CNEP–banque constitue une décentralisation géographique, un prolongement du siège, cette caractéristique revêt une importance particulière sur le plan de l'image de la marque, c'est en effet à travers l'agence, constituant un guichet avancé, que le client se fait une idée de l'institution, pour c'est à ce niveau que tous les contacts se créent et se réalisent, définissent et déterminent pour l'avenir le comportement du client vis-à-vis de l'institution.

Pour une meilleure organisation et une efficacité maximale dans la prise en charge du client, quatre niveaux d'agences sont engendrées que nous allons voir ci-dessus sous forme d'organigramme :

- Agence principale ou centrale ;
- Agence de point de vente « A » est similaire à celle de l'agence principale ;
- Agence de point de vente « B » ;
- Agence de point de vente « C ».

2

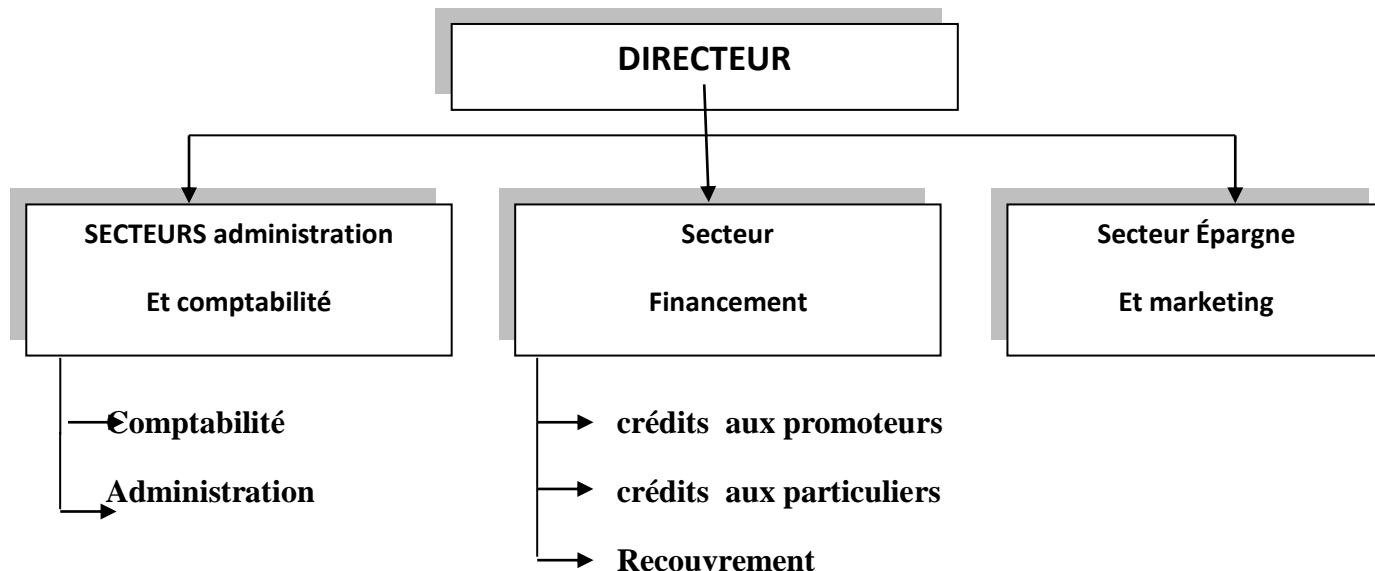
---

<sup>1</sup>Centre d'études bancaires appliquées 12, rue kacimohamed-baba hassen-alger  
[www.ceba.cnepbanque.dz](http://www.ceba.cnepbanque.dz)

<sup>2</sup>Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

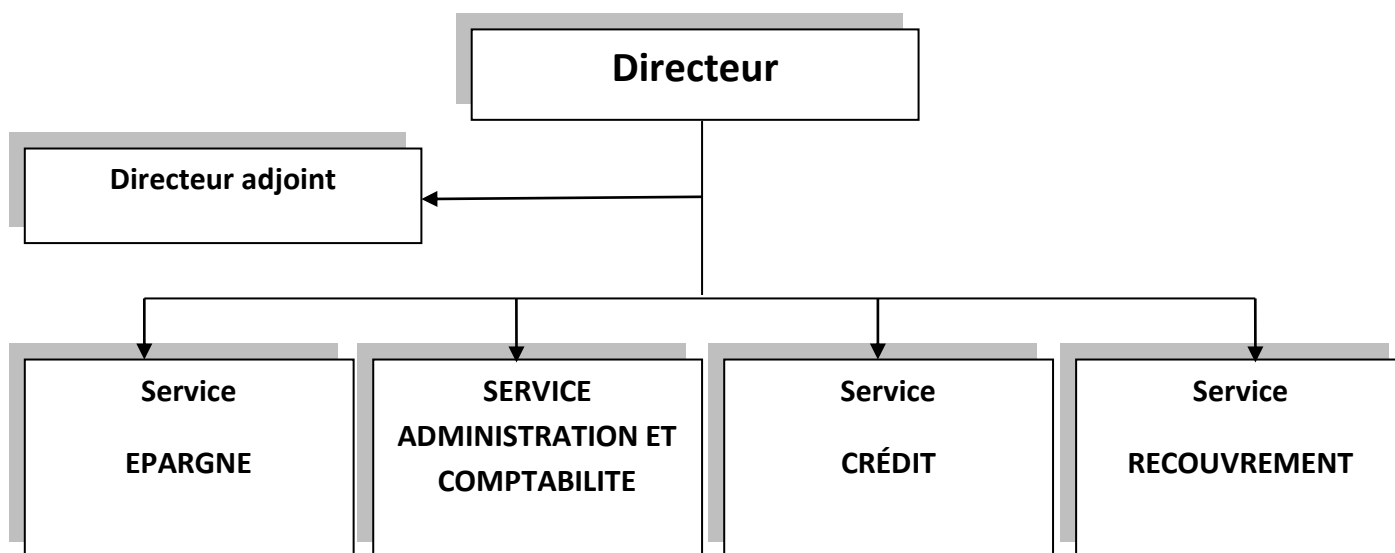
#### 4.1.1. Agence principales et agences de points de vente « A »

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'organigramme de l'agence centrale est similaire à celui de l'agence de vente « a », nous allons le présenter ci-dessus :



#### 4.1.2. L'agence e point de vente « B »

Pour l'agence de vente « b », elle est composée d'un directeur, directeur adjoint et quatre principales services que nous allons voir dans l'organigramme suivant :



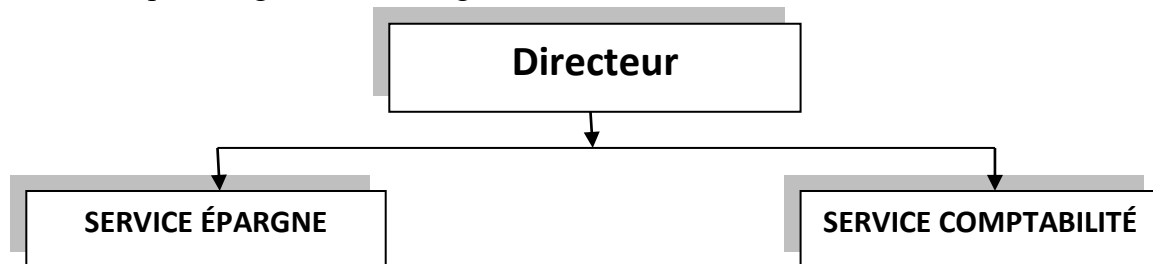
1

<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

<sup>1</sup> Centre d'études bancaires appliquées 12, rue kacimohamed-baba hassan-alger  
www.ceba.cnepbanque.dz

#### 4.1.3. L'agence de point de vente « c »

Contrairement aux agences que nous avons en haut (agences centrales, A, B) l'agence « c » n'est pas chargée, elle est dirigée seulement d'un seul directeur et deux service :



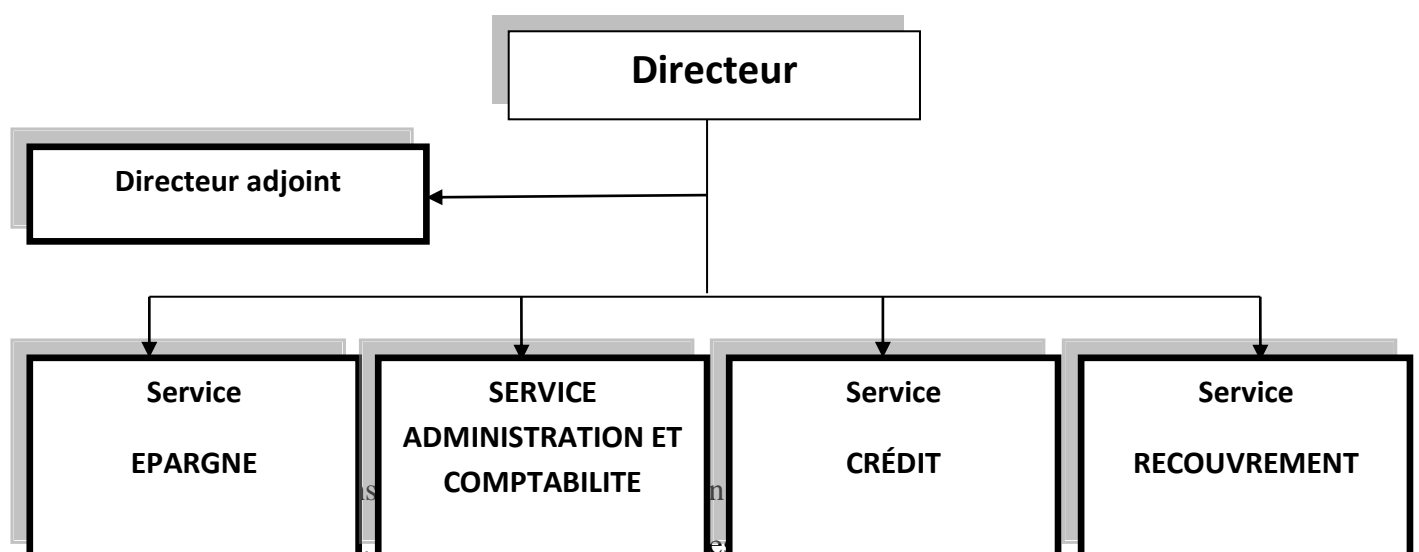
### Section 2. Présentation de l'organisme d'accueil (agence-banque AZAZGA)

L'agence CNEP –banque D'AZAZGA est une agence de point de vente « B » et qui porte le code « 206 » rattaché hiérarchiquement à la direction du réseau de TIZI-OUZOU, à sa tête un directeur qui assure les missions de coordinateurs des activités et des contrôles au sein de l'agence, et un directeur adjoint.

L'agence comporte 18 agents dont 40% sont des cadres, 20 % des techniciens et 40% des ouvriers spécialisés. Cette agence se spécialise dans la collecte de l'épargne et de la gestion des opérations de crédits.

#### 1. Description de l'agence CNEP-banque AZAZGA et ses différents services

L'agence CNEP-banque AZAZGA est constituée d'un directeur, son adjoint et quatre différents services:



1

<sup>1</sup> Document interne : organisations commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

### 1.1 Le directeur

- Veille à l'application de réglementation en vigueur ;
- Veille au maintien de la discipline général ;
- Décide sur des situations bien particulières.

### 1.2. Le directeur adjoint

Il a pour mission de :

- Assister le directeur dans ses tâches.
- Organiser et contrôler les travaux exécutés par ses services.
- Participer à l'élaboration du programme de l'agence.
- Prendre le relais lorsque le directeur est absent.

### 1.3. Le service épargne

La fonction épargne consiste à assurer une gestion efficace des comptes d'opérations de la clientèle, elle regroupe les tâches liés à la gestion des comptes (Compte, chèque, compte courant, le livre d'épargne populaire et le livret d'épargne logement) ainsi que les tâches inhérentes à la gestion des opérations de la clientèle. Le service assure notamment la :

- Préparation de l'envoi des fonds en fonction des seuils autorisés.
- La gestion des incidents sur compte.
- Opération sur chèque.

### 1.4. Le service crédit

Sa fonction regroupe sur le plan administratif, toute les tâches liées au prêts, de l'arrivée du dossier de prêt jusqu'au déblocage des fonds.

### 1.5 Le Service recouvrement

Les missions de ce service se résument à :

- Veiller au recouvrement régulier ces créances de l'agence.
- Suivre les dossiers d'impayés et proposer toute mesure en vue de recouvrement amiable de créancier.
- Suivre les impayés consécutivement à des sinistrés ou décès.
- Consolider et analyser les statistiques périodiques des recouvrements.

1

---

<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

## **1.6. Service administration et comptabilité**

Ce service assure deux fonctions qui sont :

### **1.6.1. La fonction administrative**

Cette fonction a pour objectif s'assurer une gestion efficace de tous les moyens humains et matériels, elle veille à la bonne administration du personnel et à la gestion des moyens généraux.

- Paie, sécurité sociale, dossier personnel et les recrutements.
- Téléphone, courrier.

### **1.6.2. La fonction comptabilité**

Cette fonction a pour objectif d'assurer une gestion rigoureuse sur le plan comptable tel que :

- La gestion du trésorier.
- La correction des tableaux de bord.
- La comptabilité budgétaire.

## **Section 3. Terminologie de la CNEP-banque**

Afin que notre étude soit claire, nous présentons ci-dessus les définitions des concepts de base que nous utiliserons tout au long de notre étude.

### **1. Le Crédit**

Le crédit est un terme utilisé pour désigner des transactions en nature ou en en espèce effectuées en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu par avance.

### **2. La Typologie des crédits bancaires :**

Nous trouvons trois crédits bancaires, crédit à court terme, à moyen et à long terme.

#### **2.1. Crédit à court terme**

Il est généralement accordé à une entreprise pour une durée d'une année où plus, c'est un crédit destiné à financer les besoins du cycle d'exploitation de l'entreprise et assurer son bon fonctionnement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

### 2.2. Crédit à moyen terme

Il est généralement accordé pour une période de deux à cinq ans, il peut s'étendre jusqu'à sept ans, il est destiné à financer une opération d'investissement comme un projet de création d'une entreprise, un programme d'expansion ou d'achat d'équipement.

### 2.3. Crédit à long terme

Le financement à long terme porte sur une période de plus de cinq ans, ce type de crédit sert à financer des projets de grande envergure qui demandent beaucoup de capitaux comme la construction des bâtiments et l'acquisition d'équipements de production dont la durée de vie dépassé cinq ans ( et que le crédit hypothécaire).

### 3. Le Crédit immobilier

Le crédit immobilier est un prêt conventionnel, destiné au financement d'un logement, accordé par la CNEP –BANQUE à un bénéficiaire et garanti par une hypothèque. Le crédit immobilier est un prêt à la consommation généralement remboursable à long terme. <sup>1</sup>

### 4. Le Créancier

Le créancier est la personne à qui est due une somme d'argent.

### 5. Le Débiteur

Le débiteur est la personne qui doit de l'argent à une autre.

### 6. L'intérêt

L'intérêt est la somme perçue en rémunération d'un prêt que l'on exprime souvent sous la forme d'un taux traduisant le rapport entre le montant du capital prêté.

### 7. La garantie bancaire

C'est le moyen juridique permettant à la CNEP –BANQUE de se protéger contre le non-respect par le client de ses obligations. On distingue deux types de suretés :

#### 7.1. La sureté personnelle

C'est l'engagement d'une personne qui promet de désintéresser le créancier, si à l'échéance le débiteur principal ne satisfait pas à ses obligations.

#### 7.2. La sureté réelle

C'est une opération qui consiste à conférer au créancier un droit réel sur le bien que le débiteur affecte en garantie de ses obligations, la valeur du bien hypothéqué doit être suffisante par rapport à son engagement et que ce bien ne soit pas déjà hypothéqué. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014

<sup>2</sup>Mémoire de fin d'étude conceptions et réalisation d'une application tiers pour la gestion électronique des dossiers crédits cas CNEP AZAZGA 2008.

## **8. Les Comités crédits**

Selon les procédures de travail au sein de la CNEP –BANQUE, on distingue trois sortes de comités de crédit :

### **8.1. CCA : comité de crédit agence**

Il est constitué du directeur de l'agence, du chef de service crédit et des services épargne. Il reçoit les dossiers de crédit pour une éventuelle décision ou avis.

### **8.2. CRC : le comité régional du crédit**

Il se trouve à la direction du réseau, il reçoit entre autre les dossiers de crédit des agences qui sollicite un montant de prêt supérieur à 2000000 DA pour une éventuelle décision ou avis.

### **8.3. CCC : le comité central du crédit**

Il se trouve à la direction générale, il reçoit entre autre les dossiers de crédit des agences qui sollicite un montant de prêt supérieur à 5000000 DA pour une éventuelle décision accord ou rejet du crédit.

## **9. Le dossier miroir**

C'est un dossier que le service crédit envoie à la direction du réseau, afin de déclarer ses clients au fichier central. Il est composé d'une fiche technique, décision d'octroi de crédit, notification d'acceptation d'octroi de crédit, convention crédit.

## **10. Le rapport d'expertise**

C'est un rapport d'évaluation technique et financier sur l'avancement des travaux ou sur le bien à financer établi par expert conventionné par la CNEP –BANQUE.

## **Section 4. Le diagnostic de la CNEP AZAZGA agence 206**

Ce diagnostic organisationnel vise à relever les manques et défauts empêchant la mise en œuvre de l'OCA au sein de notre agence. Ce diagnostic est appuyé sur les différents constats et remarques au point de vue organisation de la ressource humaine et aménagement de l'agence.

### **1. Au point de vue de l'agence**

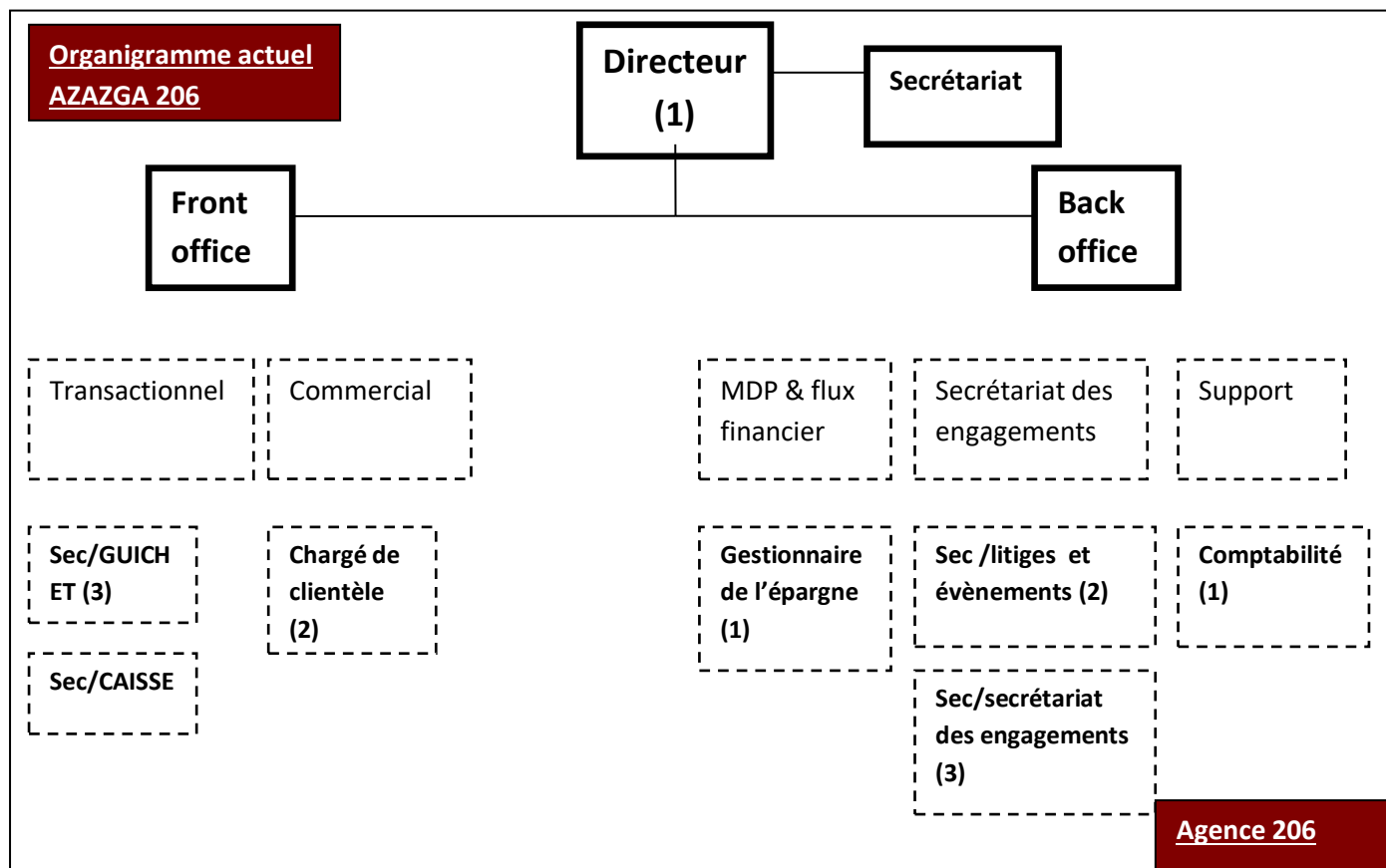
#### **1.1. Présentation de l'agence**

Agence AZAZGA 206 est divisée en deux parties distinctes, le Front et le Back Office comme le montre l'organigramme ci-après :<sup>1</sup>

---

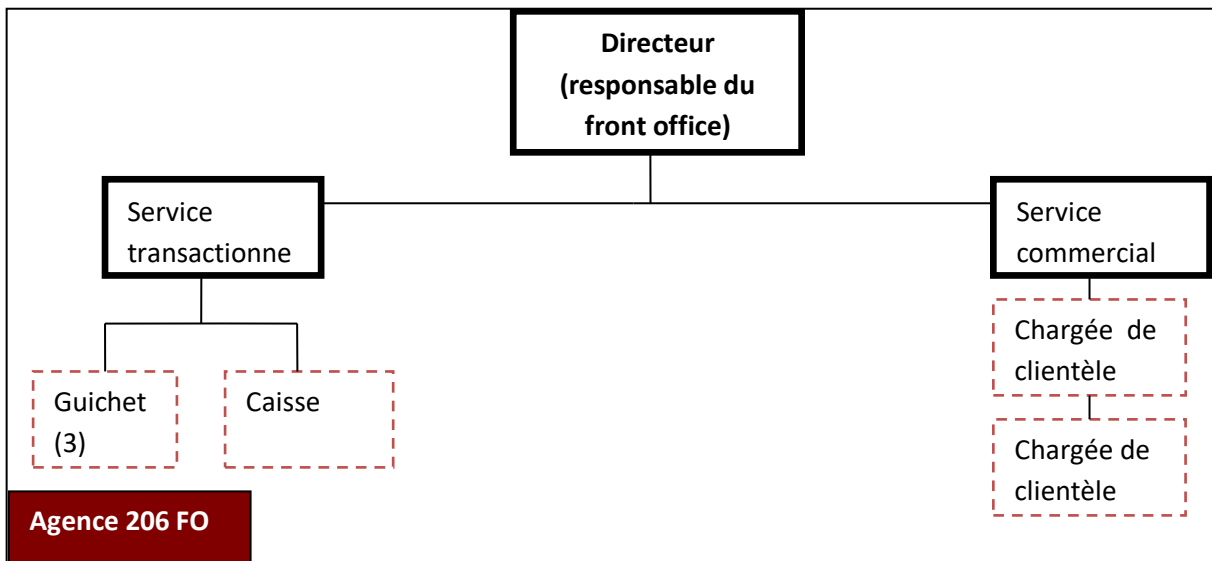
<sup>1</sup> Mémoire de fin d'étude Gestion électronique des dossiers crédit 2008

« Organigramme actuel de l'agence AZAZGA »



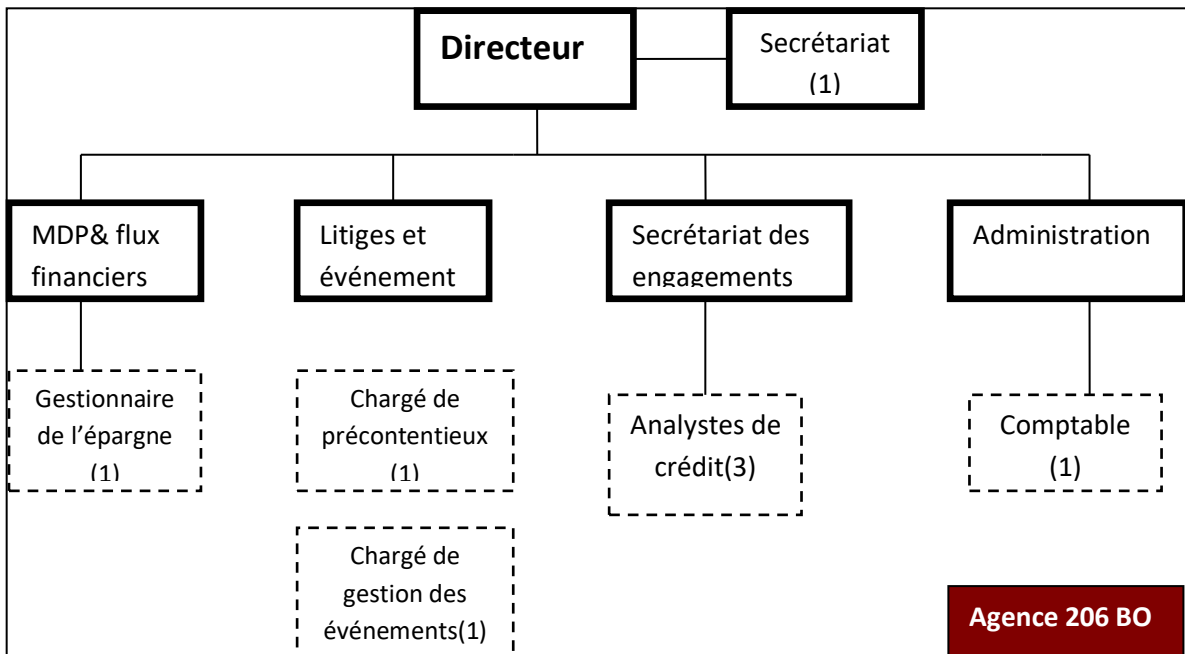
Source : agence Azazga 206 ressource humains

« Organigramme actuel du front office –agence AZAZGA – »



Source : agence Azazga 206 ressource humains

« Organigramme actuel du back office –agence AZAZGA – »

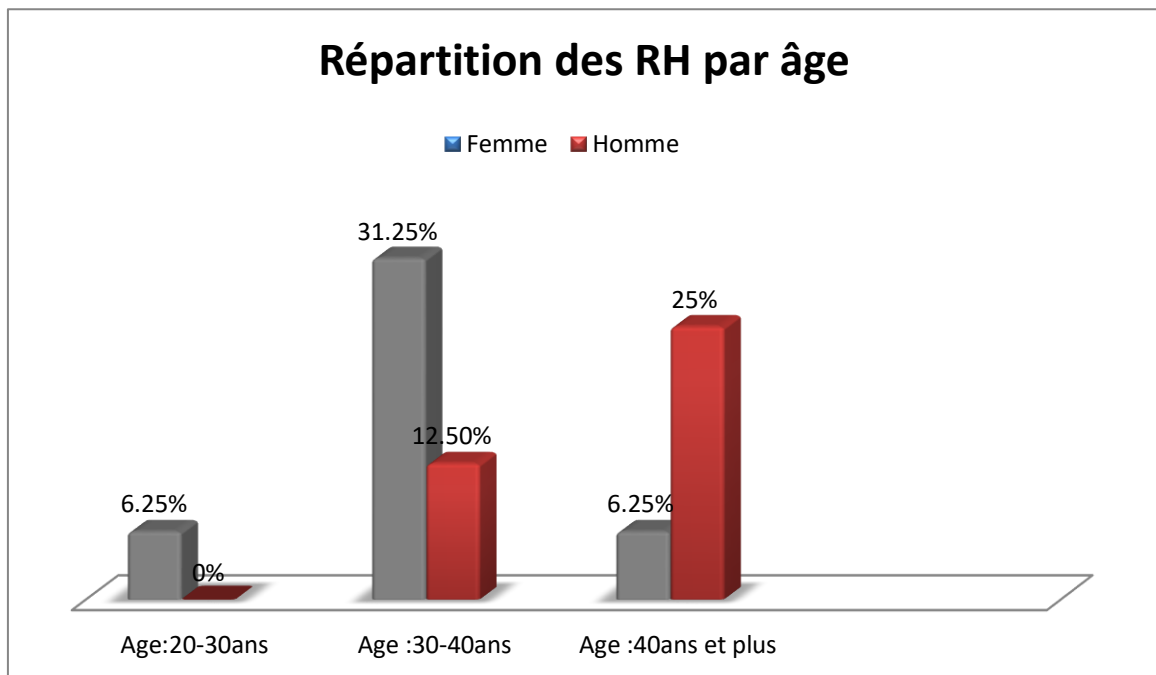


Source : agence Azazga 206 ressource humains

## 2. Au point de vu des ressources humaines

L'agence CNEP banque AZAZGA est composée de quinze (15) éléments (dont un est un archiviste) chapeautés par le directeur d'agence qui assure l'animation et le suivi de cette équipe.

### Répartition de la RH par âge



Source : agence Azazga 206 ressource humains

Nous déduisons les constats suivants :

- La catégorie des collaborateurs âgés entre 30 et 40ans représente le plus grand pourcentage du total des ressources humaines, ceci peut être classé parmi les forces de l'agence vu le dynamisme et la rapidité de cette catégorie ;
- Cependant, le pourcentage représentant des collaborateurs âgés de 40ans et plus demeure signifiant qui peut être jugé comme un inconvénient ;
- On peut cependant constater une égalité entre le nombre de collaboratrice et le nombre de collaborateur.

Toute fois la répartition de ressources humaines change et varie d'une agence à une autre selon les besoins (la demande).

#### **Conclusion :**

La CNEP-Banque avec un réseau de 226 agences d'exploitation et 14 directions régionales réparties à travers le territoire national, la CNEP-Banque est présente également au niveau du réseau postal en ce qui concerne l'épargne des ménages.

La CNEP est donc devenue une banque avec des pouvoirs comparables à toute autre banque régie par la loi algérienne sur la Monnaie et le Crédit. Les politiques proposées en matière de crédit, de collecte de ressources et des procédures visent notamment à permettre à la banque de se conformer aux règles prudentielles. Aujourd'hui, la CNEP-Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle que par le montant des ressources collectées et des crédits accordés.

Nous avons vu dans ce chapitre l'ensemble des organismes ainsi que l'OCA des nouvelles organisations de la CNEP-BANQUE et les différentes prestations de services offerte par la CNEP-BANQUE en ce qui concerne le crédit à l'investissement, à la consommation, le dépôt des dossiers et leur traitement, ainsi que d'autres prestations.

**Chapitre 4 :**  
**Le CRM dans la banque**  
**(cas de la CNEP AZAZGA 206)**

**Introduction**

Ces dernières années, les organisations ont commencé à réaliser l'importance de la connaissance de leurs meilleurs clients. La CRM est une approche de gestion des connaissances liées à la clientèle. Cette dernière revêt de plus en plus une importance stratégique, l'adoption des technologies de l'information et de la communication du système d'CRM, redéfinit les modèles traditionnels de l'interaction entre les entreprises et leurs clients, au niveau national et international. Elle est considérée comme une source d'avantage concurrentiel, car elle permet aux organisations d'explorer et d'utiliser les connaissances clients et de consolider des relations durables et personnelles avec les clients.

Dans ce chapitre nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Le CRM est il appliquée ou niveau de la CNEP ?
- Le CRM au niveau de la banque est t'il performant ?
- Qu'elle est l'approche CRM nécessaire a appliqué ou niveau de la banque ?

## **Section 1. Manuel pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation en agence et organigramme de l'agence AZAZGA 206**

Ces recommandation portent sur divers aspects mais procèdent toutes de quelques principes simples :

- Organiser l'agence de façon à prendre en charge, au mieux, les besoins de la clientèle, ainsi améliorer les résultats commerciaux ;
- Définir et délimiter les missions de chacun des intervenants de l'agence ;
- Introduire le contrôle du premier degré dans le traitement des opérations en agence, en scindant les processus.

### **1. Au point de vue de l'organisation**

L'agence est séparée en deux partie distinctes appelées le Front Office (FO) et le Back Office (BO).

Le front office est la partie réservée à l'accueil de la clientèle, le back office est réservée à l'usage exclusif des agents de la banque.

#### **1.1. Le front office**

Il regroupe l'ensemble des commerciaux de l'agence qui se partagent en deux populations :

##### **1.1.1. Le compartiment transactionnel**

Les clients peuvent venir en agence soit pour des retraits ou des versements sur leurs comptes. Soit pour des opérations plus complexes qui exigent du temps pour leur traitement (explication ; exposé des conditions de banque en vigueur, simulations, formulaires à remplir, constitutions des dossiers).

Au guichet de l'agence, seuls les retraits et les versements sont opérés ; à l'exclusion de toute autre opérations. Ceci permet de raccourcir au minimum les délais de traitement de ces opérations et ainsi les délais d'attente des clients.

Au besoin, lorsque les opérations de versement et de retrait sont très nombreuses, l'agence pourra avoir recours au système du « guichetier/manipulateur ». Dans un premier temps ; les guichetiers pourront procéder eux-mêmes au paiement des sommes retirées par les clients sans recours aux services du caissier.

En ce cas, on parlera de guichetier/payeur. Celui-ci est doté d'une caissette métallique avec fermeture dans laquelle il entrepose la somme que lui avance le caissier de l'agence. Lorsque cette somme est épuisée, il sollicite le caissier pour renouveler cette somme, autant de fois que nécessaire. En fin de journée, une conciliation des journaux utilisateurs, des butins

de retraits, des mouvements de la caisse et des soldes permettent de vérifier que toutes les opérations sont régulières.

Le montant des retraits ainsi autorisé directement auprès du guichetier payeur sera fixé agence par agence en fonction du niveau moyen des retraits calculé avec la collaboration du CRTI et du département d'épargne du réseau. Le montant est fixé de façon à traiter le maximum de retrait (60 à 80%) directement auprès du guichetier. La caisse principale sera utilisée pour les retraits importants ainsi pour les versements d'espèce.

### **1.1.2. Le compartiment commercial**

Ce compartiment est composé de plusieurs éléments, qui sont :

#### **1.1.2.1. Les chargés d'accueil et d'orientation**

Sans lesquels l'ensemble du système mit en place ne fonctionnera pas. Il s'agit en effet des premiers contacts des clients lorsqu'ils entrent en agence. Ils ont pour mission de s'acquiescer les besoins des clients, de les orienter vers les personnes et les postes de travail les plus indiqués pour leur prise en charge, de les faire patienter, de rappeler aux divers agents de l'agence que les clients sont en attente d'être reçus. Ils peuvent aussi constituer le premier niveau( le plus simple ) de prise en charge des clients ; ils peuvent remettre un prospectus ,une liste de pièces à constituer , confirmer que la banque dispose bien de tel ou tel produit , recueillir rapidement les « coordonnées » d'un client pressé de façon à pouvoir le rappeler et lui fixer rendez-vous . Le poste de travail sera aménagé de façon à pouvoir discuter avec les clients ; en position debout. En effet les échanges ne sauraient excéder quelques minutes. Au vue de la nécessité de prendre en charge la totalité des personnes entrante en agence, y compris les personnes qui ne sont là que pour accompagner un(e) ami(e) parent(e). L'important à ce poste est de s'assurer que le maximum de personne seront reçus par les chargés de clientèle.

#### **1.1.2.2. Les chargés des clients**

Ils ont un rôle primordial dans cette organisation. Ils sont au cœur de la force de vente de l'agence. Hormis les opérations de retraits et de versements, ils ont pour mission de traiter toutes les demandes de la clientèle et des prospects. Il leurs revient de répondre aux questions des clients, de leur proposer les divers produits de la banque , de les convaincre , d'avancer des argumentaires de vente , de constituer un portefeuille clients et de prospects (nom , prénom , âge , profession , revenu estimé , Adresse , Numéro de téléphone ...) , d'aider les clients à formuler leurs demande et à les préciser, de les aider à constituer un dossier d'ouverture du compte ou de crédit, de s'assurer que divers formulaires sont bien remplis, de tenir les clients informé de la suite réservées à leurs demandes . Dans l'exercice du métier de

chargé de clientèle le plus important est de recevoir le plus de personne, de comprendre leurs besoins, d'y apporter des réponses convaincantes et de proposer des alternatives intéressantes (comme un client qui est inquiet parce qu'il n'a pas de perspective d'achat de logement neuf, proposer la formule CBEP. Un autre client demande un chéquier, proposer en même temps une carte CIB ...).

Leur rôle se limite toutefois, pour demande de crédit, à recevoir les dossiers de demande et en vérifier la recevabilité (existence et validité des pièces). A partir de ce moment ils remettent le dossier en BO, exactement au « secrétariat des engagements » et ils fixent une date probable de réponse aux clients qui recevront les décisions de crédit (acceptation ou refus) du BO qu'ils notifient aux clients.

Ils reçoivent les conventions de prêts qu'ils font signer aux clients, pour une ouverture du compte de façon similaire, ils aident les clients à remplir tous les formulaires nécessaire, ils remettent le dossier complet et résigné par le BO aux MDP et flux financiers pour vérification et création du compte. Toutes les parties d'un processus qui prennent beaucoup de temps et qui nécessite pas la présence du client sont traité en BO et non par les chargé de clientèle. Par contre, toutes les relations avec les clients quelle qu'en soit la nature passent par eux, y compris pour recevoir un chèque tiré sur une autre banque ou agence, ou pour simplement remettre un chéquier à un client.

## **1.2. Le back office**

C'est la partie réservé aux agents de la banque pour le traitement des opérations. Il regroupe les compartiments qui prennent en charges des processus qui ne nécessitent pas la présence des clients, mais qui nécessite les vérifications qui prennent du temps et qui ont besoin de validations.

Le back office se compose de quatre compartiments, qui sont comme suit :

### **1.2.1. Le secrétariat des engagements**

Appelé le back-office du crédit, il prend en charge le traitement de dossiers de crédit après les avoir reçus des chargés de la clientèle. Le travail consiste à vérifier immédiatement la recevabilité des dossiers, contrôler les pièces constitutives, dialoguer avec les chargés de clientèle pour recueillir leur avis sur le dossier présenté et leur faire les éventuelles remarques sur la qualité des pièces reçues et surtout fixer ensemble une date probable de repose au client. Après, la gestion et le suivi du dossier incombe à ce compartiment (présentation du comité, transmission au réseau, édition des décisions et conventions, déblocage du crédit par truchement du compartiment MDP/Flux, classement du dossier, recueil des garanties, paiements des assurances).

Outre les taches citées précédemment, le SE prend en charge la gestion des dossiers anciens, le recueil des garanties manquantes, le classement de l'ensemble des dossiers de crédit, le suivi des assurances, les relations avec le réseau, le classement de la réglementation en métier de crédit, le *reporting* crédit etc. ...

### **1.2.2. Les moyens de paiement et flux financier(MDP)**

Ce compartiment est au cœur des métiers bancaires de base. Il gère tous les mouvements de fond entre l'agence et l'ensemble de ses partenaires à l'exception des opérations sur monnaie fiduciaire (billets et pièces) gérée par le compartiment « transactionnel » exclusivement. Toutes les opérations sur chèque, CIB, livret (intérêts antérieurs, renouvellement, duplicata, transfert, clôture ...), entre agence avec les CCP, le trésor, les autres banques et la direction financière transitent par ce compartiment. En particulier le suivi des avis LIS et leur déboucement relevé de ce compartiment. Les moyens utilisés sont variés : émission et encaissement de chèques, virements sur divers comptes, télé compensation, fichier reçus de la Satm ou des directions centrales de la banque. Par ailleurs, le compartiment MDP/Flux est en charge de la gestion physique des chéquiers, livrets et CIB de l'agence (commandes, stockage, inventaires, remise aux clients par l'intermédiaire des chargés de clientèle).

### **1.2.3. Litiges et évènements**

Celui-ci recouvre les taches qui relèvent habituellement du recouvrement et de la cellule juridique de l'agence. A quoi s'ajoute le traitement des successions au point de vue de la détermination des héritiers et de leurs quotes-parts respectives (les virements éventuels sur les comptes des héritiers se font sur ordre de ce compartiment par truchement de MDP/Flux. L'autre volet géré par litiges et évènements est relatifs aux réclamations des clients (erreurs d'imputation, erreurs sur les montants, ordre non exécutés). En matière, il revient à ce compartiment de rassembler les éléments nécessaires aux traitements des divers réclamations et de s'assurer que les services en charge de leur traitement ont bien procédé aux opérations nécessaires. Les chargés de clientèle sont tenu informés suites réservé aux doléances de leurs clients. Les clients peuvent être reçus par les éléments de ce compartiment en front office si nécessaire en présence de leur chargé de clientèle habituel.

#### **1.2.4. Le support**

Ce compartiment est divisé en deux principales parties, qui sont :

##### **1.2.4.1. La comptabilité**

La mission principale consiste en la vérification de la conformité aux normes comptables. Ce compartiment est chargé du traitement de l'ensemble des opérations en rapport avec la clientèle. En contrepartie, la totalité du processus de la vérification comptable de l'agence lui revient : éditions, analyses ; rapprochement des comptes de l'agence, classements, vérification des pièces comptables et justificatives. Elle est chargée aussi de l'exécution du budget de l'agence ainsi que du paiement des impôts, taxes et redevances de l'agence. Elle a le droit d'interpeller l'ensemble des agents de l'agence relativement à la conformité de leurs opérations aux lois, règlements et règles comptables en vigueur.

##### **1.2.4.2. L'administration**

Elle regroupe le secrétariat de l'agence, la reprographie, les relations avec la direction régionale (imprimés, fournitures, prospectus, courriers,) ainsi que l'administration des moyens de l'agence, l'hygiène et la sécurité.

#### **2. Au point de vue des ressources humaines**

Cette organisation introduit deux nouveaux métiers : Les chargés de clientèles et les chargés d'accueil et d'orientation. Par ailleurs elle restructure fortement le contenu des missions assignées aux autres postes de travail.

En ce qui concerne le front office, il faudra designer, former et assister les agents en charge de la prise en charges des clients.

Pour ce qui concerne les chargés de clientèle, il est recommandé fortement de choisir parmi le personnel le plus jeune.

Pour les chargés d'accueil, ce sont les même que pour les chargés de clientèle.

En ce qui concerne les guichetiers, et notamment les guichetiers-payeurs on insistera sur la nécessité de passerelles opérations de retrait et de versements dans des délais raisonnables de façon à réduire le temps d'attentes aux guichets sans occulter ou négliger les vérifications et contrôles. De plus les guichetiers doivent lorsque les clients posent des questions qui se situent en dehors de leurs champs d'intervention, les diriger vers les chargés de clientèle.

N.B : Les compartiments ont les effectifs sont susceptibles de diminuer sont les secrétariats des aménagements ; la comptabilité, ainsi que le guichet. Les compartiments dont les effectifs susceptibles d'augmenter sont le MDT/FLUX et le commercial (chargés de clientèle et accueils).

**3. Au point de vue des aménagements/adaptation des locaux (Support Physique)**

Concevoir des boxes pour les chargés de clientèle, ou bien crée un espace de travail permettant de recevoir les clients confortablement et de s’assurer du minimum de discrétion aux discussions avec eux.

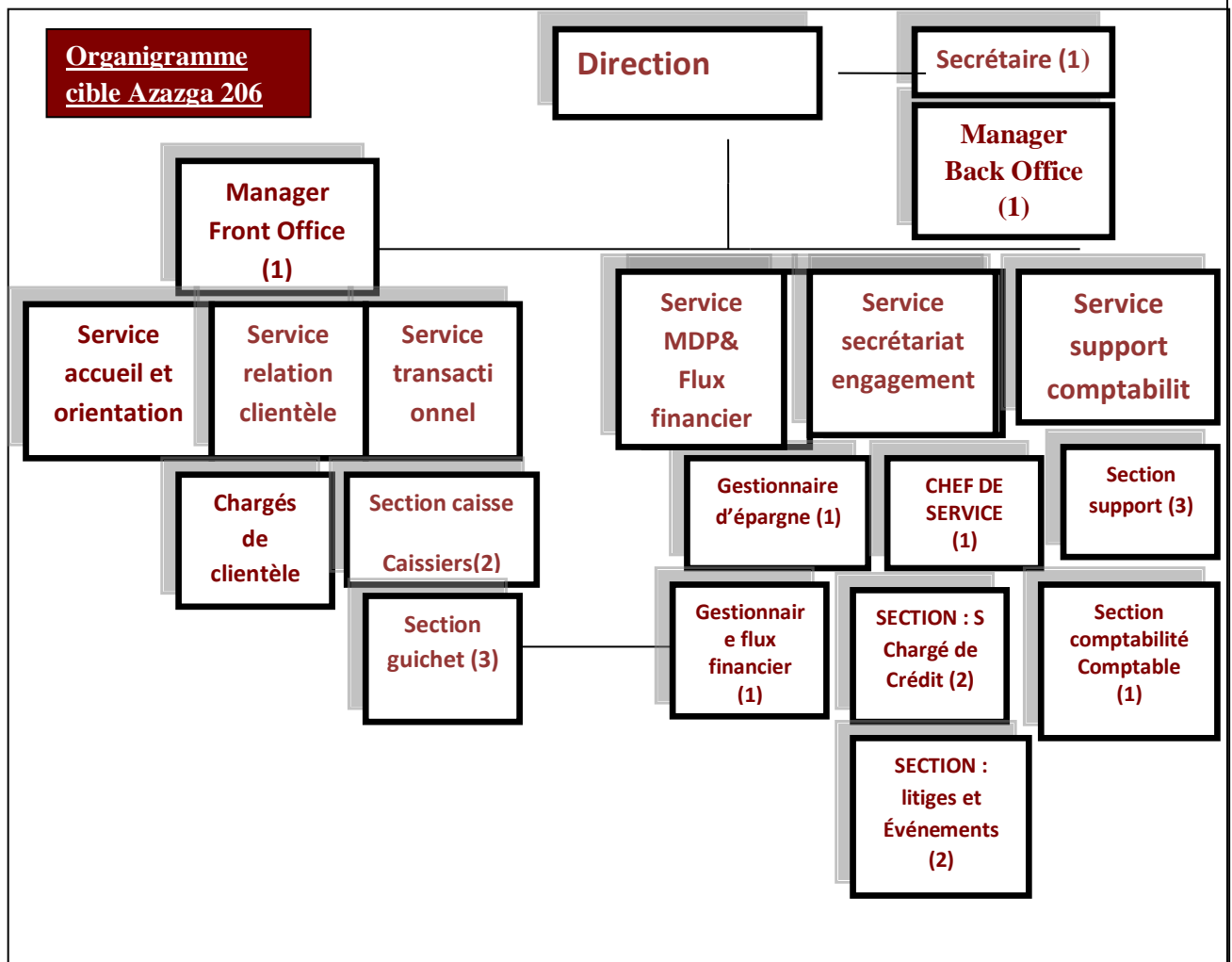
Pour le chargé d’accueil, la simple façon consiste à aménager un poste de travail d’un type pupitre et un siège surélevé qui permettra de dialoguer à hauteur de visage avec les clients.

L’espace client espace clairement limité avant le Back-Office afin de faire bonne impression sur les clients.

Le front office comprend un espace attente conçu en fonction de l’importance de la clientèle ou les clients attendront avant d’être reçus et d’éviter que le client tombe dans une situation désagréable.

**4. Organigramme Agence AZAZGA 206**

Nous avons ci-dessus l’organigramme de l’agence AZAZGA 206 que nous allons éclaircir dans les titres suivants :



### 4.1. Analyse personnelle des différents services de l'agence

Nous allons voir les différents services de l'agence au front office ainsi qu'au back office.

#### 4.1.1. Au front office

Le front officie contient deux principaux services qui sont :

##### 4.1.1.1. Le service transactionnel

Nous avons constaté une certaine instabilité et un embrouillement au niveau de ce service dû à l'impermanence des éléments qui le composent et au grand nombre d'opérations effectuées au guichet.

Sur la base des constats tirés des tableaux tracés et de l'analyse, nous recommandons ceux qui suivent :

- La mise en place d'un troisième guichetier permanent de façon à éviter les démarches de permutations ;
- La mise en place d'un deuxième caissier, ce qui va assurer un partage de nombre total effectué auparavant par un seul agent (C1) et une gestion des files d'attentes au niveau de ce compartiment.

##### 4.1.1.2. Le service commercial

Nous avons constaté l'absence d'un service dédié pour l'accueil et l'orientation des clients présentés à l'agence, d'où le défaut du premier contact avec la clientèle. Ceci perturbe le fonctionnement de l'ensemble du système au sein de l'agence.

Vue le rôle stratégique qu'occupe ce service, nous proposons, la mise en place d'un chargé d'accueil et d'orientation. Il doit s'occuper de toutes les personnes qui pénètrent dans l'agence et s'assurer que le maximum de personnes sera reçu par les deux chargées de clientèle.

Cette démarche va permettre de renforcer la relation avec la clientèle et elle va permettre d'alléger les tâches assignées aux chargés de clientèle. S'agissant de nos chargées de clientèle, nous commandons donc, une Référence aux fiches de poste

**N.B :** Le chargé d'accueil et d'orientation doit avoir une réelle sympathie vis-vis du client, sociable et prêt à répondre à toutes ses requêtes. Il doit aussi avoir une bonne connaissance de tous les produits proposés par l'agence

#### 4.1.2. Au back office

Le back office est divisé en deux principaux services, qui sont comme suit :

##### 4.1.2.1. Le service secrétariat des engagements, litiges et événement

Sur la base de l'analyse quantitative, nous recommandons la présence de trois analystes de crédit peut être évitée, dans la mesure où il a été constaté qu'il était possible d'assurer

toutes les tâches découlant de ce service par uniquement deux analystes (compte tenu du nombre de dossiers traités : 23 dossiers /mois) ainsi, nous recommandons la réaffectation du troisième analyste.

Service	Principes	Recommandations
Secrétariat des engagements	<ul style="list-style-type: none"><li>Augmenter le nombre de dossier de crédit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Adopter des mesures et suivre des démarches attractives afin d'améliorer le portefeuille client.</li></ul>

### 4.1.2.2. Le service moyen de paiement, flux financier

Vu le volume important des opérations traitées au niveau de ce service, il nous paraît important d'augmenter le nombre d'éléments et de les spécialiser par sections. Donc nous proposons :

- La mise en place de trois gestionnaires en la matière :
- Gestionnaire de l'épargne ;
- Gestionnaire des flux financier ;
- Gestionnaire des moyens de paiement

## Section 2. Analyse des activités de la CNEP banque (Cas dossier crédit)

Nous allons voir ci-dessus les différentes activités se trouvant au niveau de la CNEP banque (le cas du dossier crédit).

### 1. Renseignement d'un postulant:

A l'arrivée d'un postulant à l'agence, le chargé d'étude, le conseille et lui fournit les renseignements nécessaires qui sont :

- Les documents à fournir.
- Les conditions d'octroi du crédit.
- Les garanties concernant le crédit.
- Les modalités de remboursement.

Puis lui fournir les imprimés (une demande de crédit et une autorisation de prélèvement sur compte) qu'il doit remplir.

### **2. Le dépôt du dossier crédit:**

Dés la réception du dossier crédit, le chargé d'étude procède à la vérification des pièces constituant le dossier. Si le dossier est incomplet, ce sera rejeté immédiatement.

Dans le cas ou le dossier est complet, le chargé d'étude s'occupe d'établir un titre de dépôt en deux exemplaires au client (remet un exemple ou client et classe un autre exemplaire) et met à jour le registre du dossier crédit.

Ensuite, il établit et envoie une demande de consultation du fichier à la centrale des risques, a la réception des résultats il compare les résultats.

- Si le résultat de la comparaison est conforme, le dossier est accepté.
- Si le résultat de la comparaison n'est pas conforme, le dossier est rejeté immédiatement pour mal honnêteté.

### **3. Le traitement des dossiers:**

Pour tout dossier accepté le chargé d'étude, établit une fiche technique en trois exemplaires. A la fin de la semaine le chargé d'étude, établit un PV de réunion, qui sera transmis avec les exemplaires des fiches techniques au comité crédits de l'agence pour une éventuelle décision ou avis.

A la réception du PV CCA avec mention avis favorable, le chargé d'étude transmet le PV CCA et les fiches techniques avec un bordereau d'envoi au CRC pour une éventuelle décision (accord ou refus).

### **4. Le rejet d'un dossier crédit:**

A la réception d'un PV avec mention rejet du CCA/ CRC/ CCC, le chargé d'étude établit une lettre de rejet en 02 exemplaires qui seront signées par le directeur, puis classe un exemplaire et envoi l'autre exemplaire au client pour récupérer son dossier.

### **5. L'accord d'un dossier crédit**

A la réception d'un PV avec mention accorder CCA/CRC/CCC, le chargé d'étude met à jour le registre des dossier crédit et établit une décision d'octroi de crédit en trois exemplaires et une notification d'acceptation d'octroi de crédit en 04 exemplaires qui seront signés par le directeur, puis envoi un exemplaire de la notification au client pour qu'il se présente à l'agence afin d'accomplir les formalités réglementaires et classe les autres exemplaires.

A la présence du client avant sept jours de la date d'envoi de la notification et après acceptation des conditions de crédit, le chargé d'étude établit une convention en 04

exemplaires, qui va être présenté par la suite au directeur pour signature puis au client pour les mêmes raisons.

Après signatures des conventions, le chargé d'étude remet un exemplaire de convention au client, classe les autres et met à jour le registre des dossiers crédits.

Au 8ème jour de la date d'envoi de la notification, le chargé d'étude établit un bordereau d'envoi pour les dossiers miroir qui seront envoyés à la direction réseau.

#### **6. Le recueil des garanties réelles (hypothèque):**

Avant quinze (15) jours de la date de signature de la convention, le client doit présenter au service crédit un bordereau d'inscription d'hypothèque en trois (03) exemplaires, remplie par un notaire (en faveur de la CNEP /BANQUE jusqu'au règlement total du prêt accorder).

Le chargé d'étude classe un exemplaire du bordereau d'inscription d'hypothèque et envoie les autres exemplaires à la direction du réseau pour compléter le dossier miroir.

#### **7. Le recueil des garanties personnelles (caution):**

A l'arrivée de la caution avant 15 jours de la date de signature de la convention, le chargé d'études établit en 3 exemplaires un acte de caution solidaire.

Après signature de l'acte de caution, le chargé d'étude établit une fiche signalétique de la caution en 3 exemplaires qui seront signés par le directeur, ensuite classe par exemplaire de l'acte de caution et la fiche signalétique et transmet les autres exemplaires à la direction du réseau.

#### **8. La mobilisation et déblocage des fonds au compte promoteur /client:**

Pour tout rapport d'expertise ou attestation d'ouvertures de chantier reçu, le chargé d'études :

- Établir un ordre de mobilisation en 03 exemplaires qui seront signés par le directeur et le chef de service de service crédit.
- Remplir un ordre de virement en 02 exemplaires qui seront signés par le directeur et le comptable.
- Recevoir une pièce comptable par le service comptabilité après l'opération de déblocage des fonds au compte promoteur « client » est effectué.
- Établir un échéancier de remboursement en 03 exemplaires.
- Remettre un exemplaire d'échéancier de remboursement au client.
- Envoyer deux (02) exemplaires d'ordre de mobilisation à la direction du réseau.
- Classer les différentes pièces dans le dossier crédit.
- Mettre à jour le registre pièces dans des dossiers crédits.

**9. La mobilisation et déblocage des fonds par cheque:**

Pour tout rapport d'expertises reçues le chargé d'étude:

- Établir un ordre de mobilisation en trois 03 exemplaires qui seront signés par le directeur et le chef de service crédit.
- Établir une lettre de remise de cheque en deux (02) exemplaires qui seront signés par le directeur.
- Recevoir un cheque signes par le directeur comptable.
- Établir un échéancier de remboursement en 3 exemplaires.
- Remettre un exemplaire d échéancier de remboursement au client.
- Envoyer deux (02) exemplaires d ordre de mobilisation à la direction du réseau.
- Transmettre la lettre de remise plus cheque au directeur.
- Classer les différentes pièces dans le dossier crédit.
- Mettre à jour le registre des dossiers crédits.

**Section3 : le CRM au sein de la banque CNEP:****3-1 La définitions du CRM à la banque CNEP :**

La gestion de la relation client à la CNEP est l'ensemble des processus tournés vers le client qui permet à la banque de suivre tous les comportements de sa clientèle.

Le principal avantage de cette stratégie est rendre ses clients satisfaits ainsi chaque fois que la banque comprend mieux ses clients, elle a la possibilité d'améliorer ses produits et services.

Pour réussir leur stratégie de développement, les clients de la CNEP ont besoin d'un partenaire solide. Leur exigence vis-à-vis de la banque est donc naturellement à la hauteur de leurs enjeux.

La banque entretien un dialogue permanent avec ses clients pour identifier avec eux la solution la mieux adaptée à leurs objectifs. Elle Développe des offres et industrialise ses traitements pour répondre plus vite et mieux, et proposer de nouvelles solutions d'investissement.

La banque privilège une proximité géographique forte et ses équipes s'investissent sur le terrain pour apporter leurs meilleurs conseils en matière de crédit à l'investissement, à la

consommation et notamment à l'épargne, à fin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle et ainsi rester compétitif.

### **3-2 Les technique CRM adopté par la CNEP :**

La banque à distance est un ensemble de services rendus par la banque disposant ou non d'agence ou de lieu d'accueil de la clientèle, et utilisant les nouvelles technologies (Internet, téléphone...) pour réaliser à distance - tout en partie - des opérations sur le compte bancaire. On parle également de Banque en ligne.

#### **3-2-1 SMS BANKING :**

Simple et pratique, il permet de connaître la position ainsi que les mouvements de compte et d'être informé sur les dernières offres grâce au téléphone portable.

Une réception régulière automatique et sans manipulation du solde de compte par SMS (*Short Message Service*).

#### **3-2-2 Le-E-BANKING :**

N'importe où, *l'E-Banking* tiendra informé ses clients de tout avantage et de toute nouvelle prestation. Ils peuvent consulter leurs comptes via internet, en bénéficiant des avantages suivants :

Rapidité : Accès immédiat et illimité à l'ensemble des comptes, 24h/24 et 7 jours/7.

Sécurité : les clients disposent d'un mot de passe unique et personnalisé qui garantit la confidentialité des informations.

Simplicité : les clients accèdent à leurs comptes grâce à un navigateur convivial, pratique et simple à utiliser.

L'offre *E-banking* est composé des services suivants :

- ✓ Détail de compte.
- ✓ Édition de relevé d'identité bancaire (RIB).
- ✓ Liste des mouvements de compte.
- ✓ Consultation de chèquiers et chèques.

- ✓ Édition de bordereau de remise de chèques.
- ✓ Consultation de dépôts à terme.

### **3-2-3 CIB CARTE interbancaire :**

La carte CIB, est une carte interbancaire, elle est reconnaissable par le logo CIB qui est imprimé sur la carte on y trouve également le logo et la dénomination de la banque émettrice de la carte.

La carte est équipée d'un micro processeur appelée communément « puce » qui gère et sécurise les transactions de paiement.

La CNEP banque permet à l'ensemble de ces clients détenteurs de compte d'obtenir cette carte et ainsi régler ses achats auprès de différentes commerces (hôtels, les restaurants, pharmacies, les superettes,...).

NB : cette carte est valable uniquement chez les commerçants affiliés au réseau monétique interbancaires sur le territoire national.

## **Section4 : État du CRM et l'approche nécessaire à mètre en ouvres au niveau de la banque CNEP**

### **4-1 États du CRM au niveau de la banque CNEP**

Même si le client représente l'une des préoccupations majeures de la banque, il existe un déficit quant à la mise en place d'une démarche de gestion de la relation client.

Notre analyse de l'agence montre que la démarche de la banque est limitée à des objectifs commerciaux. Des efforts, considérables, sont entrepris par les responsables de la banque pour mettre en place une stratégie centrée sur les clients, ainsi que l'amélioration des services offerts à ces derniers.

Les systèmes d'informations *marketing* de la banque ne sont pas orientés client pour pouvoir fournir les informations nécessaires pour une approche relationnelle.

En matière de communication sur l'offre, la démarche de l'agence est plus orientée vers une communication de masse que vers une communication personnalisé.

La CNEP banque investit largement dans l'amélioration de la qualité des services, mais elle accorde moins d'importance à connaître les besoins et les attentes de ses clients, d'autant nous avons remarqué que l'ensemble des produits proposés par celle-ci sont destinée uniquement à une clientèle spécifique (pouvoir d'achat élevé) ce qui réduit sa part de marché.

Les stratégies implanté par la CNEP en terme de produit notamment les taux d'intérêt élevé réduit largement sa compétitivité.

Enfin la CNEP banque n'accorde pas suffisamment d'importance au CRM. La philosophie existe déjà mais le CRM n'est pas encore profondément implanté dans la banque.

### **4-2 l'approche du CRM nécessaires à mettre en œuvre au niveau de la banque CNEP**

#### **4-2-1 L'expérience d'autres banques**

Le banque doit apprendre des expériences des banques étrangères opérant dans des économies similaires et qui ont instaurés et améliorés des politiques CRM. Cela pourrait fournir une approche réelle à la CNEP banque puisqu'elle pourra comparer les expériences des autres banques qui travaillent dans des conditions et des cultures similaires, alors elles seront mieux préparées à élaborer des politiques CRM appropriées et favorables pour ses clients.

#### **4-2-2 Le rôle du *E-Banking* :**

La majorité des banques Algériennes ne sont pas conscientes du rôle crucial du *E-Banking* dans l'implantation du CRM, et l'intégration de l'Internet dans les opérations bancaires se fait trop lentement. Or, *l'E-Banking* représente un outil important vers une amélioration du CRM (Par ailleurs, les banques Algériennes ne sont pas seules responsables de ces résultats, la société Algérienne assume une bonne part. En effet, les valeurs culturelles des Algériens favorisent les contacts chaleureux et les relations personnelles dans le contexte du travail, et les Algériens préfèrent entretenir des relations personnelles directes avec leurs banques. En attendant un changement et une évolution des valeurs des Algériens liées au travail, les banques pourront cibler la jeune génération qui représente un marché potentiel important pour les services *E - Banking*.

#### 4-2-3 Le défi du facteur humain :

Le CRM implique une politique hautement axée sur les clients, ainsi le facteur humain représente un défi important pour la réussite de l'approche CRM.

D'une part, la banque devra modifier son attitude vis-à-vis de ses employés en les rendant plus motivés et plus satisfaits au travail, ainsi ils seront plus incités à faire des efforts supplémentaires dans l'intérêt des relations avec les clients. Les recherches antérieures ont montré que la mise en œuvre de la politique CRM dépend largement des employés de la banque, et l'échec ou la réussite de telle politique dépend de la satisfaction des besoins des employés au travail et de leur bien-être. Par ailleurs, les employés devront recevoir une formation appropriée en vue de fournir à la clientèle les services nécessaires en rapport avec le CRM.

D'autre part, les banques devraient former leurs clients de manière à les rendre plus prêts à accepter le CRM.

Plusieurs clients ne sont pas conscients des nouveaux services *E-BANKING* offerts par leur banque, et du support 24 h/24.

Des efforts devront être effectués pour que les clients comprennent que ces services seront désormais disponibles au niveau de leurs banques et qu'ils leur sont profitables .La formation pourrait se faire à travers les médias traditionnels et le marketing online.

#### 4-2-4 Les Logiciels et les programme :

La Banque peut avoir recours à des logiciels et des programmes pour guider et mieux connaître son client, et on peut citer cela :

- *Cookie* : il s'agit d'un petit logiciel `espion' qui mémorise le profil de l'utilisateur, au fur et à mesure de ses visites sur le site.
- Filtrage collaboratif : il permet la recommandation des services d'informations supplémentaire à un internaute, en se fondant sur l'expérience acquise par le web master, notamment à partir d'utilisateurs possédant un profil similaire.
- *Matching* : cette approche permet la diffusion de contenus personnalisés, en fonction d'un profil d'utilisateur qui s'étoffe à chaque visite notamment grâce aux cookies.

- *Cross-selling* : cette technique permet de proposer de nouveau produit à un client dont le comportement s'avère conforme à un profil déjà identique.
- *Tracking* : avec la surveillance du serveur web, le *tracking* consiste à analyser en temps réel l'impact des actions menées, comme par exemple l'efficacité publicitaire ou le succès d'une promotion.

Des bases de données plus performantes : conserver des données clients exactes dans le temps est un challenge permanent. Il est impératif de définir et mettre en œuvre un programme de gestion de la qualité des données clients incluant l'évaluation de la qualité des données et des coûts associés à cette non qualité. Dans ce but, il faut définir des objectifs de qualités de données supportés par un engagement fort du management et allouer des ressources pour permettre leurs réalisations. En même temps, la banque doit mettre en place des processus de gestion et de maintien de la qualité des données.

### **4-2-5 Les restructurations à effectuer :**

Le CRM s'avère difficile à implanter, alors les banques devront effectuer des restructurations et des réorganisations majeures afin de soutenir leurs politiques CRM. Le système conventionnel de la banque ne pourrait appuyer les changements engendrés par la mise en place d'une approche CRM.

Les restructurations et les opérations de gestion devront être faites de l'extérieur vers l'intérieur, c'est-à-dire en prenant en considération les besoins et les exigences des clients. Ainsi, la banque doit adopter une stratégie axée sur le client, et cela se reflète sur sa structure, sur son processus de management, et sur toutes ses activités. La banque sera appelée à changer sa stratégie actuelle axée sur les profits et l'efficacité opérationnelle contre une stratégie fondée sur la satisfaction des besoins et des exigences de ses clients. Cela représente la clé essentielle pour améliorer sa performance sur le long terme.

### **4-2-6 La présence d'un département de la gestion de la relation client :**

En terme organisationnel le service de gestion de la relation clients est le point de départ pour la mise œuvre d'une politique de gestion de relation client, donc il est impératif pour toute institution financière de créer, un service de gestion de la relation client et de bien définir les tâches du personnel de ce service.

## Chapitre 4 : Le CRM dans a banque (cas de la CNEP AZAZGA 206)

---

Le personnel chargé de la relation client ne doit pas seulement rassurer les clients mécontents ou interrogatifs, mais aussi faire remonter les informations en vue d'améliorer l'offre et la qualité des produits et des services.

**Conclusion :**

En guise de conclusion, la gestion de la relation client joue un rôle capital dans le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'étude exploratoire que nous avons menée montre que la banque CNEP est devenue de plus en plus orientée clients, plus précisément la mobilisation vers le système de gestion de la relation client s'avère à l'heure actuelle de migration de la valeur une nécessité, ce système constitue un facteur déterminant dans la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise bancaire, il permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins .

Certes la mise en place d'un système CRM demandera sûrement un budget consistant, mais son exécution sera le fruit d'une résultante très favorable, non seulement en réussissant à avoir un retour sur investissement mais aussi à garder sa clientèle à long terme voir à la fidéliser.

# Conclusion général

## Conclusion général

---

Axe majeur face à une concurrence accrue au sein du secteur bancaire, c'est la fidélisation de la clientèle qui devrait être renforcée.

Aujourd'hui, il est essentiel de savoir si les clients peuvent assez facilement quitter une banque pour une autre. De plus, non seulement il est nécessaire de fidéliser, mais il est aussi indispensable de conquérir de nouveaux clients.

Pour faire face à ce challenge, les banques ont mis en place des stratégies de marketing relationnel basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme le système de la gestion de la relation client qui rassemble des techniques pour la collecte et le traitement d'information dans le but de mieux connaître le client, et lui offrir un service de qualité, Personnalisé et ciblé afin de le satisfaire et le fidéliser.

Donc, la CRM vise réellement à créer et à entretenir une relation mutuellement bénéfique entre la banque et ses clients. Ainsi la satisfaction du client mène à sa fidélité, et la fidélité contribue dans la rentabilité de la banque, une relation parfois appelée « chaîne de service-profit ».

La CNEP-Banque a bien compris l'importance du CRM. Elle a évolué en offrant à sa clientèle divers prestations et produits similaires à la banque internationale telle que le *E-banking* et la carte CIB pour toujours être compétitifs.

Si même si le client représente l'une des préoccupations majeures de la banque CNEP, il existe un déficit quant à la mise en place d'une démarche de gestion de la relation client

Toutefois, il est à souligner que mettre en œuvre un système CRM pertinent peut pas se faire en un laps de temps sachant que les banques internationales ont une longueur d'avance considérable en la matière, ce qui donne l'opportunité aux banques Algériennes d'apprendre d'après les expériences réalisées par ces dernières, afin de trouver la bonne approche CRM qui répondra aux attentes et besoins des clients.

# Bibliographie

## Les ouvrages

- Gilles Rotillon et Philippe Bontems « L'économie de l'environnement », Edition 3, 1998.
- Marie Anges Blanc ; « Les fonctions commerciales » Edition Dunod ; 2003.
- Jean Claude Boisdevesy ; « Le marketing relationnel » Edition d'organisation 2001.
- Stanley Brown; « CRM- Customer Relationship Management», édition village du monde; 2006.
- Pierre Margot ; « Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM, E-CRM » (3ème édition), édition : d'organisation ; 2005.

## Les mémoires

- Mémoire Fin D'étude « Marketing bancaire » Mars 2014.
- Mémoire de fin d'étude conceptions et réalisation d'une application tiers pour la gestion des dossiers crédit 2008.

## Le web

- [www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire](http://www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire).
- [www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire](http://www.memoireonline.com/LaConcurrenceBancaire).
- [www.memoireonline.com/serviceapresvente](http://www.memoireonline.com/serviceapresvente).
- [www.ceba.cnepbanque.dz](http://www.ceba.cnepbanque.dz).

## Document interne :

- Document interne : organisation commerciale de l'agence DR N° 1389/2014 ; centre d'études bancaires appliquées 12, rue Kaci Mohamed-baba Hassen Alger.

## **Liste des annexes :**

Demande de carte d'épargne : (Annexe 1)

Demande de carte interbancaire (CIB) : (Annexe2)

Demande de crédit (Identification du demandeur : (Annexe3)

Demande d'adhésion à l'assurance des emprunteurs : (Annexe4)

Autorisation de consultation de la centrale des risques des entreprises et des ménages (CREM) : (Annexe5)

Autorisation de prélèvement sur compte : (Annexe 6)

Modèle de relevé des émoluments et attestation d'emploi (à établir sur papier entête de l'organisme employeur) : (Annexe7)

Fiche client particulier (ouverture de compte) : (Annexe8-9)

## Tables des matières

### Liste des abréviations

### Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>08</b>
<b>Chapitre 1 : La banque, son environnement et sa fonction commerciale.....</b>	<b>09</b>
Introduction .....	11
<b>Section 1. L'analyse de l'environnement bancaire .....</b>	<b>12</b>
1. L'analyse du macro-environnement.....	12
1.1. Le facteur démographique.....	12
1.2. L'environnement économique .....	12
1.3. L'environnement technologique .....	13
1.4. L'environnement culturel .....	13
1.5. L'environnement juridique .....	13
2. L'analyse du microenvironnement .....	13
2.1. Les fournisseurs .....	13
2.2. La clientèle .....	14
2.3. La concurrence .....	14
3. Le rapport de l'entreprise avec son environnement .....	14
4. Les principes du succès.....	15
4.1. L'empathie .....	15
4.2. Le sur mesure .....	15
4.3. L'attrait du produit .....	15
4.4. La relation qualité productivité .....	15
4.5. Le contrôle de gestion .....	15
4.6. La relation performance récompense .....	16
<b>Section 2. La concurrence bancaire .....</b>	<b>16</b>
1. définition et idées de la concurrence .....	16
2. Les différents degrés de la concurrence .....	17
2.1. La concurrence pure et parfaite .....	17
2.2. Une concurrence imparfaite .....	18
3. Les types de concurrences bancaires .....	18
3.1. La concurrence marchande .....	18
3.2. La concurrence non marchande .....	18
4. Les caractéristiques de la concurrence .....	19
4.1. La mondialisation des marchés financiers .....	19
4.2. La concurrence interne du secteur .....	19
4.3. La concurrence externe .....	19
<b>Section 3. La fonction commerciale au sein de la banque .....</b>	<b>19</b>
1. Présentation d'une fonction commerciale .....	19
2. Objectifs de la fonction commerciale .....	19
3. Plan d'action commerciale .....	20
3.1. Définition .....	20
3.2. Le plan d'action commerciale bancaire .....	21

3.2.1. Études à caractère général .....	21
3.2.2. Études ciblées sur la profession bancaire .....	21
Conclusion .....	22
<b>Chapitre 2 : La gestion de la relation client. ....</b>	<b>23</b>
Introduction .....	24
<b>Section 1. Comprendre un CRM .....</b>	<b>25</b>
1. Les fonctions d'un CRM.....	25
1.1. Connaitre le client .....	25
1.2. Choisir son client .....	25
1.3. Conquérir de nouveau client .....	26
1.4. Fidéliser les meilleurs clients .....	26
<b>Section 2. Description d'un CRM .....</b>	<b>26</b>
1. Les composants d'un CRM .....	26
1.1. Le domaine opérationnel (le traitement de la commande).....	26
1.2. Le domaine analytique (basé sur le décisionnel).....	27
2. Les enjeux d'un CRM.....	27
2.1. Un meilleur service clients.....	27
2.2. L'intégration multi canal .....	27
2.3. Le développement des ventes .....	28
2.4. L'accroissement de la productivité .....	28
3. Les secteurs d'application d'un CRM .....	28
<b>Section 3. La mise en œuvre d'un CRM bancaire .....</b>	<b>29</b>
1. La démarche de mise en œuvre d'un CRM.....	29
1.1. L'organisation au niveau des agences (le front office) .....	30
1.1.1. Les outils utilisés au niveau de front office .....	30
1.1.1.1. Le <i>data warehouse</i> .....	30
1.1.1.2. Les concepts d'appel .....	31
1.1.1.3. Le multi canal .....	31
1.1.1.4. Le service à travers le web .....	31
1.1.1.5. La gestion des services .....	31
1.2. L'organisation au niveau de la direction (la back office).....	32
1.2.1. Les outils utilisés au niveau du back office .....	33
1.2.1.1. Le <i>datamining</i> .....	33
1.2.1.2. Les <i>datamarts</i> .....	33
2. Les principales missions d'un CRM.....	33
<b>Section 4. Évaluation d'un CRM .....</b>	<b>34</b>
1. Le CRM dans les entreprises de services .....	34
1.1. Le client .....	34
1.2. Le personnel en contact .....	34
1.3. Le service .....	35
1.3.1. Le service de base.....	35
1.3.2. Les services périphériques.....	35
1.4. Le support physique .....	36
1.5. Le système d'organisation interne .....	36
2. Les objectifs de la mise en place d'un CRM .....	36

2.1. Objectif de fidélisation (gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux).....	36
2.2. Identifier les segments de marché (une clientèle est rarement homogène).....	36
2.3. Faire fructifier la valeur client (la notion de valeur client est importante).....	37
2.4. Optimiser la prospection commerciale .....	37
3. Les avantages du CRM.....	37
4. Les écueils d'une politique relationnelle .....	39
4.1. Une mauvaise application du CRM.....	39
4.2. Un mauvais pilotage du CRM .....	39
4.3. Un niveau de qualité insuffisant .....	40
4.4. Une mauvaise qualité d'exécution .....	40
5. Le service après-vente (SAV).....	41
5.1. Définition d'un service après-vente (SAV).....	41
5.2. L'objet d'un service après-vente (SAV).....	41
Conclusion .....	43
<b>Chapitre 3 : La caisse nationale d'épargne et de prévoyance banque (CNEP-banque).</b>	<b>44</b>
Introduction .....	45
<b>Section 1. Présentation de la CNEP-banque .....</b>	<b>45</b>
1. Historique de la banque CNEP.....	45
1.1. Collecte de l'épargne sur livret (1664-1970).....	45
1.2. Encouragement du financement de l'habita (1971-1979).....	46
1.3. La CNEP au service de la promotion immobilier (Décennie 80).....	46
1.4. Instruction de la loi sur la monnaie et le crédit (1990) .....	46
1.5. La CNEP devient la CNEP-banque (Avril 1997).....	46
1.6. Financement des investissements dans l'immobilier (31 mai 2005).....	46
1.7. Repositionnement stratégique de la CNEP-banque (28 février 2008).....	47
1.8. Repositionnement stratégique de la CNEP-banque (17 juillet 2008).....	47
2. Rôles et missions de la CNEP.....	47
3. L'organigramme : CNEP-banque.....	48
3.1. Directions générale adjointe développement.....	49
3.2. Direction générale adjointe administration .....	49
3.3. Direction générale adjointes crédits .....	49
3.4. Direction générale adjointe finances et comptabilité .....	49
3.5. Direction générale adjointe contrôle .....	50
3.6. Direction générale adjointe recouvrement.....	50
4. Description de la CNEP-banque.....	50
4.1. Les agences de la CNEP-banque.....	50
4.1.1. Agence principales et agences de points de vente « A ».....	51
4.1.2. L'agence de point de vente « B » .....	51
4.1.3. L'agence de point de vente « c ».....	52
<b>Section 2. Présentation de l'organnisme d'accueil (agence-banque AZAZGA).....</b>	<b>52</b>
1. Description de l'agence CNEP-banque AZAZGA et ses différents services .....	52
1.1. Le directeur .....	53
1.2. Le directeur adjoint .....	53
1.3. Le service épargne.....	53
1.4. Le service client.....	53

1.5. Service recouvrement .....	53
1.6. Service administration et comptabilité .....	54
1.6.1. La fonction administrative .....	54
1.6.2. La fonction comptabilité .....	54
<b>Section 3. Terminologie de la CNEP-banque.....</b>	<b>54</b>
1. Le crédit.....	54
2. La typologie des crédits bancaires.....	54
2.1. Crédit à court terme.....	54
2.2. Crédit à moyen terme.....	55
2.3. Crédit à long terme.....	55
3. Le crédit immobilier.....	55
4. Le créancier.....	55
5. Le débiteur .....	55
6. L'intérêt .....	55
7. La garantie bancaire.....	55
7.1. La sureté personnelle .....	55
7.2. La sureté réelle .....	55
8. Les comités crédit.....	56
8.1. CCA : comité de crédit agence .....	56
8.2. CRC : le comité régional du crédit .....	56
8.3. CCC : le comité central du crédit .....	56
9. Le dossier miroir.....	56
10. Le rapport d'expertise .....	56
<b>Section 4. Le diagnostique de la CNEP AZAZGA agence 206.....</b>	<b>56</b>
1. Au point de vu de la banque .....	56
1.1. Présentation de la banque .....	56
2. Au point de vu des ressources humaines .....	59
Conclusion .....	60
<b>Chapitre 4 : Le CRM dans a banque (cas de la CNEP AZAZGA 206).....</b>	<b>61</b>
Introduction .....	62
<b>Section 1. Manuel pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation en agence et organisation de l'agence AZAZGA 206 .....</b>	<b>63</b>
1. Au point de vue de l'organisation .....	63
1.1. Le front office .....	63
1.1.1. Le compartiment transactionnel .....	63
1.1.2. Le compartiment commercial .....	64
1.1.2.1. Les chargés de l'accueil et de l'orientation.....	64
1.1.2.2. Les chargés des clients .....	64
1.2. Le back office .....	65
1.2.1. Le secrétariat des engagements .....	65
1.2.2. Les moyens de paiement et flux financier (MDP) .....	66
1.2.3. Litiges et évènements .....	66
1.2.4. Le support .....	67
1.2.4.1. La comptabilité .....	67
1.2.4.2. L'administration .....	67

2. Au point de vue des ressources humaines .....	67
3. Au point de vue des aménagements/adaptation des locaux (Support Physique) .....	68
4. Organigramme Agence AZAZGA 206 .....	68
4.1. Analyse personnelle des différents services de l'agence.....	69
4.1.1. Au front office .....	69
4.1.1.1. L service transactionnel .....	69
4.1.1.2. Le service commercial .....	69
4.1.2. Au back office .....	69
4.1.2.1. Le service secrétariat des engagements, litiges et événement.....	69
4.1.2.2. Le service moyen de paiement, flux financier.....	70
<b>Section 2. Analyse des activités de la CNEP banque (cas dossier crédit) .....</b>	<b>70</b>
1. Renseignement d'un postulant.....	70
2. Le dépôt du dossier crédit.....	71
3. Le traitement des dossiers .....	71
4. Le rejet d'un dossier crédit.....	71
5. L'accord d'un dossier crédit .....	71
6. Le recueil des garanties réelles (hypothèque).....	72
7. Le recueil des garanties personnelles (caution).....	72
8. La mobilisation et déblocage des fonds au compte promoteur /client .....	72
9. La mobilisation et déblocage des fonds par cheque .....	73
<b>Section 3 : le CRM au sein de la banque CNEP Algérie .....</b>	<b>73</b>
1. La définition du CRM à la banque CNEP .....	73
2. Les techniques CRM adopté par la CNEP .....	74
2.1. SMS <i>BANKING</i> .....	74
2.2. Le- <i>E-BANKING</i> .....	74
2.3. CIB CARTE interbancaire .....	75
<b>Section4 : état du CRM et l'approche nécessaire a mètre en ouvres au niveau de la banque CNEP.....</b>	<b>75</b>
1. États du CRM au niveau de la banque CNEP :.....	75
2. L'approche du CRM nécessaires a mètre en ouvre ou niveau de la banque CNEP .....	76
2-1 L'expérience d'autres banques .....	76
2-2 Le rôle de l' <i>e-Banking</i> .....	76
2-3 Le défi du facteur humain.....	77
2-4 Les Logiciels et les programme.....	77
2-5 Les restructurations à effectuer.....	78
2-6 La présence d'un département de la gestion de la relation client.....	78
Conclusion.....	80
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>84</b>
<b>Tables des matières</b>	

## **Résumé :**

Ce travail ci présent, consiste à réaliser une étude terrain sur la gestion de la relation client dite (CRM) au sein de la Caisse National d'Épargne et de Prévoyance agence Azazga 206.

Notre stage pratique nous a permis de répartir le travail en deux parties.

La première partie est l'analyse théorique la banque et son environnement ainsi que sa fonction commerciale qui se résume en : l'analyse de l'environnement bancaire, l'étude de sa concurrence et ses fonctions commerciales et stratégiques.

Sachant que la fidélisation des clients est l'enjeu principal de toutes entreprises nous avons essayé de comprendre la Gestion de la relation client (CRM) ; son fonctionnement, ses enjeux et les méthodes a utilisé pour qu'elle soit pertinente et efficace.

La deuxième partie consiste en la présentation de la Caisse National d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) de sorte a cité l'évolution de cette dernière, ses prestations et la nouvelle organisation que l'agence a adoptée récemment.

Et pour finaliser notre travail nous avons opté pour l'application d'une démarche CRM au sein de l'agence CNEP Azazga206, en analysant ses activité, son personnel et le support physique.

La CNEP, offre divers prestations pour cela nous avons choisi le cas de dossier crédit comme échantillon étant donné que c'est le produit le plus sollicité.

---

## **Summary:**

This present work consisted on carrying out a study on the management customer relationship (CRM) in "Caisse National d'Epargne et Prévoyance agence Azazga 206". Our practical internship allowed us to start the work in two parts.

The first part is the theoretical analysis of the bank and its environment as well as it's commercial function which can be summed up in: the analysis of the banking environment, the study of it's competition and it's commercial and strategic functions.

Knowing that customer loyalty is the main issue of all companies we have tried to understand CRM; its operation, its issues and methods used to be relevant and effective.

The second part consisted of the presentation of "la Caisse National d'Épargne et Providence (CNEP)" so cited the evolution of the latter, its benefits and the new organization that the agency has recently adopted.

And to finalize our work we opted for the application of a CRM approach within the agency CNEP Azazga 206, by analysing its activities, its personnel and the physical support. The CNEP offers various services for this we chose the case of credit report as a sample since it is the product most requested.

