

Table des matières

Introduction générale	
Chapitre 1 : Présentation de la BNA	1
1. Historique de la BNA	4
2. Organisation et structures	4
3. La BNA dans le secteur bancaire	6
Chapitre 2 : La doléance clientèle : le processus et les enjeux	8
Introduction	9
1. La doléance	9
2. Le client réclamant	16
3. La réception et le processus de la traitement de la réclamation	21
4. Gestion des réclamations dans le secteur bancaire selon l'ACPR	26
Conclusion	28
Chapitre 3 : Optimisation du système de doléance clientèle au sein de la BNA : Conception de l'application « RecFat »	29
Introduction	30
1. Diagnostique de l'existant	32
2. Analyse fonctionnelle et Identification des acteurs	32
3. Processus de traitement de réclamation	38
4. Projet Planning des tâches	40
5. Conduite de changement	40
6. Descriptif de L'application « RecFat »	43
7. Suivi et exploitation	46
Conclusion	49
Conclusion générale	50

Liste des figures

Figure 1. 1: Indicateurs d'activité de la BNA (1 ^{er} trimestre 2019).....	6
Figure 2.1 : La carte des réclamants.....	17
Figure 2.2 : Les principaux éléments de processus de traitement de la réclamation	24
Figure 2.3 : Le cycle PDCA de traitement des réclamations	25
Figure 3.1 : Identification des acteurs de la banque.....	34
Figure 3.2 : Processus de traitement des réclamations de la banque.....	37
Figure 3.3: Menu Général de RecFat.....	42
Figure 3.4: Menu A propos.....	42
Figure 3.5: Menu Gestion des réclamations	43
Figure 3.6: Menu Modules de chargement.....	43
Figure 3.7: Menu Statistique	44

Commentaire [u7]: De la réclamation

Commentaire [u8]: des réclamations

Liste des tableaux

Tableau 1.1: Analyse SWOT de la banque.....	7
Tableau 2.1: Les trois composantes d'une réclamation.....	11
Tableau 2.2 : Les profils des clients réclamants.....	18
Tableau 3.1 : Les rôles des acteurs	34
Tableau 3.2 : Les thèmes des réclamations traitées	45

Commentaire [u9]: traitées

Liste des Abréviations

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (France)

Commentaire [u10]: spécifier le pays

AMRC : Association pour le Management de la Réclamation Client (France)

PDCA : Plan (Planifier), Do (réaliser), Check (vérifier), Act (ajuster) : Roue de Deming

SWOT: *Strengths* (Forces), *Weaknesses* (Faiblesses), *Opportunities* (Opportunités), *Threats* (Menaces)

Commentaire [u11]: forces

ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

CEI : International Electrotechnical Commission (Commission électrotechnique internationale)

EFQM : European Foundation for Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité)

Commentaire [u12]: Ajouter à la liste des abréviations

CES : Customer Effort Score (Score d'Effort Client)

NPS : Net Promoter Score (score net du promoteur)

CSAT : Customer Satisfaction Score (le score de satisfaction client)

Commentaire [u13]: ajouter à la liste des abréviations

CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)

SMQ : Système de Management de la Qualité

SRC : Service Réclamation Client

Commentaire [u14]: Ajouter à la liste des abréviations

Introduction générale

Le global Banking a mis en jeu plusieurs défis tel que le rapport **qualité/prix**, l'accroissement des exigences des clients, la compétitivité face à la concurrence et la conformité **au référentiels internationaux** (ISO 9001, ISO/CEI 27002, **EFQM**, les exigences de Bâle II et III ... et les exigences réglementaires dans les Etablissements Financiers).

Commentaire [u15]: qualité/prix

Commentaire [u16]: Conformité

Commentaire [u17]: Ajouter à la liste des abréviations

Commentaire [u18]: Ajouter à la liste des abréviations

Pour faire face à ces défis, la banque doit non seulement offrir un meilleur service **mais discerner** une démarche qualité fondée sur la satisfaction du client devenant **de** plus en plus **exigeant**. C'est la raison pour **laquelle**, il devient le noyau autour duquel sont conçues les stratégies bancaires.

Commentaire [u19]: mais discerner

Commentaire [u20]: devenant

Commentaire [u21]: exigeant

Commentaire [u22]: ,

La mesure de la satisfaction de la clientèle suggère la maîtrise de la qualité perçue à travers plusieurs outils tel que l'enquête de satisfaction, le client mystère, la borne de sondage, l'entretien qualitatif, **la** boîte à suggestions, le retour interne, Things Gone Wrong (l'approche Lean Six Sigma et mesure le nombre de plaintes), le Social-Media-Monitoring, le Customer Effort Score (**CES**), le Net Promoter Score (**NPS**), le score de satisfaction client (**CSAT**),...

Commentaire [u23]: la

Commentaire [u24]: ajouter à la liste des abréviations

Commentaire [u25]: ajouter à la liste des abréviations

Commentaire [u26]: ajouter à la liste des abréviations

Commentaire [u27]: un outil propre

Ce mémoire va mettre l'accent sur **un outil propre** à la Banque Nationale Agricole « BNA » : La doléance clientèle, cette source fortunée en termes d'information sur la qualité de nos services ainsi que la satisfaction de nos clientèles, bien que la banque dispose d'autres outils de mesure de satisfaction de leur clientèle tel que les enquêtes périodique de **SIGMA conseil**, le sondage en ligne,...

Commentaire [u28]: est ce qu'elle est disponible publiquement ??

Ce mémoire ne critique pas la stratégie qualité que la BNA a mis en place depuis des années malgré une conjoncture économique mondiale difficile et notamment au niveau de l'Etat tunisien après la révolution.

C'est une réflexion, lors de notre étude dans ce master qui nous incite par ces nouvelles compétences acquises, ainsi que notre expérience au sein de la BNA d'entamer ce sujet.

Pour **ce faire**, nous allons tout d'abord présenter l'environnement **micro et macro-économique** de la banque. Ensuite, nous nous proposons d'étudier de plus près la

Commentaire [u29]: ce fait

Commentaire [u30R29]:

Commentaire [u31]: micro et macro économique

doléance, les enjeux et le processus de son traitement. Enfin et dans un cas pratique nous expérimentons l'optimisation du système de doléance clientèle au sein de la BNA.

A travers cette démarche, nous tentons de trouver des réponses aux questions suivantes :

Quelle est la meilleure démarche à suivre pour optimiser le système de traitement de doléance de la clientèle ?

Commentaire [u32]: système de traitement de doléance

A quel point ce système est un pilier d'une stratégie globale focalisée sur le client ?

Commentaire [u33]: focalisée

Comment capitaliser les informations collectées à travers ce système pour améliorer la connaissance et l'expérience client ?

Quels sont les préalables nécessaires pour la réussite la mise en place de ce système en matière de conduite de changement ?

Ainsi notre rapport sera scindé en trois parties : Nous allons présenter, dans une première partie la BNA, nous allons exposer le processus et les enjeux de la doléance clientèle, dans une deuxième partie. La troisième partie sera consacrée à l'optimisation du système de doléance clientèle au sein de la BNA à travers la conception de l'application « RecFat »

Commentaire [u34]: scindé

Chapitre 1 : Présentation de la BNA

1. Historique de la BNA

La Banque Nationale Agricole fut créée le 1^{er} Juin 1959, suite à la décision de la république Tunisienne de créer un organe national de crédit pour sortir d'une économie privée de toute infrastructure, d'acteurs économiques, de sources et de mécanismes de financement. A cette époque, la BNA était le levier de financement de l'état et de la canalisation de l'épargne nationale au profit de l'économie.

Commentaire [u35]: Nnationale

Commentaire [u36]: De toute

Commentaire [u37]: ,

Au début, sa principale mission était d'effectuer les opérations de banque et de développer le secteur agricole par la distribution des crédits, mais en suivant le rythme de l'indépendance et de la volonté de modernisation et de développement du pays, à cette ère, la banque s'est positionnée comme l'élément central du dispositif de développement économique et elle finançait de plus en plus les secteurs industriels et commerciaux, incarnant ainsi son caractère universel, à travers ses concours de crédit et une offre de produits et de services de plus en plus adaptés aux évolutions des besoins des particuliers et des entreprises.

Commentaire [u38]: . A cette ère,

Commentaire [u39]: universel

Cette dernière a changé de dénomination le 1^{er} octobre 1969 pour devenir la Banque Nationale de Tunisie (BNT) vu l'élargissement de ses activités et son orientation vers l'extérieur à travers les relations de coopération et de partenariat avec le reste du monde.

Vingt ans après, suite aux problèmes qu'a connus l'économie tunisienne à la fin des années 80 et dans le but d'allier les principales structures du crédit agricole, s'opère la fusion-absorption de la Banque Nationale de Développement Agricole "BNDA" par la Banque Nationale de Tunisie « BNT » en octobre 1989. Ainsi, la Banque Nationale Agricole a retrouvé sa dénomination d'origine

Commentaire [u40]: retrouvé

2. Organisation et structures

La BNA est structurée comme suit :

2.1 Structures centrales

La Banque est organisée en Direction Générale. Les structures rattachées en staff à la Direction Générale :

- La Direction Centrale Audit et Inspection
- La Direction Centrale Contrôle Permanent et de la Conformité
- Secrétariat Permanent de la Commission Interne des marchés
- La Direction de la Communication et de la Responsabilité Sociétale
- La Direction de la Stratégie & de la Transformation

Et six pôles (**Annexe 1 : L'organigramme de la BNA**)

2.2 Structures régionales

16 Directions Régionales sont disposées dans les chefs-lieux des gouvernorats et ont pour missions principales :

- L'assistance des Agences relevant de leur compétence ;
- La démarche commerciale ;
- Le contrôle, le suivi et le recouvrement des engagements ;
- La prise de décision dans le cadre des pouvoirs conférés.

La mise en place d'une politique de décentralisation au niveau de 5 Directions Régionales a permis de décentraliser certaines fonctions particulièrement en matière de :

- gestion des crédits commerciaux et industriels,
- gestion des crédits agricoles,
- opérations administratives et de contrôle

2.3 Le réseau des agences

La BNA dispose de 183 agences couvrant tout le territoire de la République et réparties en 5 catégories selon leur activité.

Elles assurent :

- La promotion et la vente des produits et services de la Banque ;
- La démarche commerciale ;
- Le conseil auprès de la clientèle ;
- La réalisation des opérations bancaires ;
- Le suivi et le recouvrement des engagements.

Commentaire [u41]: garder le même retrait que les titres de même rang

2.4 Les filiales

Commentaire [u42]: idem

2.4.1 Les filiales financières

- BNA Capitaux
- Société d'investissement en valeurs mobilières « SOIVM SICAF »
- Société placement obligataire SICAV
- Société d'investissement à capital risque « SICAR INVEST »
- SICAV BNA
- Société « SICAF PARTICIPATIONS BNA »
- Société financière de recouvrement des créances « SO.FIN.RE.C »

2.4.2 Groupe immobilier

- Société Immobilière et de Participation «SIMPAR»
- Société ESSOUKA
- Société immobilière LES ŒILLETS
- Immobilière et Viabilisation « SIVIA »
- Société de promotion immobilière « EL MADINA »
- Société Générale d'Etudes, de Supervision et de Travaux « SOGEST »
- Société d'Etudes et de Développement Touristique« SODET SUD »

2.4.3 Sociétés de services

Société Tunisie Informatique Services « TIS »

Agro-Services

3. BNA dans le secteur bancaire

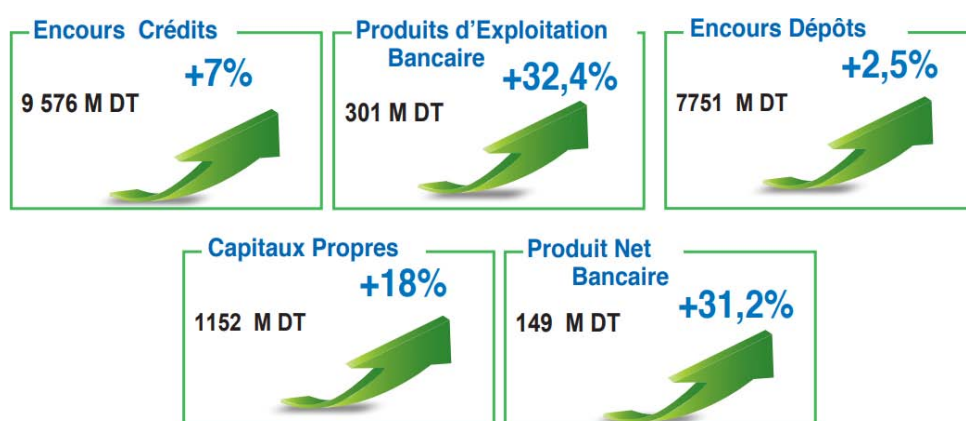
3.1 Mission et segment

La BNA est une banque universelle finançant tous les secteurs économiques, entreprises et particulier.

Commentaire [u43]: économiques

Ses principales missions sont l'octroi de crédits, la collecte de dépôts et la réalisation des opérations de paiement.

Les principaux indicateurs d'activité arrêtés au 31.03.2019 se présentent comme suit :



Source : Site Officiel BNA 25/06/2019

Figure 1. 1. Indicateurs d'activité de la BNA (1er trimestre 2019)

3.2 Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil de stratégie incontestable qui aide l'entreprise à préciser ses objectifs en se basant sur les options offertes dans son domaine d'activité. Cet outil se fait à travers l'étude des facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs.

Tableau 1.1 : Analyse SWOT de la banque

	FORCES	FAIBLESSES
	INTERNES	
	- Fortes responsabilité sociétale (la collaboration avec la fondation AL MADANYA et le ministère de l'éducation, la création de la fondation BNA, et l'implication de l'amicale des employés de la banque, organisation de BNA Beach Games...) - Un réseau d'agence étendu - Personnel expérimentés et qualifiés	- La faible motivation des compétences - Faible partage de l'information - Système informatique n'est pas toujours fiable et up date
	OPPORTUNITES	MENACES
	- Mise en place de processus de réformes des banques publiques par le ministère des finances (Ministère des Finances) - la création d'une commission de suivi de l'avancement des réformes administratives et structurelles et d'enquête dans les banques publiques (Ministère des Finances)	- Une forte concurrence dans le secteur avec l'acquisition de la solution Global Banking par les banques privées - La soumission à la réglementation lente des marchés publics
EXTERNES		

Commentaire [u45]: N'est pas

Commentaire [u44]: Fortes responsabilité sociétale

Commentaire [u46]: Source ????

Commentaire [u47]: Source ???

Commentaire [u48]: A posteriori ????

Chapitre 2 : La doléance clientèle : Le processus et les enjeux

Introduction

Le marketing relationnel a été toujours le refuge des entreprises de production et de services car il est plus facile et moins coûteux d'entretenir la relation avec votre client que chercher d'autres nouveaux dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, de développement rapide et une durée de vie de marché ou de produit courte.

Les services en général et les services bancaires en particulier, viennent durcir la situation surtout en ce qui concerne l'évaluation de qualité de service fournit et la relation avec la clientèle.

Aujourd'hui, la gestion de la doléance ou de la réclamation devient l'un des meilleurs outils de CRM. Bien que les recherches en marketing s'intéressent à la phase de prospection de nouveaux marchés et nouveaux client, la gestion de réclamation vient d'ajouter un nouveau champ de recherche et piste de réflexion.

La gestion de la réclamation clientèle s'inscrit dans une démarche qui vise l'entretien voir l'amélioration continue de la relation avec le client et bien évidemment la qualité de services fournit. Cette dernière ne peut se faire que grâce à la résolution des problèmes, notamment la résolution des réclamations.

Afin de mieux appréhender la gestion de la doléance ou de la réclamation, dans ce deuxième chapitre nous allons :

- Définir la doléance clientèle, ses caractéristiques et ses qualifications
- Exposer les enjeux de la réclamation clientèle pour l'entreprise
- Connaitre les types et les profils des clients réclamants et comment les satisfaire
- Appréhender le processus de traitement d'une réclamation et les compétences nécessaires pour bien le gérer

Commentaire [u49]: De développement rapide

Commentaire [u50]: une

Commentaire [u51]: général

Commentaire [u52]: Surtout

Commentaire [u53]: une

Commentaire [u54]: évidemment

Commentaire [u55]: appréhender

Commentaire [u56]: profils

1. La doléance

1.1 Définition

1.1.1 Dictionnaires

Larousse :

Doléance : Plaintes ou réclamations, en général adressées par des subordonnés à un supérieur

Commentaire [u57]: indiquer la page de la définition

Commentaire [mf58R57]: internet

1.1.2 Définition de réclamation

Une réclamation est l'expression de mécontentement par le client vers une entreprise après avoir vécu une expérience réelle et demande son traitement ou résolution. Donc elle est concrète, crédible et nécessite de la prendre au sérieux car elle reflète la qualité de produit et/ou service fourni par l'entreprise, ainsi que sa perception par le client.

Commentaire [u59]: par le

1.1.3 Définitions des organismes internationaux

- L'ACPR

«Une réclamation est une déclaration actant de mécontentement d'un client envers un professionnel, une demande de service ou de prestation, une demande d'information, de clarification ou une demande d'avis n'est pas une réclamation »¹

- ISO 10002-2018

« toute expression de mécontentement adressée à un organisme , concernant son produit ou service , ou le processus de traitement des réclamations lui-même, pour laquelle une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue »²

1.1.4 Autres définitions

- L'AMRC

La réclamation est la formulation d'un mécontentement qu'un client attribut à un organisme et dont il demande leur traitement. Dans le cas où l'organisme visé est une administration, la

¹ <https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/20150226-recommandation-2015-r-03-de-l-acpr.pdf>

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:45481:fr>

réclamation se réunit à une plainte auprès de cette autorité, en vue de faire reconnaître l'existence d'un préjudice et/ou d'un droit du client.

1.2 L'origine d'une réclamation

La naissance d'une réclamation est liée à la existence d'une non-conformité ou un décalage entre la qualité attendue et celle perçue par le client ou l'absence de contrôle qualité et la non-détection de cette anomalie par le fournisseur.

Commentaire [u60]: la qualité

Commentaire [u61]: celle

1.3 Caractéristiques d'une réclamation

On parle d'une réclamation si elle réunit trois composantes :

- L'insatisfaction du client par un produit ou service offert par l'entreprise
- L'attribution de la responsabilité à l'entreprise
- Le client sollicite le traitement ou la résolution de sa demande ou problème

Commentaire [u62]: par

Le tableau suivant explicite la différence entre les différents synonymes de la réclamation :

Commentaire [u63]: explicite

Tableau 2.1 Les trois composantes d'une réclamation (Selon Philippe_Détrie : Les réclamations clients)

	Insatisfaction	Attribution de responsabilité	Demande de traitement
Demande	Non	Non	Oui
Doléance	Oui	Non	Oui
Grief	Oui	Oui	Non
pétition	Oui	Non	Oui
Plainte	Oui	Non	Non
Protestation	Oui	Non	Non
Récrimination	Oui	Oui	Non
Reproche	Oui	Oui	Non
Requête	Non	Oui	Oui
Déception	Oui	Oui	Non
Mécontentement	Oui	Oui	Non
Réclamation	Oui	Oui	Oui

Commentaire [u64]: enlever le caractère du corps du tableayy

1.4 Qualification de la réclamation

Dès le premier examen d'une réclamation par le service réclamation client, on peut la classer parmi l'une des qualifications suivantes :

- Réclamation fondée

Une réclamation est dite fondée lorsqu'une ou plusieurs règles de bonne conduite administrative ou de production n'ont pas été respectées.

- Réclamation partiellement fondée

Dans ce cas trois hypothèses se présentent :

- Une réclamation composée de plusieurs plaintes différentes et non fondées mais qui tournent autour d'un même objet principal, l'évaluation se fait en fonction de cet objet.
- Les situations où la responsabilité est partagée entre le réclamant et l'entreprise
- Les situations où les principes matériels de la réclamation ont été respectés mais qui laisse apparaître que des principes de procédure n'ont pas été respectés (par exemple un client qui n'a pas le droit à un service donné, mais qui a été mal accueilli ou mal informé)

- Réclamation non fondée

Une réclamation est dite non fondée lorsque toutes les normes de bonne conduite administrative et de production ont été respectées par la banque lors du traitement du dossier.

- Réclamation sans appréciation

Dans ce cas quatre hypothèses se présentent :

- S'il est impossible de trancher entre réclamation fondée ou non fondée et la résolution de ce problème est laissée à la Loi ou à l'appréciation de l'administration.
- S'il est impossible de se prononcer sur le caractère fondé ou non de la réclamation.
- L'absence de réponse du réclamant aux demandes d'information
- La réclamation devenue sans objet: le résultat est rapidement obtenu sans devoir rechercher la responsabilité du problème survenu.

Commentaire [u66]: la

Commentaire [u67]: quelles sont ces règles ??????????????????????

Commentaire [mf68R67]: de bonne conduite administrative ou de production

Commentaire [u69]: par la banque lors du traitement du dossier.

Commentaire [u70]: laissée

Commentaire [u71]: Loi

1.5 Ce que la norme ISO 9001-2015 dit au sujet des réclamations

L'ISO 9001-2015 est une norme internationale qui spécifie des exigences relatives au système de management de qualité lorsqu'une entreprise vise à accroître la satisfaction de ces clientèles en se conformant à leurs exigences. Toutefois l'application de cette norme reste volontaire.

Commentaire [u72]: spécifie

Commentaire [u73]: clientèles

La norme a précisé ses exigences en matière de réclamation dans les articles 8.2.1 ; 8.2.2 ; 9.1.2 et 9.1.3 qui parlent de:

- Article 8.2.1 :

En matière de communication avec le client, l'entreprise doit fournir les informations nécessaires relatives aux produits et services, le traitement des contrats et des consultations, ainsi que l'obtention de retour d'information y compris les réclamations.

- Article 8.2.2 :

L'entreprise doit se garantir, lors de la détermination des exigences relatives aux produits et services proposés à ses clients, qu'elle peut répondre aux réclamations y relatives.

- Article 9.1.2 :

L'entreprise doit surveiller la perception de ces clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins, ainsi que la détermination des méthodes qui permet d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

- Article 9.1.3 :

Le résultat de l'analyse et l'évaluation des données et informations appropriées issues de la surveillance et de la mesure doit être utilisé entre autre pour l'évaluation de niveau de satisfaction des clients.

- Article 10.2 :

Lorsqu'une non-conformité se produit y compris celle liée à une réclamation, l'entreprise doit le prendre en charge, mener une action corrective pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, examiner leur efficacité et modifier si nécessaire le système de management de la qualité.

La norme accorde une grande importance non seulement à la satisfaction client et au traitement de sa réclamation, mais aussi à la mise en sa disposition des informations et des moyens de communication nécessaires pour répondre à son insatisfaction et de mener des actions correctives et préventives pour éliminer les causes de non-conformités et éviter leur reproduction afin de restaurer la confiance du client et sauvegarder des bonnes relations.

Commentaire [u74]: des

Commentaire [u75]: des

1.6 Les enjeux de réclamation

La réclamation clientèle présente plusieurs enjeux, les plus importants sont :

- La satisfaction des exigences de la clientèle

Une réclamation est une reconnaissance aimable et bienveillante de votre droit à l'erreur : elle est très précieuse car elle ne s'étendra sans doute pas jusqu'au droit à la même erreur.

L'enjeu de la satisfaction est bien d'éviter que la réclamation ne se transforme en résiliation, car le meilleur moyen d'exaspérer son client est de ne pas respecter le contrat. En fait, le critère le plus mal évalué reste le suivi, c'est-à-dire la capacité à accompagner le client après son achat. C'est le critère qui impacte vers le bas l'ensemble de la satisfaction clients. Le traitement de la réclamation en fait partie.

- La fidélisation de la clientèle

Dans un marché en phase de maturité, la fidélité devient d'une importance capitale. Sauf que, la satisfaction ne crée pas automatiquement la fidélisation. Aujourd'hui, le consommateur est saturé par la diversité des choix et la forte concurrence, le réflexe du zapping et de la volatilité, l'effet de l'internet qui crée des clients plus exigeants, ...

Commentaire [u76]: la diversité des

Pour une entreprise, il coûte plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. C'est l'enjeu de la fidélisation qui augmente le cycle de vie d'un client et amortit ainsi tous les investissements de réussite.

Car un client fidèle est un client qui :

- vous confie ses besoins dans votre activité ;
- est immunisé contre l'attraction de vos concurrents ;
- vous recommande.

Commentaire [u77]: ??????????????
??????

- La protection de l'image de marque de l'entreprise

Un client satisfait le dit à trois personnes. Et un client mécontent le dit à dix personnes.

Mais cela peut être beaucoup plus. La toute-puissance du client fait qu'il peut par ses choix :

- continuer ou non à acheter ;

- acheter plus ou moins ;
- acheter chez vous ou chez le concurrent ;
- entraîner un prospect à devenir client ;
- ou à l'inverse, inciter des clients à vous quitter.

L'image de l'entreprise d'autant plus précieuse qu'elle est fragile, car n'importe qui peut l'influencer à travers plusieurs moyens dans un monde où l'information se propage rapidement et facilement. Le risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise est ici en jeu. Or la réclamation incite à le défendre. C'est un cadeau

- La prévention du contentieux

Mieux vaut prévenir que guérir. Le coût du contentieux et la peur de litiges et procès, ainsi que les répercussions sur l'image de l'entreprise, constituent un motif principal. Pour donner aux réclamations des clients l'importance qu'ils méritent. La crainte est souvent l'enjeu déclencheur de la mise en œuvre d'un traitement des doléances clientèle. Dans une société de **déception**, les atteintes à la réputation sont devenues assez menaçantes pour que l'entreprise s'auto responsabilise aujourd'hui.

Commentaire [u78]: ????????????????

- Le perfectionnement du fonctionnement de l'entreprise

La réclamation est le premier indicateur qualité d'une entreprise, car il indique des sources d'amélioration pour toutes les fonctions de l'entreprise à travers une expression spontanée qui contribue à l'identification des exigences clients. En fait une réclamation indique deux erreurs :

- La non-conformité entre qualité attendue et qualité perçue
- l'absence de contrôle qualité ou la non- détection de l'anomalie par le prestataire

En répondant aux réclamations des clients, On répare la confiance et en prévient les anomalies identiques, car plusieurs réclamations sont le signe d'un non-respect du contrat de l'entreprise et d'un manque de professionnalisme. D'où le passage obligatoire du service des urgences au centre de soins préventifs.

Le **SRC** devient une véritable mine d'informations. C'est un bureau d'études gratuit et la base de données des dysfonctionnements de l'entreprise.

Commentaire [u79]: Ajouter à la liste des abréviations



- L'aide à l'animation managériale

Malheureusement, l'entreprise ne se préoccupe de la réclamation que sous pression et sous la menace alors qu'aujourd'hui, le management est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable du client et l'art de rendre ses collaborateurs acteurs et non spectateurs. Une réclamation est un stress qui peut être utilisé de façon positive. Cette mise sous tension devient alors une clé d'action efficace et légitime. Le défi est de faire coïncider qualité attendue et qualité perçue, et de faire passer la démarche qualité de la conformité à la satisfaction, car seule la qualité perçue compte.

Donc, il faut aller contre cette passivité et éviter que «les réclamations passent, la non-qualité reste».

- Une source d'économies, même de profit

Un client insatisfait fait perdre de l'argent à l'entreprise à travers le temps passé à recevoir, à traiter sa réclamation, la gestion administrative de son compte, les frais commerciaux et les frais de dédommagements, les frais de litiges et procès perdus, le coût du rétablissement de l'image et de protection de la concurrence, ainsi que la baisse des résultats financiers.

Le service responsable de la gestion de réclamation peut devenir une source d'économie et réalise des gains à l'entreprise s'il connaît comment retenir ses clients et prolonger sa durée de vie, éviter la bouche à oreille négatif et les frais susmentionnés.

2. Le client réclamant

L'objectif de toute entreprise non seulement de fournir un produit ou service à un client, mais de veiller en plus à sa satisfaction. Bien évidemment, c'est l'objectif de toutes les études et systèmes de management de la qualité et du marketing.

Commentaire [u80]: A sa

2.1 Un client réclamant : c'est qui ?

Un client réclamant est un client qui :

- a subi un préjudice par l'entreprise
- a subi des défauts de qualité de service
- a vécu un écart entre la qualité attendue et la qualité perçue

2.2 Un client réclame est-t-il plus fidèle qu'un client non réclame ?

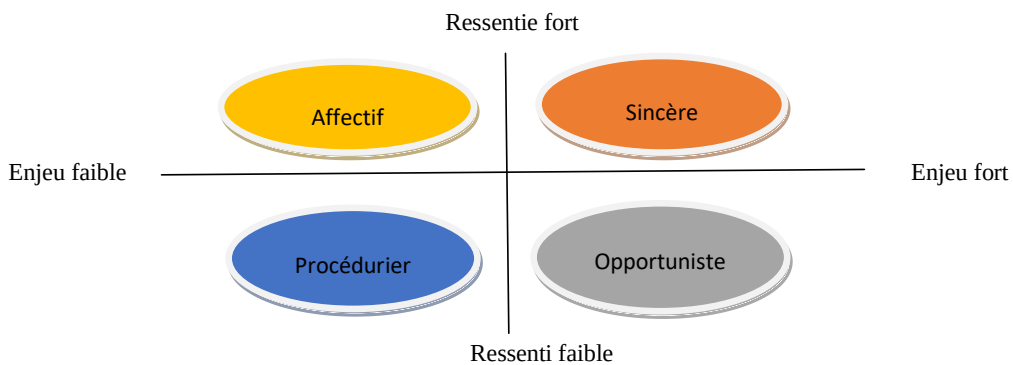
Un client mécontent et non réclame semble constitue un double danger parce que non seulement risque de quitter à la concurrence en cas de renouvellement d'un contrat à échéance ou de nouveau contrat, mais il peut en plus devenir une source de bouche à oreille négative.

Par contre un client réclame devient fidèle si l'entreprise sait bien écouter, gérer, et résoudre rapidement sa réclamation. Il peut même se transformer en un ambassadeur de l'entreprise ou de la marque. Donc il ne faut jamais croire qu'un client qui ne réclame pas est un client satisfait.

2.3 Les types de clients réclamants

L'entreprise doit vérifier l'émetteur de la réclamation, s'il s'agit de son client, un audacieux, ou quelqu'un qui adore réclame. Pour que le traitement de la doléance soit efficace et personnalisé, il faut tout d'abord connaître les différents types des clients insatisfaits.

On peut classer les réclamants selon l'intensité de la perception ou selon l'intensité de la gravité du dommage causé par l'entreprise. Selon cette classification on obtient le tableau suivant :



Commentaire [u81]: adore

Affectif	Procédurier	Opportuniste	Sincère
Crie une forte insatisfaction pour peu de chose	Déclare une froide insatisfaction qui reste minime	Fait jouer une prétendue forte insatisfaction	Argumente une vive insatisfaction fondée
Cherche de la reconnaissance	Cherche la petite bête	Cherche la bonne affaire	Cherche à récupérer son dû

Figure 2.1 La carte des réclamants (Selon Philippe_Détrie : Les réclamations clients)

Il est à préciser que plus le ressenti est fort, plus le volume de l'émission de la réclamation est élevé et plus l'enjeu est important plus la volonté et la persévérance du réclamant à obtenir réparation est importante.

2.4 Les profils de clients réclamants et comment les traiter

Un chargé clientèle ou un agent d'accueil professionnel doit adapter son comportement et ses actions selon le degré d'urgence de la situation et selon le profil de client réclamant.

Ce tableau présente les différents profils des réclamants ainsi que des recommandations pour savoir comment traiter la situation.

Tableau 2.2 Les profils des clients réclamants

Commentaire [u82]: mettre en forme le tableau

Type de client	Caractéristiques	Comment le traiter ?
Le négociateur	C'est un profil courant, sa motivation est avant tout matérielle et financière car chaque appel passé et chaque courrier envoyé viendra surcharger la facture, donc c'est un enjeu payant qu'il faut se préparer en premier lieu car les éléments de reconnaissance relationnelle passent au deuxième lieu	Il est nécessaire de prévenir autant que possible sa demande de geste commercial, si possible avant même qu'il ne l'ait formulée puisque plus vous lui laissez du temps plus sa liste de doléance accroît et le montant à payer augmente et par la suite la négociation va vite devenir une affaire d'ego et l'addition ne va pas manquer de se peser. Il faut donc neutraliser cette situation le plus vite que possible, et proposer un montant qui lui semble acceptable et couper court ainsi à toute escalade
L'affabulateur	Vous pouvez le connaître dès la lecture de son courrier et si vous sentez qu'il exagère. Cette perception peut vous compliquer le traitement de sa réclamation. Car soit il dit la vérité et c'est alors vous qui ne prenez pas la pleine mesure du trouble dans lequel il se trouve, soit, effectivement, il exagère quelque peu ce qui lui est arrivé et vous devez alors comprendre la raison de cette réclamation exorbitante. Le comportement de l'affabulateur est le résultat de manque de confiance à l'entreprise à laquelle il s'adresse ou aux entreprises en général. Il s'agit donc souvent d'une manifestation d'anxiété qu'il éprouve à l'égard de votre entreprise ou des entreprises en général.	Il faut alimenter le plus de confiance possible pour maîtriser l'anxiété qu'il peut manifester à l'égard des entreprises en général et de votre entreprise en particulier en lui prouvant que vous vous démarquez des autres entreprises dans la prise en charge des réclamations. Par la suite, vous devez traiter rapidement sa demande, privilégiez l'appel téléphonique et témoignez de l'empathie, voire de la compassion et il ne faut surtout pas montrer de doute sur sa version des faits, ce qui ne ferait qu'empirer les choses et pousserait votre affabulateur à se renfermer dans sa stratégie initiale

Le storyteller	Ce type est en voie de disparition, la tendance générale est plutôt au raccourcissement des réclamations. Le storyteller raconte son histoire dans les moindres détails, des détails qui peuvent paraître totalement négligeables à première vue... mais qui ont tous leur importance à ses yeux. Il préfère souvent passer directement aux menaces, puisqu'il n'a pas trop de confiance dans la capacité de l'entreprise à traiter leur litige. Parfois il a tendance à raconter son histoire intimement s'il vous fait confiance, donc il faut s'occuper de lui avec vigilance et patience	Il faut construire tout d'abord construire un relationnel de qualité avec lui et montrer votre considération. C'est en effet souvent à ce niveau qu'il a rencontré un problème en point de vente. Il faut donc créer une rupture dans la tonalité relationnelle et l'appeler et se préparer à écouter ses doléances. En fait, votre bienveillance, votre capacité d'écoute active, la considération et l'empathie que vous manifesterez qui feront la différence, ainsi que votre capacité à lui présenter des explications aussi minutieuses que sincères, bien plus qu'un dédommagement financier qui n'est pas son premier souci.
Le maître chanteur	C'est le type le plus communautaire ces dernières années. La doléance est associée d'une demande expresse et particulièrement explicite de geste commercial de compensation avec une menace clairement exprimée d'abandonner la marque, de contacter la presse, de créer un blog sur son incident, en cas de réponse négative	il faut faire de cette réclamation une priorité même si vous cédez un peu à son chantage. Puisque le maître chanteur a un réel pouvoir de nuisance, sa réclamation doit être identifiée le plus tôt possible dans les procédures. Il faut en plus, organiser une étude de son cas, l'appeler, lui démontrer que l'on analyse et traite son problème dans les plus brefs délais.
Le distancié	Le distancié n'a pas envie d'entrer dans la mêlée de la négociation, des arguments et des contre-arguments, de la procédure. Il garde ses distances. Il envoie des messages discrets, souvent humoristiques, et veut obtenir satisfaction sans avoir à se battre. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne soit pas exigeant	Il ne faut pas laisser ce réclamant de côté parce qu'il ne dévoile pas une menace explicite. Vous devez juste lui montrer que son dossier est en cours de traitement et lui proposer le plus instinctivement possible une compensation ou un geste commercial. Il faut qu'il sache que vous avez été sensible à son humour également. Par la suite la compensation lui paraîtra tolérable et le dossier sera clos de son côté, sans plus de formalisme.
Le procédurier	Ce type connaît les textes juridiques et contractuels sur le bout des doigts et il sait bien que seuls les écrits ont de la valeur. C'est pourquoi il y fait généralement référence dans ses courriers ou ses e-mails. Il utilise un vocabulaire technique et précis dans sa réclamation et il mentionne formellement ses attentes. Il n'y a pas la moindre trace d'émotion dans ses propos.	Il est important de justifier et expliquer pour un procédurier tous les points et toutes les décisions prises et les respecter, de même que les délais annoncés. Tout se passera par écrit. Pas question de l'appeler. Cela lui déplaît et il assimilerait cet acte à une perte de temps, presque un manque de professionnalisme de votre part. Cependant, il n'est pas pressé. Vous n'êtes donc pas dans l'urgence avec lui

Le cocu	C'est un client de toujours et qu'il vient de subir une énorme déception dans le contrat relationnel qu'il entretenait avec la marque. Il s'estime trahi par la marque, avec laquelle il pensait entretenir une relation privilégiée puisque on le traite comme s'il était un client lambda, ce qui lui est totalement insupportable.	Il faut du relationnel avant tout. Le cocu cherche à récupérer le dialogue avec la marque en premier lieu. Il faudra lui témoigner beaucoup d'audience, le reconforter, lui montrer de la considération, lui dire à quel point il est un client important pour la marque, s'excuser patement pour ce qui lui est arrivé, etc. Cela ne peut se faire qu'à travers un média "chaud". Seul un coup de téléphone répondra à ses attentes. Si non, il faut lui informer des progrès qu'a permis de faire sa réclamation, cela le fascinera incontestablement.
Le timide	Le timide ose à peine formuler sa demande. La démarche de réclamation lui paraît presque insurmontable. Il a le sentiment de vous déranger. Il a donc du mal à formuler une quelconque exigence en matière de geste de compensation.	N'étant pas le plus exigeant des consommateurs, les possibilités sont minces qu'il renégocie votre proposition de dédommagement. Il suffit de lui faciliter la démarche de réclamation, en montrant la capacité d'écoute et d'empathie de l'entreprise, et en lui proposant spontanément un dédommagement. Tout ce qui lui rend la démarche plus aisée le ravira.
Le revanchard	C'est une version avancée du maître chanteur, son cas a été mal pris en compte par le Service client de la marque au moment de ses menaces. Du coup, il est passé à l'acte et ne décolère pas. Il poste des messages coléreux sur Facebook, crée son site Internet pour raconter ses malheurs, incite son entourage à vous quitter. Il exprime une exaspération absolue contre la marque. Son pouvoir de nuisance est sans limite.	Il est essentiel que vous brisiez le sentiment d'injustice qu'il ressent. C'est à ce sentiment d'injustice qu'il faut s'attaquer avant tout car c'est là que le revanchard trouve cette énergie inépuisable, cette volonté à taper sans relâche sur la marque. Il faut le recontacter le plus vite possible, par téléphone, revoir son cas, lui réexpliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles il était impossible de satisfaire sa demande initiale. Eloignez-vous d'intervenir sur les réseaux sociaux en réponse à ses messages ; l'auto-modération qui s'y produit le plus souvent suffira.
Le revendicatif décomplexé	Il vous fait comprendre que c'est à un consommateur spécialement averti que vous avez affaire, à quelqu'un qui va réclamer toute votre attention, pour lequel la procédure standard a peu de chance de fonctionner. Il communique avec l'entreprise d'égal à égal et il parle en son nom, mais aussi au nom de tous les autres consommateurs. Pour lui, son cas est symbolique. Il tient un discours très consumériste et revendicatif. Il dessine des enjeux, des perspectives, et a des positions de principe non négociables.	Il faut le exhausser, lui montrer qu'il est unique et personnaliser l'ensemble des communications avec lui. Évitez à tout prix de vous détruire derrière des problèmes de procédure interne. Évitez toute formule qui lui donnerait le sentiment d'être face à un courrier standard. Cela l'énervait au plus haut point.

2.5 Les supports qu'un réclameur utilise pour faire passer sa réclamation

Pour faciliter le retour d'information, l'entreprise doit mettre à la disposition de ses clients les moyens matériels et humains nécessaires, afin de garantir la réception de maximum des réclamations ce que lui permet par la suite de mieux surveiller et gérer son système management de qualité et améliorer le niveau de satisfaction de sa clientèle.

Le réclameur peut passer sa réclamation par :

- ✓ téléphone
- ✓ mail
- ✓ courrier
- ✓ site web
- ✓ les réseaux sociaux (si l'entreprise dispose un compte officiel)
- ✓ prospection
- ✓ observation lors d'une inspection

Tout dépend des moyens et du personnel disponibles par l'entreprise.

3. La réception et le processus de traitement de la réclamation

3.1 Les compétences nécessaires

La norme ISO 10002-2018 lignes directrices a fourni des conseils pertinents sur le processus de traitement des réclamations. En transformant ces recommandations en exigences, l'entreprise peut maîtriser la planification, la mise en œuvre et le perfectionnement de ce processus clé du système de management de la qualité.

La norme rassemble des principes qui aident à la création des conditions favorables pour un traitement efficace des réclamations :

- La création d'un environnement orienté client ouvert au retour d'information y compris les réclamations, et l'engagement à les résoudre dans le cadre de

l'amélioration de la satisfaction du client, ainsi que ses produits et services de l'entreprise.

- L'engagement de la direction à travers la mise à disposition des ressources matériel et humaines nécessaires.
- L'identification des besoins et des perspectives de réclamant.
- La mise à disposition d'un processus de traitement de réclamation ouvert et efficace pour le client réclamant.
- L'examen des réclamations dans le but d'améliorer la qualité des produits et services, y compris le service à la clientèle.
- La vérification et l'inspection de l'efficacité du processus de traitement des réclamations.

3.2 Processus de traitement de réclamation

Le traitement de la réclamation passe généralement par quatre étapes. Pour chaque étape, il y a un processus à suivre, des règles à respecter et des responsabilités à assumer.

3.2.1 La prise en charge

A partir de ce moment, une relation se construit entre l'entreprise et le réclamant. L'entreprise doit récupérer et enregistrer la réclamation ainsi que la solution souhaitée par le client à travers plusieurs canaux (Une bonne prise en charge signifie tout d'abord reconnaître les différents canaux par lesquels une réclamation peut aboutir afin qu'aucune n'échappe à votre surveillance). Il faut par la suite veiller à accuser réception de chaque réclamation sous une forme documentée.

3.2.2 Le traitement

Le traitement de la réclamation débute par une évaluation selon plusieurs critères tel que la gravité, la contingence, la complexité, les répercussions,...

Puis, et selon l'importance de la réclamation, on peut prendre la décision sur la procédure et le degré d'urgence de son traitement.

Par la suite, il faut vérifier avec le client s'il est satisfait de la façon dont l'entreprise a pris en compte, planifié, mené les actions de correction et d'amélioration et évoqué la poursuite de la relation.

Enfin, une analyse plus fine doit être menée pour comprendre les causes de la réclamation et apporter les actions correctives et préventives visant à éviter leur réapparition.

Il est à préciser que le client doit être tenu informé en permanence de l'état d'avancement de sa réclamation

3.2.3 La réponse

Bien que le client demande à être tenu informé en permanence de l'état de progrès de son dossier, mais il souhaite avant tout une réponse définitive claire et précise.

Traiter rapidement une réclamation permet d'éviter les problèmes d'amplification et de malveillance mais ça ne doit pas éviter de se donner le temps d'une analyse pondérée.

Il faut annoncer un délai de cette analyse pour le client et cette date devient un engagement pour l'entreprise.

Toutefois il existe un référentiel collectif inconscient qui postule qu'il faut répondre à une lettre en moins d'une semaine, à un courriel en moins de 48 heures et à appel téléphonique en moins de trois sonneries.

Néanmoins toute réponse négative doit être argumentée et si possible accompagnée d'une compensation commerciale.

Une réponse positive c'est reconnaître implicitement un dysfonctionnement au sein de l'entreprise, donc il est important non seulement d'offrir une solution technique durable, mais de le remercier d'avoir mis le doigt sur un problème interne et pourquoi pas le tenir informé des actions d'améliorations issues de sa réclamation.

3.2.4 La communication en interne

Le processus de traitement de réclamation client peuvent toucher tous les métiers de l'entreprise, c'est pourquoi les résultats de l'analyse doit faire l'objet de retours d'information vers tous les acteurs de l'entreprise. Donc il faut enregistrer tous les étapes et utiliser une fiche réclamation client ou un tableau récapitulatif ou d'autres outils de suivi de la relation client combinés au suivi des activités de l'entreprise et de la qualité. En effet, il est essentiel d'impliquer le personnel opérationnel dans le traitement des réclamations clients pour lui faire

prendre conscience des problématiques client et l'impliquer dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

(Annexe 2 : Logigramme de processus de traitement des réclamations classique)

3.3 Le processus de traitement de réclamation selon les exigences de l'ISO 9001-2015

Il est important de suivre les exigences spécifiques de la norme ISO 9001-2015 en matière de système de management de la qualité dans le processus de traitement de la réclamation, car elles aident l'entreprise à améliorer la satisfaction du client et la prise en compte des risques et des opportunités associées à ses objectifs.

Les principes du management de qualité tel que l'orientation client, l'implication du personnel dans le traitement de la réclamation et la prise de décision et la résolution de problème fondées sur des preuves, ainsi que l'approche processus qui intègre le cycle PDCA (Plan, Do, ACT, Check) et l'approche par les risques permettent à l'entreprise de bien maîtriser les interactions et les interdépendances entre les différents processus de traitement de la réclamation, ce qui admet l'amélioration de qualité de traitement et par la suite la qualité de la relation clientèle.

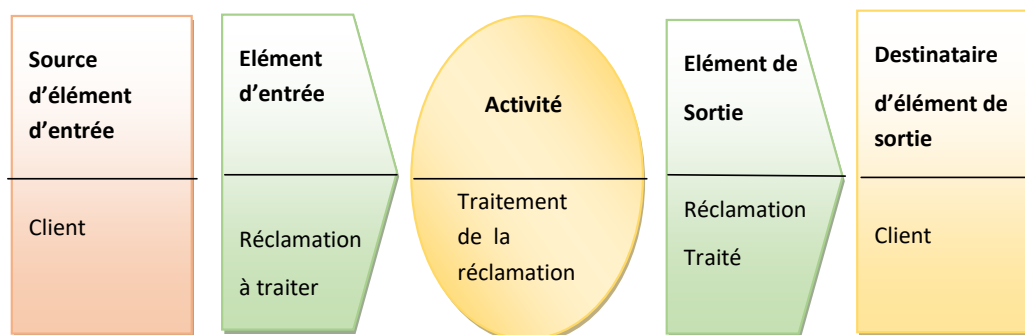


Figure 2.2 : Les principaux éléments de processus de traitement de réclamation

3.3.1 Le cycle PDCA de traitement de réclamation

Le cycle PDCA est une méthode de gestion de qualité qui permet l'amélioration continue d'un processus en suivant quatre étapes simples : planifier, réaliser, vérifier et agir.

Le cycle PDCA permet à l'entreprise de s'assurer que les ressources employées dans le processus de traitement de la réclamation sont adéquats et gérés de manière efficace et efficiente et que les opportunités d'amélioration sont toujours déterminées et mise à jour ce qui lui permet d'accélérer et réduire le temps de processus de traitement et la résolution appropriée de la réclamation pour mieux satisfaire le client.

Commentaire [u83]: qui permet

Commentaire [u84]: déterminées



Figure 2.3 : Le cycle PDCA de traitement de réclamation



3.3.2 L'approche par les risques

L'approche par les risques permet de se prémunir contre les effets négatifs tel que le non résolution de la réclamation, lenteur de son processus de traitement et même entrer en conflit avec le client et le perdre par la suite. Il est important non seulement de mettre en œuvre des actions préventives pour minimiser ces risques mais de d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent.

4. Gestion des réclamations dans le secteur bancaire selon l'ACPR

Plusieurs textes de nature législative et réglementaire s'intéressent à la modalité d'examen, de traitement et de suivi de réclamation dans le domaine bancaire. L'école française notamment « l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution » (ACPR) recommande certaines modalités concernant ce sujet afin de protéger les droits de client à l'accès à l'information, l'efficacité de traitement de sa réclamation et sur tout la mise en place des actions correctives nécessaires.

Commentaire [u85]: la BCT a recommandée aussi

4.1 Recommandations sur l'accès de client à l'information et au système de traitement de réclamation

Il faut que le client soit au courant non seulement de la modalité de traitement de sa réclamation, son déroulement, son délai, ainsi que sur les personnes responsables de cette opération d'une façon rapide et clair, mais aussi de le tenir informé en cas de survenance de circonstances particulière.

4.2 Recommandations sur l'organisation du traitement des réclamations

Selon l'ACPR, il faut mettre en place les moyens matériels et humains nécessaires et veiller à ce que les chargés clientèles ou les gestionnaires soient compétents afin d'identifier rapidement et clairement les réclamations, ainsi que le circuit de son traitement. Toutefois, il faut respecter les délais de dix jours ouvrables entre la réception et l'accusé réception de la réclamation et le délai de deux mois entre la date de la réception de la réclamation et la date d'envoi de la réponse définitive apportée au client.

Commentaire [u86]: humains

En cas d'existence de plusieurs circuits de traitement de réclamation, il faut identifier les entités concernées selon l'objet de la réclamation (juridique, monétique, commerciale,...) aussi bien les modalités de transmissions entre ces entités.

En plus, il faut déterminer les responsabilités et les délégations au sein de chaque entité concernée et formaliser cette organisation dans une procédure de traitement de réclamation clientèle et le communiquer à l'ensemble des collaborateurs concernés.

4.3 Recommandations sur l'accès de la clientèle à la médiation en cas de l'impossibilité de fournir une réponse

En cas de rejet ou de refus de faire droit en totalité ou partiellement à la réclamation, il est indispensable de préciser le médiateur compétent pour le règlement de litige dans la réponse apportée au client, ses coordonnées et les voies de recours possibles.

Commentaire [u87]: le rôle de médiateur bancaire se la réglementation tunisienne n'a pas été évoqué

Commentaire [mf88R87]: selon l'ACPR

4.4 Recommandations sur le suivi, le contrôle du traitement des réclamations et la prise en compte des manquements ou mauvaises pratiques identifiés à travers les réclamations

Il faut mettre en œuvre les actions correctives au niveau de l'entité en premier lieu et au niveau de réseau en deuxième lieu après avoir détecter les fautes et les mauvaises pratiques en matière de commercialisation et la protection de la clientèle. Par la suite il faut mettre en place les moyens et les procédures nécessaires pour assurer un contrôle interne et un suivi ajustés et efficace.

CONCLUSION

La doléance est une source importante non seulement pour améliorer la satisfaction de la clientèle, qui est un capital à protéger, mais elle représente une clé d'entrée pour analyser et comprendre les dysfonctionnements de l'entreprise et construire des actions d'amélioration continues des pratiques et de la qualité des services offerts.

Commentaire [u89]: continues

Commentaire [u90]: offerts

Commentaire [u91]: des

Commentaire [u92]: des

Pour bien exploiter cette source il faut avoir non seulement des compétences et des moyens nécessaires, mais il faut savoir, en plus, mettre en place un processus de traitement de réclamation solide et appropriée à l'entreprise et appliquer les exigences et les recommandations nécessaires en matière de système de management de la qualité tout en impliquant le personnel opérationnel dans le traitement de la réclamation, accepter les sentiments du client et lui faire participer à la résolution de son problème ce qui admet par la suite de renforcer la relation et gagner sa confiance.

Commentaire [u93]: du

**Chapitre 3 : Optimisation du système
de doléance clientèle au sein de la
BNA : Conception de l'application
« RecFat »**

Introduction

Après avoir bien défini la doléance clientèle, les profils des clients réclamants, le processus de son traitement et exposer les différentes exigences des normes internationales en général et dans le secteur bancaire en particulier, nous allons essayer d'appliquer ces principes dans notre établissement bancaire la BNA.

Commentaire [u94]: Définit

Commentaire [u95]: spn

Commentaire [u96]: exposer

Commentaire [u97]: général

Commentaire [u98]: principes

On va mettre en place une application informatique « RecFat » à travers laquelle on va traiter les réclamations reçues sur une période de deux mois et nous tentons par la suite de faire l'extraction des données nécessaires pour faire nos statistiques à fin d'évaluer le degré de satisfaction de notre clientèle et la qualité perçue de nos services.

Commentaire [u99]: reçues

Commentaire [u100]: notre

Commentaire [u101]: perçue

Dans ce troisième chapitre nous allons faire le diagnostic de processus de traitement de la réclamation au sein de la BNA avant la mise en place de l'application en premier lieu. Nous allons, bien évidemment, faire notre analyse fonctionnelle et l'identification des acteurs concernés en deuxième lieu, par la suite mettre les processus nécessaires à leur mise en place, tester et faire l'évaluation et le suivi des données et expériences reçues en dernier lieu.

Commentaire [u102]: reçues

Toutefois, on ne va pas entrer dans les détails informatiques de la mise en place de l'application vu qu'elle a été développée par des ingénieurs en informatique de la BNA.

Commentaire [u103]: informatiques

Commentaire [u104]: a été développée

1. Diagnostique de l'existant

Actuellement au sein de la BNA, la réclamation client est l'objet de la circulaire N°23-2006 du 3 Mai 2006 qui centralise les réclamations clientèle en tant que réclamations d'ordres comptables, déjà c'est au niveau de la direction centrale de la comptabilité que les réclamations sont traitées au niveau de la BNA.

Commentaire [u105]: à supprimer

Commentaire [u106]: il y a aussi un service dédiée

La réclamation doit se faire obligatoirement par une lettre adressée au nom du Monsieur le directeur général. Après une analyse de son contenu la direction de la comptabilité oriente la réclamation aux services concernés (cas de mauvais calcul d'intérêt par exemple) pour régularisation de la situation, soit à des autres directions telles que la Direction Centrale de l'Audit et l'Inspection en cas d'opération non réglementaires ou autres.

Commentaire [u107]: centrale

D'autres réclamations sont faites directement au niveau de l'agence domiciliataire du compte client, pour faire face à des problèmes plus techniques comme les accès au site E-banking de la BNA, dans ces cas l'opérateur guichet envoie un e-mail à la direction de l'informatique, ou un contact téléphonique pour essayer de résoudre ces problèmes.

Commentaire [u108]: ces

Commentaire [u109]: email

Commentaire [u110]: ces

Le diagnostic de la situation actuelle de la gestion de la réclamation relève les insuffisances suivantes :

Commentaire [u111]: relève

-Absence de sauvegarde numérique de ces réclamations : En effet ces réclamations ne sont pas sauvegardées pour effectuer des statistiques, ni de garder les traces des réclamations client.

Commentaire [u112]: sauvegarde numérique

-Des réclamations non centralisés : il n'y a pas de service réclamation client chargé de la réception, le traitement, et le suivi de la réclamation.

Commentaire [u113]: suivi

-Lenteur dans le traitement et la résolution de la réclamation : vu qu'il n'y a pas un circuit formalisé pour le traitement afin d'identifier et résoudre rapidement la réclamation.

Commentaire [u114]: il y a une division dédiée

2. Analyse fonctionnelle et Identification des acteurs

2.1 Analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle proprement dit est du ressort de la direction des projets informatiques, cependant un mini cahier de charge interne est développé dans cette partie pour garder un niveau de qualité, loin des termes techniques de développement informatique, ces principes de base tournent autour de dix axes importants :

2.1.1 Centralisation de toutes les réclamations dans un applicatif unique:

Commentaire [u115]: applicatif unique

Dans les années 2000 l'objectif de la résolution était uniquement de résoudre le problème du client, ce dernier, perdu dans les structures de l'organisation ne sait même pas où déposer sa réclamation.

D'autant plus que la complexité de la réclamation (problème touchant plusieurs services de la banque par exemple), ne permet pas de bien identifier le service concerné par la réclamation, chaque structure interprète la réclamation en fonction de ses compétences fonctionnelles et non d'une vision globale touchant à satisfaire le client.

Commentaire [u116]: d'autant plus

Commentaire [u117]: identifier

Commentaire [u118]: en fonction

En plus le premier vis-à-vis du client est l'agence.

2.1.2 Identification du réclamant :

Afin de garder une traçabilité sur les réclamations pour des besoins de statistiques et d'optimisation, le compte client paraît un bon identifiant, cependant sachant qu'un groupe d'entreprise peut être identifié comme un seul réclamant ou un même client possédant deux comptes, le compte client n'est pas vraiment un identifiant de qualité.

Commentaire [u119]: un identifiant

Le numéro séquentiel unique sera l'attribut de la réclamation : Le S.U. est un numéro de regroupement soit de personne physique (tous les comptes d'une même relation ont le même numéro séquentiel) ou un regroupement d'entreprise.

Commentaire [u120]: ! ??????????????
????????????????????

2.1.3 Référence unique pour chaque réclamation :

La référence de la réclamation permet à aux divers gestionnaires d'identifier une réclamation. Elle est unique pour chaque réclamation. La référence est composée de 3 lots :
Trois Lettres – un numéro séquentiel de huit chiffres- et enfin six chiffres pour un total de 17 caractères.

Les Trois premières Lettres représentent la source de la réclamation

Let :Lettre,

Mai :Mail

Soc : réseau sociaux

Tel : Téléphone

...

Le numéro séquentiel est une suite numérique de 00000000 à un max de 99999999

Enfin Les six derniers chiffres représentent la date avec un format suivant JJMMAA :

010118 : 01/01/2018

010519 : 01/05/2019

300520 :30/05/2020

Ainsi la première réclamation reçue par e-mail introduite au système au 28/07/2019 aura comme référence : Tel00000001280719, la suivante reçue via site SIT000000002280719 ...

2.1.4 Une traçabilité de traitement de la réclamation doit être assurée par l'application et délais de traitement

Afin d'assurer la traçabilité des réclamations, aucune réclamation ne peut être supprimée, les courriers et emails transmis sont centralisés par le service réclamations qui doit informer, par e-mail, le cas échéant par note, le ou les collaborateurs concernés et demande une synthèse ainsi que tout élément utile, à lui retourner dans un délai fixé selon la complexité de la réclamation, permettant de répondre notamment aux exigences relatives à l'observation des délais règlementaires.

Un statut permet de classer les réclamations en 3 catégories :

- Réclamation reçue et non encore routée.
- Réclamation routée et non encore clôturée (par la réponse de la structure concernée)
- Réclamation clôturée.

Commentaire [u121]: reçue

Commentaire [u122]: email

Commentaire [u123]: et si une même réclamation a été reçue par deux canaux ??????????????????????????

Commentaire [mf124R123]: 2 numéro séquentiel différents

Commentaire [u125]: email

Pour qu'elle soit clôturée, une réclamation doit être d'abord routée.

2.1.5 Une stratégie de gestion de profil et des attributions doit être mise en place

L'application RecFat doit disposer de deux modes de gestion profil utilisateur et profil administrateur, l'utilisateur peut créer une réclamation, charger des flux depuis les divers systèmes, éditer des statistiques ...

La modification, la suppression d'une réclamation est attribuée au mode administrateur uniquement.

Commentaire [u126]: profil

Commentaire [u127]: profil

Commentaire [u128]: profil

2.1.6 Des délais de réponse doit être soigneusement fixés

Les délais de réponse à une réclamation doivent être inférieurs à dix jours ouvrables à compter de la réception de la réclamation (délais raisonnable actuel étant d'un mois). Cependant l'applicatif calcule un maximum et un minimum des délais en fonction de l'historique des réclamations.

Commentaire [u129]: actuel

Commentaire [u130]: .

Commentaire [u131]: calcule

Commentaire [u132]: minimum

2.1.7 Mise en place d'un traitement automatisé des réclamations

La modélisation de la réclamation est une procédure pour rendre une réclamation attribuable à un problème déjà identifié, dont le traitement a été programmé en avance exemple :

Si l'application identifie le mot (Carte, monétique, GAB) la réclamation sera directement envoyée à la direction des moyens de paiement avec copie pour information à l'agence.

Commentaire [u133]: pour

2.1.8 Des statistiques imprimables et enregistrables doivent être prévues

Les statistiques doivent être établis par produit (Comptes à vue -Compte Etranger en devises- Compte Etranger en Dinars Convertibles-Comptes spéciaux-Compte spécial en devise ou en Dinars Convertibles-Compte Intérieur non Résident (INR)-Carte SAFAR-Carte VISA Express.

Commentaire [u134]: enregistrables

Commentaire [u135]: doivent

Commentaire [u136]: établis

L'évolution en fonction de temps est nécessaire pour surveiller le nombre de réclamations en fonction des produits pour dresser un tableau de bord permettant de prendre des décisions stratégiques d'optimisation et d'amélioration de la qualité du service.

Commentaire [u137]: réclamations

Commentaire [u138]: d'amélioration de

Commentaire [u139]: doivent

2.1.9 Des indices de qualité doivent être attribués par structure

Un indice de qualité est attribué aux services, qui doivent être sous les regards critiques des structures de contrôle de qualité, surveillé de près par les supérieurs hiérarchiques.

Commentaire [u140]: près

2.1.10 Une interface Client pour réagir

Commentaire [u141]: une

Une interface doit être dédiée au client qui est la pièce maitresse dans le processus, pour lui permettre de suivre en temps réel la résolution de sa réclamation, ou de donner plus d'informations nécessaires aux investigations et recherches.

Commentaire [u142]: qui est

Commentaire [u143]: réel

2.2 Identification des acteurs

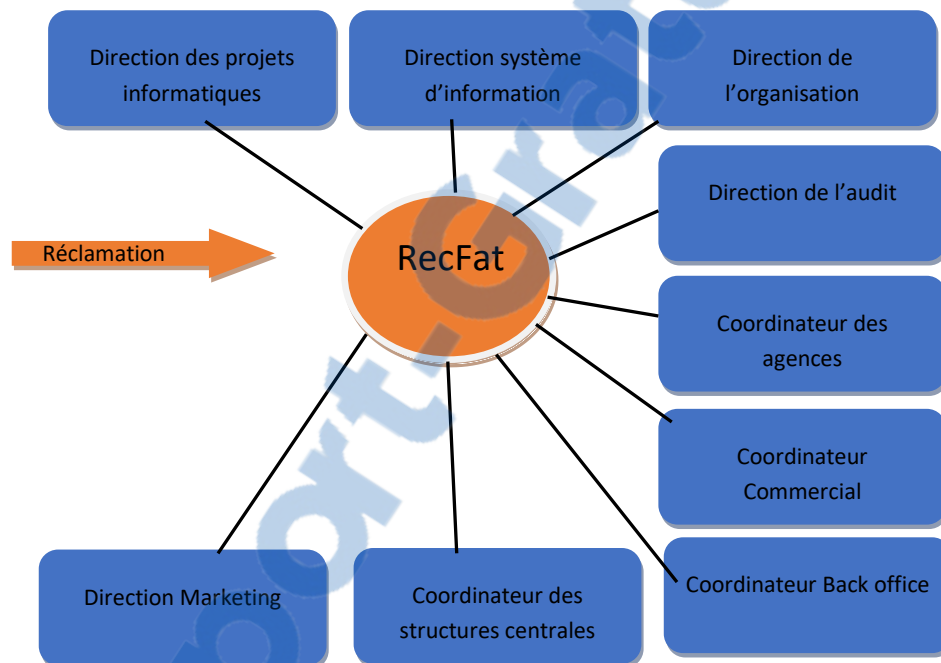


Figure 3.1 : Identification des acteurs de la banque

Le tableau ci-après développe le rôle de chaque acteur, la charge de travail estimative ainsi que les compétences requises pour l'élaboration des tâches.

Tableau 3.1 : Les rôles des acteurs

Commentaire [u144]: mettre en forme le tableau

Acteur	Rôle	Charge de travail	Observation	Compétences requises
Direction des projets informatiques	Planifier et mettre en place le processus mécanisé de traitement de la réclamation par l'application	70 % de charge de travail	C'est au sein de cette direction que l'application « RecFat » est développée et testée	-Informatique -Gestion de projet
Direction système d'information	Installation maintenance et gestion des accès à l'application.	2% de charge de travail	Prise en charge et maintenance de l'application tout au long de sa durée de vie.	-Informatique
Direction de l'organisation	Elaborer le cahier de charge de projet et concevoir les circulaires nécessaires pour l'utilisation de l'application.	10% de charge de travail	Il faut informer la Direction de l'organisation en cas de besoin de modification des circulaires ou de cahier de charge	- juridique -gestion -gestion de projet
Direction de l'audit	Contrôler si le traitement de la réclamation est efficace et dans les normes déjà précisées par les circulaires et le cahier de charge	2% de charge de travail	S'adresser à la Direction de l'audit en cas de conflit sur le respect des normes et circulaires	- Informatique - Juridique - Règle de Gestion
Agences	Recevoir et alimenter l'application par les réclamations reçues des clients	7% de charge de travail	L'agence est le vis-à-vis de notre client et c'est elle qui nous donne les renseignements nécessaires sur lui	-informatique - relationnel
Coordinateur Commercial	Veiller à la bonne réception de la réclamation et son alimentation par l'agence	3% de charge de travail	Centraliser les besoins des agences et veiller à leur satisfaction en temps utile.	- relationnel - informatiq ue
Coordinateur Back office	Recevoir ou charger les réclamations à partir de différents flux et faire le dispatching aux services concernés	2% de charge de travail	C'est le début de traitement de la réclamation (capitalisation des expériences et analyse, statistiques)	- informatiqu e - relationnel - métier

Commentaire [u145]: processus mécanisé

Commentaire [u146]: développée

Commentaire [u148]: gestion

Commentaire [u147]: du

Commentaire [u149]: précisées

Commentaire [u150]: circulaires

Commentaire [u151]: reçues

Les différentes directions concernées par le traitement de la réclamation (juridique, monétique, commerciale, ...)	L'évaluation et le traitement de la réclamation et la mise en œuvre des actions correctives et préventives	2% de charge de travail	C'est le traitement réel de la réclamation	-métier
Le client	C'est le déclencheur de la réclamation	2% de charge de travail	C'est la source et la destination de la réclamation	rien

Commentaire [u152]: concernées

Commentaire [u153]: sérieux

Commentaire [mf154R153]: sa réclamation ne nécessite pas une compétence spéciale

3. Processus de traitement de réclamation

Dans cette représentation schématique, le terme client désigne le plaignant qui peut être un client de la banque ou un client passager ou même un client potentiel.

Le terme aiguilleur est le service chargé d'orienter la réclamation vers la direction qui s'en charge de la régularisation de la situation.

Le processus de traitement se décrit par le schéma suivant :

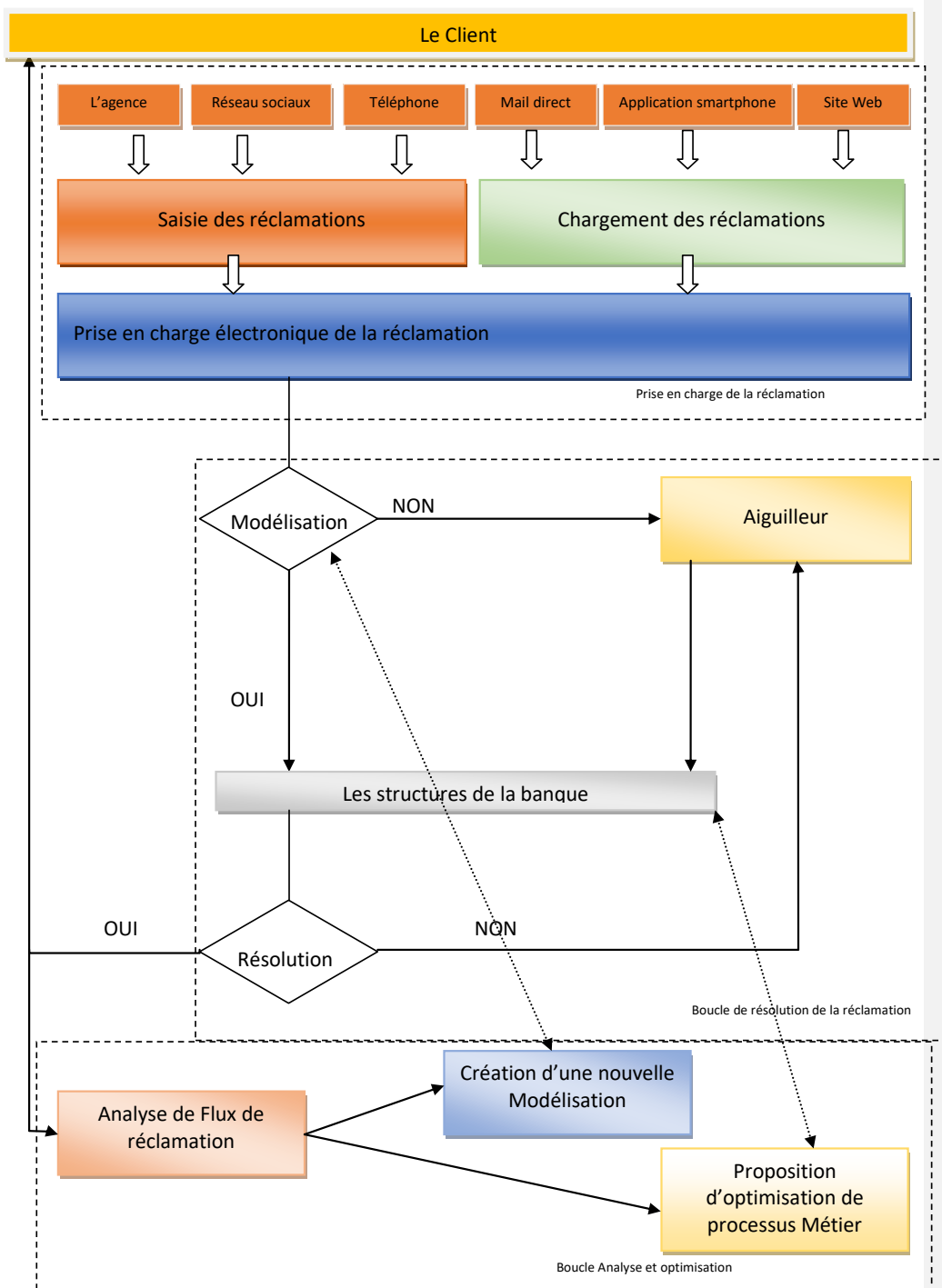


Figure 3.2 : Processus de traitement des réclamations de la banque

4. Projet Planning des taches

Etape 0. Définir les objectifs du projet

L'objectif du projet est la mise en place d'une solution de gestion de réclamation, d'analyser les flux de réclamation dans le but d'optimiser les divers services de la banque.

Etape 1. Découper le projet et définir la liste des tâches élémentaires

Phase d'étude préalable : Diagnostic de l'existant.

Phase d'élaboration du cahier de charge fonctionnel.

Phase de développement

Phase de sensibilisation et de suivi

Etape 2. Définir l'enchaînement logique des tâches

Etape3. Les durées et des contraintes sur certaines tâches et intégrer des tâches externes

Diagnostic de l'existant.	2 mois
Phase d'élaboration de cahier de charge fonctionnel.	3 mois
Phase de développement	4 mois
Phase de sensibilisation et de suivi	12 mois

Etape 4. Définir et attribuer les ressources

Un développeur, et un collaborateur de projet

Etape 5. Planifier et assurer le suivi du projet

Bonus. Les principaux logiciels de gestion de projets

5. Conduite de changement

5.1 Type de changement organisationnel

(Alain Rondeau, 2008) présente quatre types de changement organisationnel : le redéploiement, le renouvellement, le positionnement et le réaménagement. Dans le cas de notre projet, le type de changement qu'on va réaliser c'est le réaménagement puisqu'on va mettre l'accent sur l'amélioration et l'optimisation de processus de traitement des réclamations et leur intégration dans le système de management de la qualité de la banque ce qui permet par la suite une agilité dans le CRM et le SMQ.

Commentaire [u155]: diagnostic

Commentaire [u156]: du

Ce changement a touché sur plusieurs composantes dans la banque tel que :

- La stratégie : L'application permet à la BNA de se référer aux autres banques nationaux et internationaux, aux exigences des normes internationaux tel que l'ISO et orienter leur stratégie vers l'amélioration de son système de management de la qualité
- La structure organisationnelle : Le processus de traitement de la réclamation devient ad hoc et rapide où chaque acteur sait qui fait quoi.
- La culture : L'implantation de l'application permet la collaboration entre les acteurs, ce que crée une ambiance de travail sain où tous les efforts sont dirigés vers les mêmes objectifs
- La technologie : l'orientation vers des technologies que facilité le traitement de la réclamation et qui permet d'avoir une analyse instantané et pertinente
- La processus : La révision et la correction de processus de travail en générale et la gestion traitement de la réclamation en particulier.

5.2 Modèle processuels

(Alain Vas, 2005) spécifie cinq modèles processuels génériques : planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique. Le modèle processuel qu'on va suivre pour réussir la mise en place de notre application est le modèle planifié puisqu'on a fait participer les différentes acteurs dès la phase de l'élaboration de cahier de charge jusqu'à la phase de test.

On a classé trois catégories d'acteurs :

- **Les initiateurs** : Ils sont à l'origine du changement et conduisent le processus de changement : Direction des projets informatiques, Direction système d'information, Direction de l'organisation
- **Les intermédiaires** : Ce sont les cadres intermédiaires assurant la conduite des équipes de projet. Ils sont mandatés pour l'implémentation du changement : Direction de l'audit, Coordinateur Commercial
- **Les exécutants** : Le changement affecte leur activité au quotidien : Les agences, Coordinateur Back office, Les différentes directions concernés par le traitement de la réclamation (juridique, monétique, commerciale, ...)

5.3 Les résistants au changement

Bien que la mise en place de notre application est planifiée, elle touche plusieurs services certains d'entre eux résistent à ce changement pour des raisons différentes tel que :

- l'incertitude liée la nouvelle situation

Commentaire [u157]: inexistant dans la bibliographie

Commentaire [u158]:

Commentaire [u159]: planifiée

- le risque perçu de ne pas pouvoir répondre aux exigences de la nouvelle fonction ou tâche et de développer de nouvelles compétences
- Le changement de groupe de travail
- Le risque perçu de la perte d'avantages et de privilèges
- Le changement de statut au sein de la banque

On a confronté quatre catégories des résistants au changement selon le classement de (Carton, 1997) :

Commentaire [u160]: inexistant dans la bibliographie

- **L'inertie** : c'est l'absence de réaction au changement en évoquant la prudence et en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs : Les agences et les structures **concernées** par le traitement de la réclamation.
- **L'argumentation** : c'est la négociation sur le fond et la forme du changement dans le but d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure : Direction système d'information, Direction de l'organisation, Coordinateur Back office.
- **La révolte** : C'est lorsqu'il y a une incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace qui pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation : Quelques agences et services **concernés** par le traitement de la réclamation
- **Le sabotage** : c'est plus néfaste et manipulateur que la révolte, son but est de démontrer la stupidité du changement et d'embarrasser le promoteur du projet : quelques agences

Commentaire [u161]: concernées

Commentaire [u162]: concernés

5.4 Plan de conduite de changement

Afin de minimiser le nombre des acteurs résistant au changement, on a appliqué le scénario de quatre facettes de conduite de changement de Rondeau, pour chaque catégorie de résistants, et qui consiste à :

5.4.1 Etablir un plan d'action

On a identifié les séquences d'activités et des actions à mettre en œuvre tel que :

- Une formation dans les programmes informatiques nécessaires et une formation sur l'utilisation de différentes rubriques de l'application pour le personnel de profil « administrateur ».
- Une formation sur l'utilisation de différentes rubriques de l'application pour le personnel de profil « utilisateur ».
- Sensibiliser tout le personnel de l'importance de cette application pour l'évaluation de la satisfaction clientèle sur tous les produits et services et sur la banque en général.
- Sensibiliser les clients et les inciter à exprimer leurs réclamations à travers les moyens disponibles.

Commentaire [u163]: informatiques

5.4.2 Encadrer le changement

On a défini le rôle et les attributions de chaque acteur pour qu'il connaisse le processus et les éléments de ce changement.

5.4.3 Définir le rythme du changement

On a adapté le rythme de notre changement selon le degré de résistance de chaque acteur.

5.4.4 Cibler les actions

On a fixé des objectifs pertinents et réalisables et ajusté pour chaque acteur et pour l'équipe en général.

Toutefois la communication, la motivation, la formation et l'accompagnement sont les meilleures solutions pour faire face à la résistance de nos acteurs surtout ceux qui sont potentiellement affectés

Commentaire [u164]: surtout

6. Descriptif de L'application « RecFat »

Les principales fonctionnalités fournis du système de gestion des réclamations clientèle « RecFat » consistent à :

Commentaire [u165]: fournis



Figure 3.3: Menu Générale de RecFat

- Assurer le chargement des réclamations issues de différentes sources (Web, Applicatif Mobile, E-mail, Bornes Agences, etc.)
- Saisie manuelle des réclamations
- Gestion des réclamations : routage, suivi, traitement, etc.
- Tableau de bord sur le processus de traitement des réclamations.
- Edition des statistiques ciblées et paramétrables.
- Paramétrage de modélisation et gestion des profils.

La figure ci-dessous présente les principales fonctionnalités de cette application.

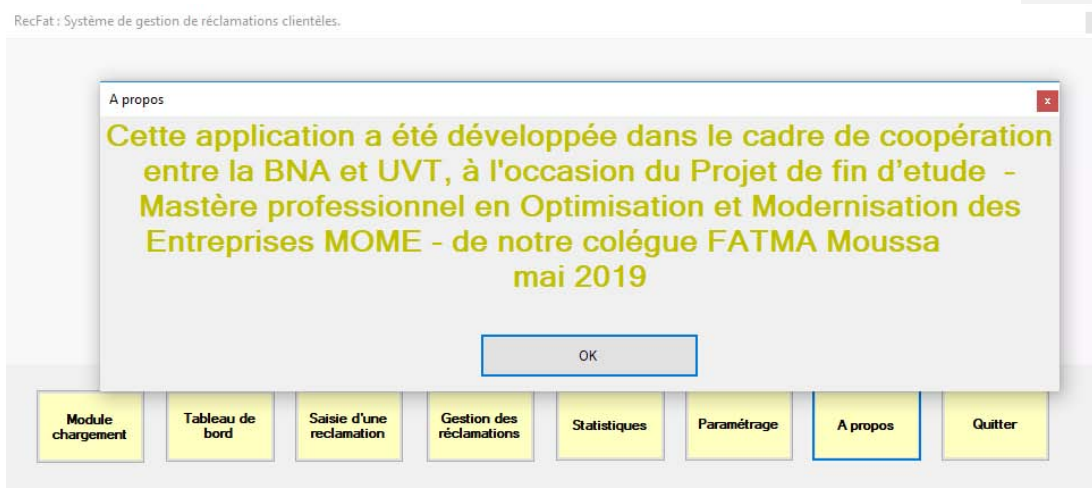


Figure 3.4: Menu A propos

BNA-Gestion des réclamations

Date de chargement	Date Réclamation	Source	Référence	Objet	Etat	Compte Client	Affectation Proposée	Module	Observation
13/05/2019	11/05/2019	Mail	MA025-01	Carte bancaire non utilisable	non Affecté	XXXX-XXXX-XXXXXX	B/o Moyens des paiements	Carte	
08/05/2019	08/05/2019	Mail	MA025-02	Retard Credit Direct	non Affecté	XXXX-XXXX-XXXXXX	b/o Credit Direct	Credit_Direct	
02/05/2019	02/05/2019	manuel	ML025-03	Compte client Doublement débité	non Affecté	XXXX-XXXX-XXXXXX	Direction de la comptabilité	Compta_Générale	
30/04/2019	30/04/2019	Internet	IN025-04	connexion impossible à BNA Cach M	non Affecté	XXXX-XXXX-XXXXXX	Service Cash management		

Objet de la réclamation: Connexion impossible à BNA Cach Ma

Référence: IN025-04

Objet de la réclamation:
 Bonjour :
 Je viens de m'inscrire à votre nouveau service cash management. J'ai tapé 3 fois le mot de passe erroné ce qui a bloqué le système.
 Merci de m'orienter ce que je dois faire.
 Cordialement

Date de Chargement: 30/04/2019 Date de réclamation: 30/04/2019 Source: Internet Compte Client: XXX-XXXX-XXXXXX

Affectation proposée: Service Cash Management Valider Copie pour information: Sécurité informatique Valider

Historique des réclamations:
 Chargée par: XXXX Retard de traitement: 11 jours

Service Cash management : En date du 30/04/2019 la réclamation a été traitée par nos services, nous avons demandé au client un mail pour qu'il se présente à l'agence afin de recevoir ses nouveaux paramètres

Fermer

Figure 3.5: Menu Gestion des réclamations

L'interface de « gestion de réclamation » permet de visualiser les réclamations clients chargées, et qui ne sont pas routées automatiquement (non modélisées).

Un agent appelé « aiguilleur » se charge de diriger la réclamation vers les diverses directions de la banque, ainsi l'aiguilleur joue un rôle important dans la réussite de traitement de la réclamation.

Module de chargement

Retour

Chargement Flux Internet: 13/05/2019 Charger le Flux internet Annuler Le chargement

Chargement Flux Mail: 13/05/2019 Charger le Flux Mail Annuler Le chargement

Chargement Flux Borne: 13/05/2019 Charger le Flux Borne Annuler Le chargement

Chargement Fichier: 13/05/2019 Charger le Flux Fichier Annuler Le chargement

Flux	Nb de Flux	Chargé	Rejeté
Internet	120 Réclamations	25 Réclamations	0
Mail	15 Réclamations	5 Réclamations	0
Borne	2 Réclamations	1 Réclamations	0
Fichier	14 Réclamations	4 Réclamations	0

Figure 3.6: Menu Modules de chargement

Les réclamations sont prise en charge par l'application via deux processus : soit un chargement automatique : il s'agit des flux mail, bornes agence, fichier, internet (Site web) ou par une saisie manuelle.

Commentaire [u166]: l'application

Commentaire [u167]: soit

Commentaire [u168]: automatique

Le module de chargement permet de charger automatiquement ces flux, évitant ainsi de saisir les réclamations manuellement afin de gagner du temps certes, mais aussi pour garder l'original de la réclamation sans modification ou interprétation.

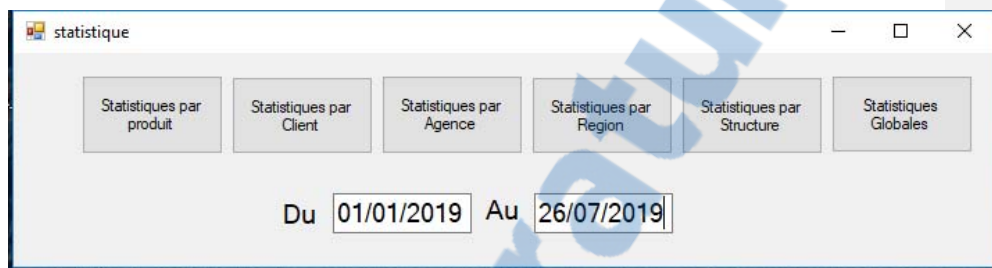


Figure 3.7: Menu Statistique

L'application permet également l'édition de plusieurs statistiques comme :

- Statistiques par Produits
- Statistiques par client /Groupe
- Statistiques par agence ou par direction.
- Statistiques par région.

Et des statistiques d'ordres général (nombre de réclamations traitées, temps de réponse moyen ...)

Commentaire [u169]: Général

Ces statistiques sont disponibles par plage de date, ce qui permet l'analyse comparatif dans le temps.

Commentaire [u170]: traitées

Commentaire [u171]: Ces

7. Suivi et exploitation

7.1 Les résultats préliminaires

Pour la période allant du 11/03/19 au 10/06/19, l'application a traité 1812 réclamations de différentes natures et de différents flux.

Les réclamations sont classées selon les thèmes (Gestion de compte, Réclamations sur l'accueil et la qualité de service, réclamation sur les services en ligne, réclamation sur les crédits, problèmes des cartes bancaires et GAB, problèmes des chèques, ...) et selon le degré d'importance (ordinaire, important, urgent) l'application permet de déterminer en plus le délai de traitement de réclamation.

Le tableau suivant permet d'avoir plus de détail sur les réclamations traités :

Tableau 3.2 : Les thèmes des réclamations traités

Thème	sous-thème	Nombre	Degré d'importance	Délai moyen de traitement
Gestion de compte	Réclamation sur le taux d'intérêt pour l'épargne	105	ordinaire	1 Semaine
	réclamation sur erreurs de prélèvement d'agios, commissions, frais	53	important	2 jours
	virements non parvenus	20	urgent	2 jours
	omission sur opération figurant sur le relevé de compte	15	important	1 Semaine
Réclamations sur l'accueil et la qualité de service	Mauvaise qualité de service	43	ordinaire	instantané
	Manque d'informations sur les produits et services	72	ordinaire	instantané
	Demande de relevés /extrait bancaires	203	important	instantané
réclamations sur service en ligne	services BNA Net	178	urgent	3 jours
	Problèmes liés au site de la BNA	24	ordinaire	1 Semaine
Réclamations sur les crédits	retard d'octroi ou de déblocage des crédits	462	urgent	1 mois
	Réclamation sur le taux d'intérêt des crédits	12	ordinaire	1 Semaine
Problèmes des cartes bancaires et GAB	Problème cartes	63	urgent	instantané
	carte capturée	192	urgent	instantané
	Problème GAB	234	urgent	instantané
	Problème TPE	65	urgent	3 jours
	Problème de paiement via Net	21	urgent	2 jours
Problèmes de chèques	perte ou vol d'un chéquier	15	urgent	1 Semaine
	réclamation sur le préavis de rejet de chèque sans provision	26	urgent	3 jours
	Problème de délais et procédures d'obtention de chéquier	6	ordinaire	1 semaine
Autres	erreur adresse client,....	3		
Total		1812		

7.2 Le suivi :

L'application permet d'avoir des statistiques par :

- Thème
- Région
- Produit
- Agence
- Direction régionale
- Client particulier ou entreprise

Elle nous permet aussi d'avoir une idée sur le nombre de réclamation **reçue** en général, par thème ou par sous thème, le nombre de réclamation selon le degré d'importance et nous permet aussi de **déterminer** le délai moyen de traitement de réclamation afin de nous aider à l'améliorer.

Commentaire [u172]: reçue

Commentaire [u173]: déterminer

Ce qui permet de discerner et distinguer la nature de problème, capitaliser les expériences et par la suite nous aider à accélérer et personnaliser le traitement de la réclamation.

Conclusion

La mise en place de « RecFat » nous a **permis** non seulement de mettre en valeur les connaissances acquises durant ce master, mais de contribuer à l'amélioration du processus de traitement de réclamation au sein de la BNA.

Commentaire [u174]: permis

L'application nous a aidés à diagnostiquer la situation avant et après sa mise en place, faire des évaluations **raffinées** et **personnalisées** et prendre **des décisions** non seulement à travers la résolution des réclamations **reçues** mais aussi à travers l'orientation de nos choix **stratégiques** en matière de management de la qualité en **général** et en matière de CRM en particulier.

Commentaire [u175]: raffinées

Commentaire [u176]: personnalisées

Commentaire [u177]: des décisions

Commentaire [u178]: reçues

Commentaire [u179]: stratégiques

Commentaire [u180]: général

Toutefois on a dégagé des axes d'améliorations tel que :

- La difficulté de son application pour tous les réseaux d'agence, vu le volume de travail qu'ils ont, les agents ne trouvent pas le temps pour alimenter la base des réclamations



- Certaines réclamations nécessitent leur résolution à travers le contact direct avec le client tel que la capture de la carte
- Les clients mécontents ont tendance généralement à contacter le chargé clientèle pour critiquer oralement la qualité de services offerts
- Des contraintes de caractère informatique

Commentaire [u181]: Certaines

Commentaire [u182]: Nécessitent

Commentaire [u183]: contact

Commentaire [u184]: oralement

Commentaire [u185]: offerts

Conclusion Générale

Le paradoxe de la gestion des réclamations repose sur l'hypothèse selon laquelle non seulement un client insatisfait suite à un incident de service peut être plus satisfait et plus fidèle qu'un client n'ayant pas eu de problèmes particuliers, mais aussi un meilleur traitement de réclamation peut se transformer en une source de profitabilité et opportunité pour l'entreprise en **général** et pour les banques en particulier.

Commentaire [u186]: général

Une réclamation clientèle constitue un signal discernable pour l'entreprise, qui laisse une dernière chance pour qu'elle garde ses clients et entretenir son système de management de la qualité si elle a su **comment** gérer le processus de traitement de réclamation et se référer aux exigences des normes internationales en **la** matière.

Commentaire [u187]: a su

Commentaire [u188]: en

La gestion des réclamations est d'une importance cruciale **dans** le domaine de service surtout que les prestations sont difficiles à évaluer par le client et à contrôler pour le prestataire qui doit prévenir les dysfonctionnements et prévoir un dispositif de gestion efficace afin de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients, de tirer les leçons de ses erreurs, et de participer à l'amélioration de sa profitabilité.

Commentaire [u189]: d'une importance cruciale

C'est pourquoi la mise en place d'un processus de traitement des réclamations informatisé peut aider l'entreprise à **réduire** le temps de réponse au client ce qui lui permet d'améliorer son CRM et l'aider à orienter ses choix et décisions **stratégiques** en matière de management de la qualité.

Commentaire [u190]: à

Commentaire [u191]: stratégiques

Cependant, il faut suivre une démarche qui permet l'amélioration continue du processus de traitement des réclamations et qui garantit la protection contre les effets négatifs et minimiser les pertes telles que l'approche processus exigé par l'ISO 9001-2015 qui intègre le cycle PDCA et l'approche par les risques et qui accède au renforcement de système de management de la qualité de l'entreprise.

Toutefois, et pour réussir l'implantation d'un nouveau processus de traitement de réclamation il faut planifier un programme de conduite de changement pour inciter les résistants à le suivre.

Il est toujours opportun pour les entreprises de s'orienter par les nouvelles normes internationales et les nouvelles technologies pour s'améliorer et viser la concurrence mondiale.

Bibliographie

- ANTARES FINANCES PARTENAIRES. *Procédure de traitement des réclamations*. AMF et ACPR. FR. Brevet. 2012.09.01
- ALAIN Rondeau. *L'évolution de la pensée en Gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*. (Canada). *Télescope*. Automne 2008, Vol. 14, n° 3, p. 2-5.
- ALAIN Vas. *Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique*. (Belgique). *Management International*. Hiver 2005, Vol. 9, n° 2, p. 21-36
- BANQUE DE FRANCE. *Recommandation sur le traitement des réclamations*. ACPR. FR. Brevet. 2016.11.14
- CARTON, G.D. *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Village Mondial.1999. 256 p. ISBN 2842110684, 9782842110680
- DETRIE, Philippe. *Les réclamations clients*, Eyrolles, 2007, 227 p, ISBN : 978-2-212-53906-6
- HAKIRI, Wissem. *Quelle Gestion de Réclamations efficace pour les banques ?*. Une étude exploratoire. Tunis. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis. Disponible sur Internet < <http://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Services%20Marketing/Hakiri.pdf> >
- ROCCA, Michel. *Conduire un projet Acteurs et méthodes du changement organisationnel*, de boeck, 2013, 141 p, ISBN 978-2-8041-8033-1

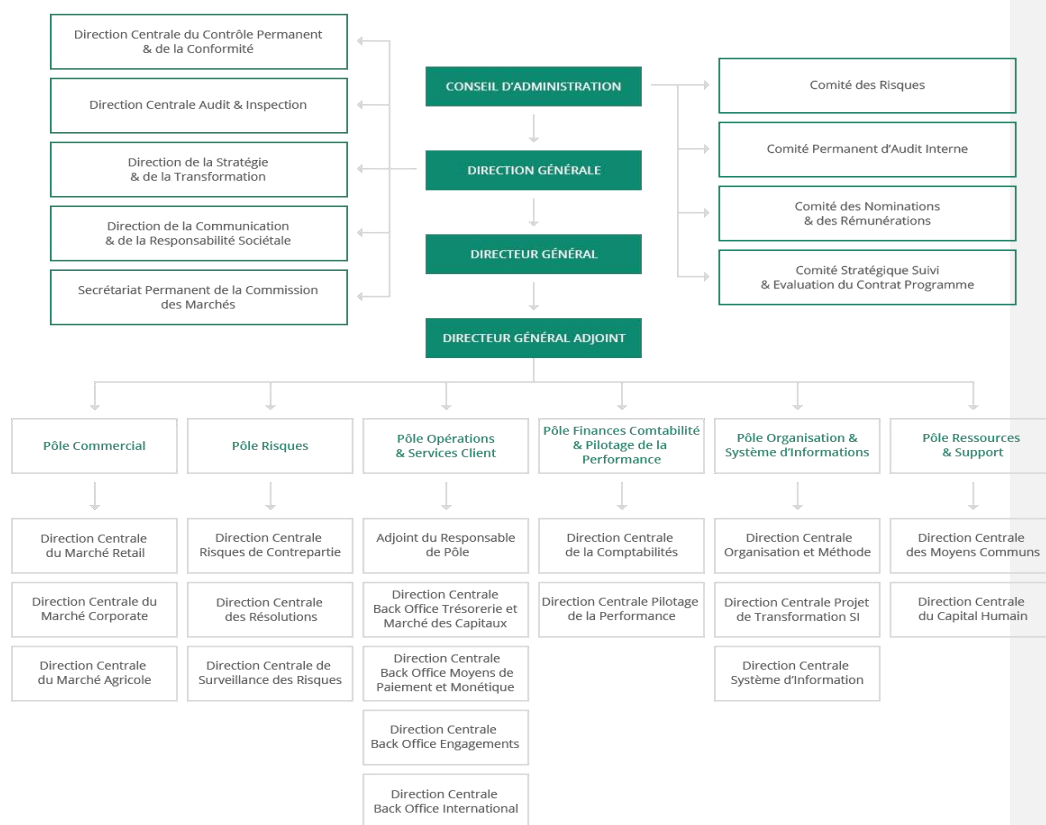
Webographie

- <http://www.federaalombudsman.be/fr/qualification-de-la-r%C3%A9clamation>, [consulté le 15 Février 2019]
- <https://www.actionco.fr/Thematique/conquete-client-1212/Breves/profils-clients-reclamants-328534.htm#TH5j2XKyxDF3UTPd.97>, [consulté le 08 Mars 2019]
- <https://www.webmanagercenter.com/2007/11/02/35117/les-demarches-qualite-dans-les-services-bancaires/>, [consulté le 09 Mars 2019]
- <http://www.toutpourmanager.com/ameliorer-le-traitement-des-reclamations-clients-un-enjeu-strategique/>, [consulté le 15 Avril 2019]
- <https://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr/>, [consulté le 20 Avril 2019]

Annexes

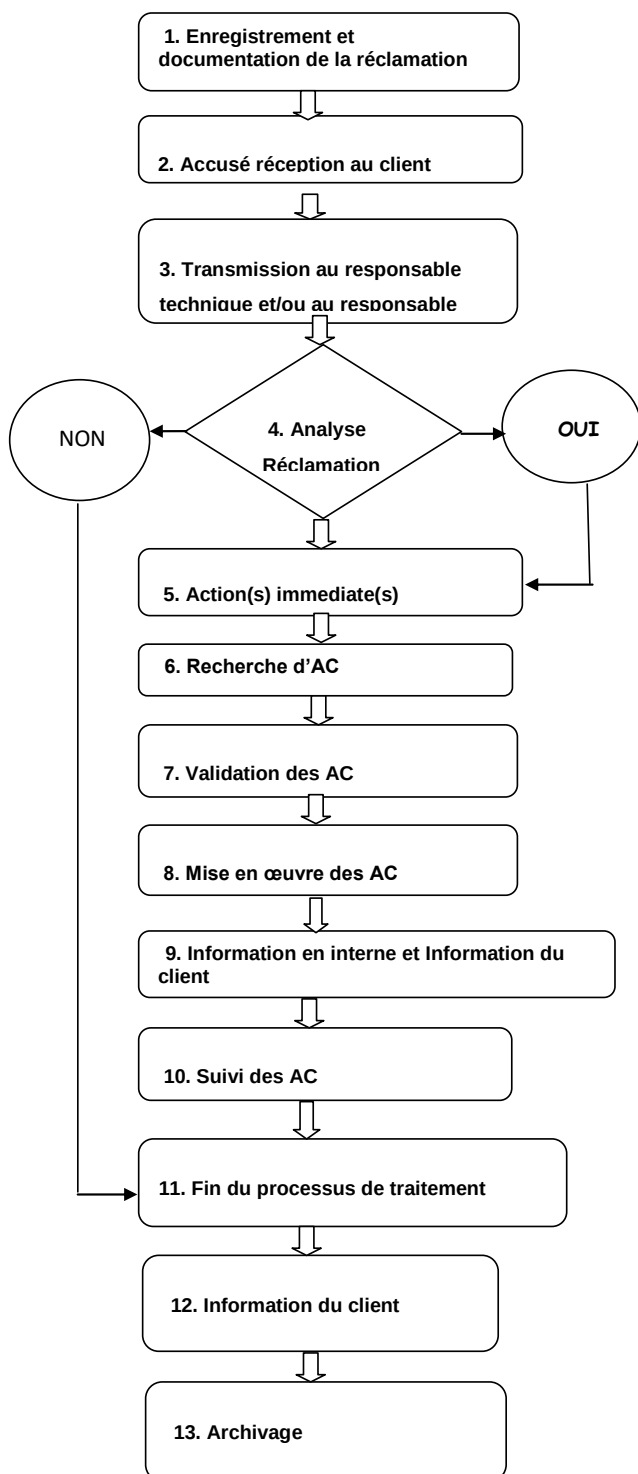
Annexe 1 : L'organigramme de la BNA

Commentaire [u192]: avant le graphique



Annexe 2 : Logigramme de processus de traitement des réclamations classique

Commentaire [u193]: avant le logigramme



1. Tout le personnel
2. Personnel concerné
Validation : resp technique
3. Personnel concerné puis responsable technique/Directeur
4. Responsable qualité et personnel concerné
5. Personnel concerné
6. Responsable qualité et personnel concerné
7. Responsable technique/Directeur par personnel non impliqué
8. Personnel concerné
9. Responsable qualité
Validation : resp technique par personnel non impliqué
10. Responsable qualité et/ou Responsable technique
11. Responsable qualité
12. Responsable technique
13. Responsable Qualité