



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique: 2014 – 2015

Option: Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques

Projet Professionnel

THEME

**Mise en place d'un centre d'appel national au profit
d'ECOBANK Burkina**

Réalisé et soutenu par :

LIEHOUN Estelle Nina

MBF 14^{ième} Promotion

Sous la supervision de :

M. Alain Naoubasseou DAH

Directeur de la trésorerie à International
Commercial Bank

Dakar, Juin 2015

DÉDICACE

Je dédie ce projet de fin de cycle :

- ❖ A ma **Mère Edwige Botoni**, qui m'a toujours inculqué les valeurs du respect d'autrui, de la politesse et du travail bien fait ;
- ❖ A ma **Sœur Frieda Lihoun**, pour son soutien constant et ses multiples apports ;
- ❖ A mes tantes et oncles, mes amis(es) pour leur sacrifice et leur soutien constant.

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience académique, il apparaît opportun de commencer ce projet de fin de cycle par des remerciements à ceux qui m'ont consacré leur temps de près ou de loin.

- **M. Aboudou OUATTARA**, pour ses multiples orientations et conseils qui ont servi dans la rédaction de notre avant-projet ;
- **M. Alain Naoubasseou DAH**, notre encadreur qui malgré son emploi de temps très chargé, a su trouver de la disponibilité pour nous guider et nous orienter à travers ses yeux d'expert et son expérience;
- **M. Léandre YAMEOGO**, enseignant à L'Institut Africain de Management – Ouagadougou (IAM- Ouagadougou) ;
- **Le corps enseignant du CESAG**, et spécifiquement celui du programme MBF ;
- **L'administration du programme Master en Banque et Finance (MBF)** pour leur présence constante et leur disponibilité ;
- **Mes camarades du Burkina**, qui m'ont beaucoup aidé dans la phase recherche du travail plus précisément pour la réalisation des enquêtes ;
- **La 14^{ième} promotion MBF**, avec qui j'ai beaucoup appris de la vie estudiantine, et qui ont contribué à l'amélioration de ce projet à travers leurs différents commentaires et suggestions.

Sommaire

Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux, schémas et graphiques.....	vi
Introduction.....	1
Chapitre I : Opportunités d'un centre d'appel national pour le compte d'ECOBANK Burkina.....	6
I. Présentation Générale d'ECOBANK Burkina et du projet.....	7
II. Présentation générale du projet.....	11
III. Aperçu des différents services offerts par le centre d'appel.....	12
IV. Impacts du centre d'appel pour les différentes parties concernées.....	16
Chapitre 2 : Description de l'offre de service.....	18
I. Définition et fonctionnement du centre d'appel.....	19
II. Description des équipements, matériels et logiciels utilisés.....	26
III. Stratégie commerciale.....	28
IV. Plan organisationnel.....	29
V. Analyse SWOT.....	31
Chapitre 3 : Plan financier.....	32
I. Coût du projet.....	33
II. Evaluation des dépenses du projet.....	33
III. Sources de financement.....	34
IV. Hypothèse du chiffre d'affaires.....	34
V. Compte de résultat prévisionnel.....	35
VI. Analyse de la rentabilité.....	36
VII. Test de sensibilité.....	41
Conclusion.....	47
Bibliographie/Webographie.....	49
Annexes.....	50
Résumé/Abstract.....	56
Mots clés.....	57

Liste des sigles et abréviations

ACD : Automatic Call Distributor

BACB : Banque Agricole et Commerciale du Burkina

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIB : Banque Internationale du Burkina

BOA: Banque Of Africa

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CBI: Coris Bank International

CEDEAO: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CF: Cash-Flow

CRM: Customer Relationship Management

CTI : Couplage Téléphonie Informatique

DAB : Distributeur Automatique de Billets

EBF: ECOBANK Burkina Faso

ETI: ECOBANK Transnational Incorporated

GAB: Guichet Automatique de Banque

GIM UEMOA : Groupement Interbancaire Monétaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

IP : Internet Protocol

PABX : Private Automatic Branch Exchange

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie

PNB : Produit Net Bancaire

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SGBF: Société Générale Burkina Faso

SONATEL : Société Nationale des Télécommunications

SVI : Server Vocal Interactif

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

TRI : Taux de Rentabilité Interne

UBA: United Bank of Africa

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VAN: Valeur Actuelle Nette

VIP: Very Important Person

Liste des tableaux, schémas et Graphiques

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Appréciation de la qualité de la gestion clientèle

Tableau n°2 : Estimation du temps moyen d'attente en agence

Tableau n°3 : Avis sur le centre d'appel régional et du nouveau centre d'appel national

Tableau n°4 : Les besoins à satisfaire

Tableau n°5 : Description de la nature et du coût du matériel technique

Tableau n°6 : Mobiliers bureautiques

Tableau n°7 : Frais de personnel

Tableau n°8 : Analyse SWOT

Tableau n°9 : Coût de l'investissement

Tableau n°10 : Dépenses liées au projet

Tableau n° 11 : Tableau de financement

Tableau n° 12 : Remboursement de l'emprunt

Tableau n°13 : Projection du chiffre d'affaires

Tableau n°14 : Amortissement des immobilisations

Tableau n°15: Compte de résultat prévisionnel

Tableau n°16 : Ratio de la rentabilité commerciale

Tableau n° 17 : Marge opérationnelle

Tableau n° 18 : Evolution des performances de l'action SONATEL

Tableau n°19 : Récapitulatif des flux de trésorerie

Tableau n°20 : Nouveau tableau prévisionnel des cash-flows/ Première hypothèse

Tableau n°21 : Nouveau tableau prévisionnel des cash-flows/ Deuxième hypothèse

Liste des graphiques

Graphique n°1 : Appréciation de la gestion clientèle d'ECOBANK Burkina

Graphique n°2 : Perception des clients sur le centre d'appel régional d'ECOBANK et celui national

Liste des schémas

Schéma n°1 : Fonctionnement du centre d'appel

Schéma n°2 : Description des flux d'appels

Schéma n°3 : Description de l'outil PABX

Schéma n°4 : Distribution des appels faite par l'outil ACD

Schéma n°5 : Exemple de fonctionnement du serveur vocal interactif (SVI)

Introduction

Au Burkina Faso le système financier est largement dominé par les banques représentant environ 90% des actifs. Constitué de douze (12) banques commerciales, le secteur bancaire assure la fluidité des transactions en mettant à la disposition des agents économiques des moyens de paiement, mais également en permettant la rencontre entre agents à capacité de financement et ceux en besoin de financement. Dans ce secteur très dynamique et concurrentiel, la relation avec la clientèle reste au centre des préoccupations des banques qui ne cessent de développer et de mettre en place de nouvelles techniques et procédures allant dans le sens de la satisfaction mais surtout de la fidélisation des clients.

Les banques ont dès lors initié et mis en place de nombreux mécanismes qui leurs permettraient non seulement, d'être plus proche de leur clientèle, mais aussi de répondre efficacement à leurs besoins. La banque à distance, qui passe pour être une innovation, un concept de banque à domicile, semble être l'outil adéquat utilisé par les banques. En effet, les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de nos jours au client d'une banque d'opérer à distance et de façon quasi instantanée en opposition aux opérations faites en agence ou par courrier.

C'est dans cette optique que nous avons opté d'axer notre étude sur l'analyse de cette offre de banque à distance au Burkina plus précisément par le biais d'un centre d'appel. La banque pour laquelle ce projet a été mis en place, à savoir ECOBANK, ne reste pas en marge de ce nouveau concept de banque à distance à travers notamment les services d'Internet Banking, de centre d'appel, mais aussi de SMS Banking qu'elle fournit.

Notre choix pour cette banque a été motivé dans un premier temps par le fait qu'elle occupe actuellement et ce depuis trois (03) années consécutives le premier rang des banques opérant au Burkina Faso (selon le classement du magazine « The Banker ») ; mais également au regard de notre intérêt vis-à-vis de la banque.

En effet, suite à sa fusion avec la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB), ECOBANK est devenue avec ses 45 agences qui couvrent la quasi-totalité du territoire national, le plus grand réseau bancaire au Burkina. Avec plus de 250.000 clients, il devient nécessaire et impératif pour cette dernière de mettre en œuvre une stratégie qui lui permettrait de gérer avec efficacité la relation avec son réseau clients de plus en plus nombreux et exigeants. Au-delà de cet aspect, plusieurs autres facteurs ont motivé notre intérêt pour ce

thème, à savoir les paramètres qui rendent le service de banque à distance peu accessible par le peuple burkinabé. Il s'agit notamment de :

- ❖ la caractéristique même du peuple burkinabé qui est minoritairement alphabétisé. En effet, avec un taux d'alphabétisation d'environ 28,7% (rapport 2011 du Programme des Nations Unies Pour le Développement PNUD¹) le Burkina Faso demeure l'un des pays ayant le plus faible taux d'alphabétisation du monde. L'utilisation de certains services bancaires à distance devient alors peu aisée pour cette population.
- ❖ La complexité du E-Banking ainsi que du mobile Banking qui demande une certaine culture informatique et qui rend un grand nombre de burkinabé réfractaire à leur utilisation.
- ❖ La mauvaise qualité de la connexion internet et la faible couverture réseau des télécoms qui entravent fortement l'efficacité de la banque à distance.
- ❖ Le déficit du centre d'appel régional d'ECOBANK déjà existant. En effet, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Cap-Vert, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger et le Sénégal partagent le même centre d'appel régional basé en Côte d'Ivoire. Ce centre d'appel a fait l'objet de plusieurs plaintes concernant non seulement sa disponibilité, mais également les différentes barrières linguistiques qui rendent la communication difficile et peu compréhensive. Le coût de l'appel ainsi que les désagréments liés aux appels à l'international sont également à déplorer.

Les différents facteurs ci-dessus cités entravent fortement le succès et l'atteinte des résultats attendus de la banque à distance, ce qui suscitent certaines interrogations et nous inspire la problématique suivante à savoir : « Comment ECOBANK Burkina pourrait-elle redynamiser son offre de banque à distance dans le cadre d'une stratégie multicanal afin qu'elle soit adaptée aux réalités du Burkina ? ». En d'autres termes il s'agit de s'interroger sur la contextualisation de l'offre de banque à distance afin qu'elle s'ajuste et se conforme non seulement à la spécificité des clients mais aussi aux réalités du pays.

L'objectif poursuivi par ce présent projet est d'étoffer et de perfectionner l'offre de banque à distance d'ECOBANK Burkina tout en apportant une réponse aux déficits du centre d'appel régional existant. « Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK

¹ http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2011_fr_complete.pdf

Burkina», tel est l'intitulé de notre projet et il s'agira en d'autres termes de mettre en place un centre d'appel qui en plus de fournir les services de banque à distance dans la langue officielle (le français) et les langues nationales du pays (Mooré, Dioula et Fulfuldé), sera accessible et plus proche de la clientèle. Ce centre sera doté d'une grande équipe de téléopérateurs qui assurera la transmission avec efficacité et efficience des différents services bancaires à distance. Ce service viendra ainsi en support aux agences physiques implantées sur le territoire Burkinabé et permettra ainsi le désengorgement de ces dernières. En effet, la banque à domicile permettra de résoudre le souci de longue attente en banque et de réduire l'affluence des clients en banque. De plus le service d'accueil pourra mieux se recentrer sur le cœur de métier de la banque et céder certaines opérations au centre d'appel.

L'idée générale du projet est de concevoir et de mettre en place pour le compte de la banque (ECOBANK Burkina) un centre d'appel national dans l'optique de lui permettre de mieux interagir avec sa clientèle et, par la même, de mieux se rapprocher d'elle en lui offrant ses multiples services à distance.

Plus spécifiquement, le projet vise à :

- présenter les opportunités, la pertinence et les avantages de la mise en place du centre d'appel national ;
- conceptualiser et à décrire l'offre et le processus de fonctionnement du centre d'appel ;
- étudier la faisabilité financière de la mise en place du centre d'appel.

L'intérêt du projet pour les différentes parties intéressées, à savoir la banque à qui bénéficie le projet, les clients de la banque mais également pour nous qui entendons faire l'étude de ce projet, est la suivante :

- De prime abord pour ECOBANK Burkina, l'intérêt sera la fidélisation et la satisfaction de sa clientèle. En effet, le marché des comptes bancaires est très dynamique et très concurrentiel. La différence ne se fait qu'à travers le service et la meilleure relation avec la clientèle. Il s'agira donc de développer une relation personnalisée avec le client, tout en lui offrant une gamme complète de services par les canaux de distribution les plus modernes.
- Pour le client le centre d'appel sera un point d'accès aux informations générales sur les produits et services qui lui sont offerts par la banque, aux informations relatives à

son compte ainsi qu'un canal d'assistance de gestion des réclamations et des suggestions. Ainsi donc, il s'agit de faciliter l'accès aux produits et services en encourageant et en améliorant les opérations bancaires à distance.

- Sous un angle personnel, ce projet nous permettra de nous familiariser avec le secteur bancaire mais aussi de mettre en exergue nos compétences et connaissances dans la conception et la concrétisation d'un tel projet qui dans une plus grande portée favorisera l'impulsion de la culture de la banque à distance au Burkina Faso.
- Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce document viendra enrichir sa base de données dans le domaine de la gestion des opérations bancaires à distance à travers un centre d'appel.

Notre démarche méthodologique pour atteindre nos objectifs sera aussi bien qualitative que quantitative. Nous allons dans un premier temps effectuer un travail de recherche documentaire en exploitant les documents tels que les rapports et mémoires en relation avec l'amélioration de la gestion clientèle, la gestion des centres d'appels, mais aussi en exploitant les rapports annuels produits par la banque. Nous compléterons cette démarche en procédant à une étude de marché qui consistera à administrer un questionnaire à 600 clients de la banque afin de cerner leurs besoins et leurs préoccupations concernant la banque en générale et le centre d'appel (aussi bien celui régional existant que celui national que nous prévoyons mettre en place). La sélection de cet échantillon a été faite de manière aléatoire pour pallier au mieux à la subjectivité des clients. Nous nous sommes intéressés à toutes les différentes catégories de clients de la banque allant des entreprises aux particuliers. La distribution du questionnaire a été effectuée dans les trois plus grandes agences de la banque (c'est-à-dire les agences à grande affluence) à savoir l'agence principale au centre-ville, celle de la patte d'Oie et pour finir celle de Ouaga 2000 qui reçoit une certaine qualité de clients à savoir les clients VIP.

Pour l'analyse et le traitement des données quantitatives, nous attribuerons un code à chaque réponse donnée par les enquêtées afin de constituer certains indicateurs que nous allons par la suite extrapoler sur l'ensemble de la clientèle d'ECOBANK. Pour clôturer notre démarche nous allons effectuer une visite dans une entreprise de la place réputée dans la gestion des centres d'appel (Premier Centre de Contact International- PCCI) afin de cerner l'opérationnalisation et les contraintes liées à la gestion des centres d'appels.

Le corps du document sera subdivisé en trois chapitres. Le premier chapitre s'attèlera à présenter le contexte du projet en mettant en exergue les opportunités et les perspectives de l'installation du centre d'appel national. Le deuxième chapitre présentera les différentes modalités de fonctionnement du centre et les différentes stratégies que nous entendons mettre en place pour rendre le projet viable à savoir les actions marketing et organisationnelles. Pour terminer notre étude, le dernier chapitre sera structuré autour de l'analyse de la rentabilité du projet à travers la perception du coût du projet mais également l'analyse des états financiers provisionnels et des modalités de financement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Opportunités d'un centre d'appel national pour
le compte d'ECOBANK Burkina

I. Présentation Générale d'ECOBANK Burkina et du Projet

1. Présentation du groupe ECOBANK Transnational Incorporated (ETI)

ECOBANK Transnational Incorporated (ETI) est une société anonyme créée en 1985 comme holding bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privé menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par des banques étrangères et banques étatiques. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. ECOBANK a été créée afin de combler ce vide. La fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest est à l'origine du projet de création d'une institution bancaire régionale privée en Afrique de l'Ouest. En 1984, EcoPromotions S.A. était fondée. Ses actionnaires fondateurs contribuèrent au capital de départ nécessaire pour la réalisation des études de faisabilité et aux actions de promotion qui permirent la création d'ECOBANK. En octobre 1985, ETI était immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest, avec un capital social autorisé de 100 millions de \$EU. Le capital initial souscrit et libéré de ETI d'un montant de 32 millions de \$²EU fut levé auprès de plus de 1500 investisseurs privés et institutionnels issus des pays d'Afrique de l'Ouest. Le plus important actionnaire étant le Fonds de la CEDEAO, la branche dédiée au financement du développement dans la sous-région. Un accord de Siège fut signé avec le gouvernement du Togo en 1985, conférant à ECOBANK le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident. Le plan stratégique du Groupe vise à ouvrir de nouvelles filiales et agences dans d'autres pays de l'Afrique Subsaharienne ainsi que des bureaux de représentation et des agences sur les principales places financières qui ont un niveau notable de transactions avec l'Afrique.

2. Présentation d'ECOBANK Burkina Faso (EBF)

ECOBANK Burkina Faso, société anonyme de droit burkinabé dont le siège se trouve à Ouagadougou, a été constituée le 10 juillet 1996 et a démarré ses activités le 04 avril 1997 avec un capital de 1.500.000.000 de FCFA. Actuellement, EBF à un capital de 7 495 000 000 Franc CFA suite à la fusion par absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina

² \$EU : Dollar des Etats-Unis

(BACB) survenue en juillet 2009 et devient ainsi avec 40 agences, le plus grand réseau bancaire du Burkina Faso. EBF offre à travers son réseau d'agences des produits et services financiers aux particuliers, PME/PMI, institutions et grandes entreprises. Il offre à sa clientèle toutes les opérations bancaires économiques et financières prévues par la réglementation bancaire. Pour faciliter ses opérations avec l'étranger, EBF dispose également du réseau du groupe et à établi par ailleurs des relations de correspondances avec des banques au niveau national (la BCEAO et le Centre des chèques postaux) et international tels que la Natexis banque populaire (FRANCE), la BHF BANK FRANKFURT (Allemagne), Citibank New York (Etats-Unis); The National Commercial (Arabie Saoudite).

❖ Positionnement de EBF sur le marché bancaire burkinabé

Le secteur bancaire burkinabè est sans conteste l'un des secteurs en pleine croissance du Burkina Faso. Le pool bancaire est en effet passé à douze (12) banques en 2008 avec l'arrivée de Coris Bank International (CBI) dès janvier 2008. A la fin de l'année 2009, l'effectif était repassé à onze (11) banques après le partenariat stratégique tissé par la Banque Internationale du Burkina (BIB) et le groupe United Bank for Africa (UBA) en novembre 2008 suivi de l'absorption de la BACB par ECOBANK en juillet 2009.

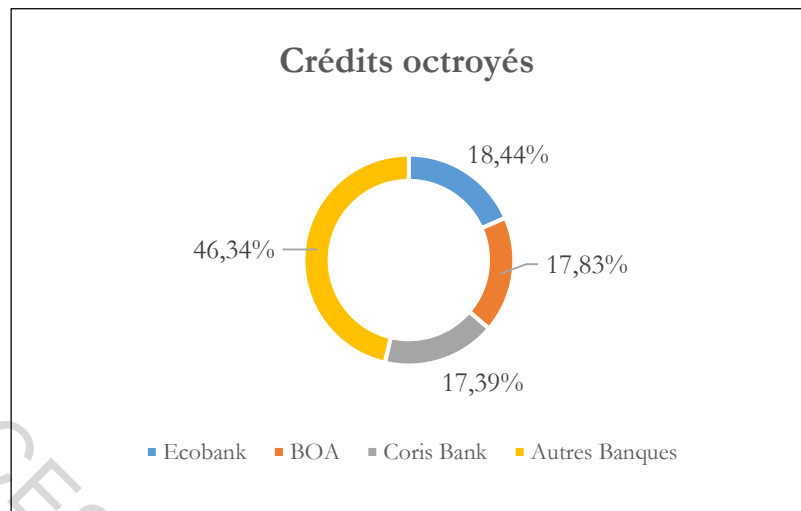
Après cette effervescence du secteur, la place financière du Burkina a enregistré l'arrivée d'une nouvelle banque. Il s'agit du marocain Attijariwafa Bank qui a établi à treize (13) le nombre d'acteurs du secteur.

La concurrence qui était déjà vive s'est alors davantage accentuée. Le tiercé en tête du peloton est le suivant :

- EBF, chef de fil du pool bancaire national : EBF est passée de la 4^{ième} à la 1^{ière} banque dans le classement des banques du Burkina Faso, après le rachat à 8,55 milliards de FCFA de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina. C'est la première banque présente dans les treize (13) régions du pays avec quarante (40) agences déployées à travers le territoire national.
- Arrivent respectivement en seconde et troisième place la BANK OF AFRICA (BOA) avec un réseau constitué de 21 agences implantées sur l'étendue du territoire national et CORIS BANK INTERNATIONAL (CBI) avec 12 agences.

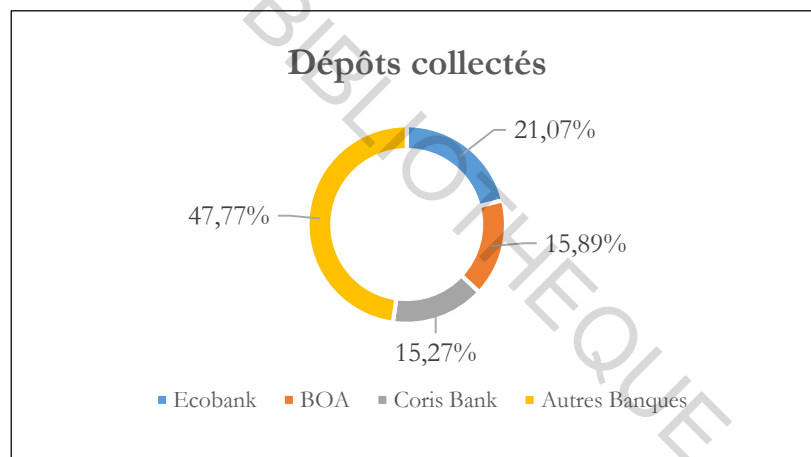
L'Association Professionnelle des Banques du Burkina Faso a publié récemment les chiffres d'activités des principales banques opérant dans le pays.

En termes de crédits octroyés le classement s'établit comme suit :



Sources : http://www.tresor.economie.gouv.fr/11371_burkina-faso-le-secteur-bancaire-en-2014

S'agissant des dépôts collectés, les performances sont les suivantes :



Sources : http://www.tresor.economie.gouv.fr/11371_burkina-faso-le-secteur-bancaire-en-2014

❖ Matrice des produits d'ECOBANK Burkina

	Produits	Descriptif
Comptes	Advance Account	Compte courant pour les salariés exigeant une domiciliation irrévocable du salaire
	Compte courant Personne morale	Compte non rémunéré destiné aux Etablissements et aux sociétés
	DAT	Placement à la banque des fonds qui seront bloqués pour une durée déterminée et rémunéré à un taux d'intérêt discuté
	EPARGNE	Compte épargne rémunéré
	DIASPORA	Conçu pour tous les africains qui travaillent et vivent en dehors de leur pays d'origine
	Compte courant Etudiant	Compte non rémunéré permettant d'effectuer des transactions Compte dédié aux étudiants avec réduction des frais de gestion de carte
Cartes	Carte visa electron	Carte de débit internationale pour les particuliers
	Carte regional	Carte de débit régionale pour toutes les filiales ECOBANK et les banques affiliées au GIM UEMOA
	Carte cashxpress	Retrait d'espèce sur DAB/GAB avec ou sans compte affichant le logo visa, transactions sur internet et chez les commerçants ayant des TPE affichant la visa
E-Banking	Internet banking	Accès au compte par internet 24/24H
	E-alert/ E- statement/ SMS banking	Message d'alerte sur mouvement par SMS et email après chaque opération dans le compte, obtention de mini relevé et consultation de solde par SMS
	OMNI	Solution de banque en ligne pour personnes morales permettant d'effectuer de transactions
Crédits	PP salarié	Prêt à court, moyen et long terme destiné aux salariés
	PP financement de marché	Prêts destinés à accompagner les entreprises pour l'acquisition d'un bien
	PP financement de stock	Prêts destinés à accompagner les entreprises commerciales pour l'achat d'un stock
	Mobilisation des créances	Permet aux commerçants de se refinancer s'ils disposent de créances sur le client et disposent de preuve
	PP financement d'actif	Permet aux commerçants de se refinancer s'ils disposent de créances sur le client et disposent de preuve
Transferts	Western Union	Moyen rapide, pratique et fiable d'envoyer et recevoir de l'argent à travers le monde
	Rapid Transfert	Moyen rapide, pratique et fiable d'envoyer et recevoir de l'argent à travers le réseau d'ECOBANK
	Chèque de banque et transferts internationaux	Transferts et moyens de paiement internationaux
TrésoreriE	Change manuel	Achat et vente de devises aux particuliers et aux entreprises

II. Présentation générale du projet

Dans une économie tournée vers le modernisme et le développement durable comme celle du Burkina Faso, la banque s'impose comme un intermédiaire incontournable de toutes les transactions. Elle collecte les ressources du public, principalement par le biais de la tenue des comptes, et prête aux entreprises.

Le taux de bancarisation reste néanmoins dans l'espace UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) faible et se trouve entre 3 et 7% alors qu'il avoisine 99% dans certains pays et se situe à 50 ou 60% dans la région du Maghreb. Pour corriger cet état de fait, la BCEAO (Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest) entame une vaste campagne populaire avec pour objectif : atteindre un taux de bancarisation de 20% dans l'espace UEMOA.

Nous devons cependant noter l'intérêt et l'importance qu'accordent de plus en plus la population burkinabé aux services et produits bancaires. En effet, le taux de bancarisation au Burkina Faso est passé de 5,89% en 2013 à 11,14% en 2014 (source BCEAO³). Cet intérêt grandissant pour le secteur bancaire, bien que bénéfique pour l'économie du pays et des banques en particulier pose un réel défi à ces dernières ; celui de la satisfaction d'une clientèle sans cesse importante et surtout de plus en plus exigeante. Le besoin de disposer d'une structure et d'une stratégie de gestion efficace et efficiente de la relation clientèle s'impose ainsi à elles.

1. Idée et contexte du projet

L'idée du projet est d'apporter une réponse adéquate et économique aux besoins de gestion du poste clients de la banque leader au Burkina Faso à savoir ECOBANK. En effet, ce projet vise à rapprocher la banque de ses clients par le biais d'un centre d'appel qui sera doté d'une grande équipe de téléopérateurs qualifiés et disponibles, apportant des réponses adaptées à leurs besoins. La seconde motivation pour un tel projet est d'apporter un nouveau souffle à l'offre de banque à distance d'ECOBANK en la redynamisant et en la contextualisant. Il s'agira de d'apporter un outil qui siéra plus au contexte du pays, en proposant une offre simple et lisible, un accès facile sans déplacement, et un large périmètre de services. Les burkinabé pourront ainsi accéder à toute heure à la banque, en tout lieu et à moindre coût. L'établissement d'un centre d'appel national permettra à la banque de dépasser non seulement

³ http://www.bceao.int/IMG/pdf/note_d_information_4e_trimestre_2014.pdf

les limites de ses premiers services mais également les déficits du centre d'appel régional basé en Côte d'Ivoire.

2. Vision du projet

La vision poursuivie par ce projet, est de permettre à ECOBANK de garder le contact avec sa clientèle, tout en lui faisant gagner en qualité et en productivité.

Le centre sera une composante entière de la stratégie de la banque, un moyen sûr et pratique de se rapprocher de la clientèle à travers une démarche qualité et des objectifs clairement définis. En d'autres termes il s'agira de :

- Faciliter l'accès du peuple burkinabé aux services bancaires en leur offrant un accès simple et peu coûteux grâce à l'utilisation du téléphone et autres technologies de l'information et de la communication ;
- Accompagner les clients dans leur relation quotidienne avec la banque et créer un climat de confiance en offrant une expérience de banque à distance à ces derniers ;
- Aider les banques à fidéliser leurs clients et ceci grâce à la qualité du service, la courtoisie, et la compétence des conseillers.

III. Aperçu des différents services offerts par le centre d'appel

1. Détermination des besoins à satisfaire

Le centre d'appel que nous proposons sera une interface de communication et d'échange entre la banque (ECOBANK) et le client. Pour ce faire, nous avons mené une enquête afin d'apprécier les besoins des clients pour un tel projet. Elle a consisté à l'administration d'un questionnaire adressé aux clients à la sortie de la banque. L'objectif de l'enquête était d'avoir dans un premier temps la perception des clients de la gestion clientèle mise en place par la banque et le temps d'attente moyen en agence avant d'être pris en charge par un agent de banque. Dans un second temps nous nous sommes intéressés sur leurs attentes par rapport au nouveau centre d'appel national que nous prévoyons mettre en place.

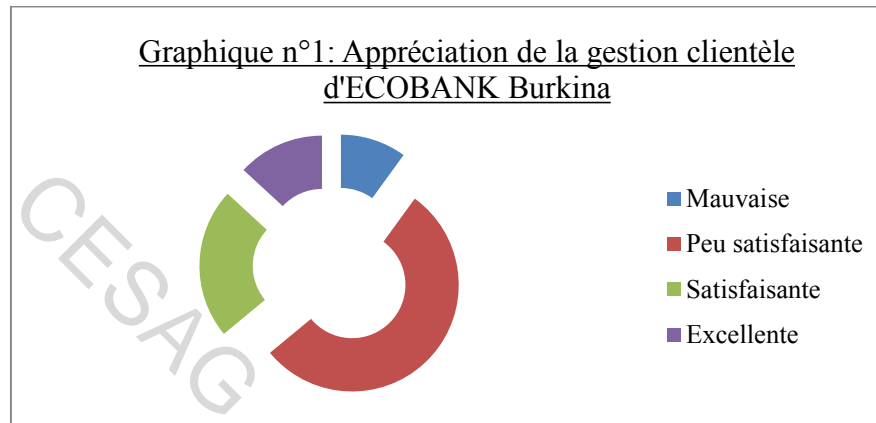
Les résultats ci-dessous sont ceux obtenus de l'enquête menée dans certaines agences de la place.

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Tableau n°1 : Appréciation de la qualité de la gestion clientèle

Comment jugez-vous la qualité de la gestion clientèle mise en place par ECOBANK ?	Réponses	Pourcentage
Mauvaise	60	10%
Peu satisfaisante	324	54%
Satisfaisante	137	22,84%
Excellente	79	13,16%
Total	600	100%

Source : Données de nos enquêtes, Mai 2015



- ☞ ■ + ■ = Jugement négatif de la gestion clientèle
- ☞ ■ + ■ = Jugement positif de la gestion clientèle

Sur les 600 clients interrogés, 216 clients soit 36% de l'échantillon trouvent la gestion clients bonne et 384 clients la juge passable ou mauvaise soit 64% de l'échantillon. Ces derniers ont fait ressortir un sentiment d'insatisfaction lié à l'accueil mais aussi au temps d'attente. En effet, la plupart se plaint des minutes interminables dans les files d'attentes estimant en moyenne attendre entre 10 et 45 minutes avant d'avoir accès au guichet ou à un agent de la banque.

Tableau n°2 : Estimation du temps moyen d'attente en agence

Temps d'attente	5mn	10mn	20mn	30mn	+30mn
Nombres de clients	43	73	223	165	96

Source : Données de nos enquêtes, Mai 2015

L'étape suivante du questionnaire nous a permis de cerner la perception des clients sur le centre d'appel régional déjà existant en Côte d'Ivoire et celui national que nous envisageons mettre en place.

Tableau n°3 : Avis sur le centre d'appel régional et du nouveau centre d'appel national

Comment jugez-vous la qualité du centre d'appel d'ECOBANK au Burkina	Mauvaise	Peu favorable	Favorable	Excellent	Total
Réponses	61	73	23	17	174
Pourcentage	35,05%	41,96%	13,21%	9,78%	100%
Que pensez-vous de l'installation d'un nouveau centre d'appel national ?	Avis mitigés	Avis défavorables	Avis favorables	Total	
Réponses	19	53	528	600	
Pourcentage	3,17%	8,83%	88%	100%	

Source : Données de nos enquêtes, Mai 2015

Le graphique suivant permet d'avoir une meilleure visibilité de ces résultats.

Graphique n°2 : Perception des clients sur le centre d'appel régional et celui national



Sur les 600 interrogés seuls 174 ont déjà eu recours au centre d'appel régional pour réaliser certaines de leurs opérations. La plupart ont jugé insatisfaisante la qualité de ce centre d'appel affirmant qu'ils ont été confronté à plusieurs difficultés rendant peu probable la réalisation de leurs opérations et par la même leur satisfaction (— + —). Les 426 clients restants, n'ont par contre, jamais utilisé cet outil de banque à distance pour plusieurs raisons (coût, méconnaissance, complexité, etc).

L'enquête a aussi révélé que la grande partie des clients interrogés trouve l'initiative de l'implantation d'un nouveau centre d'appel national bonne et voit en ce dernier une solution qui va réduire considérablement le parcours client mais aussi éviter les longues files d'attente dans les agences bancaires et pallier au manque de représentativité des agences dans certaines villes.

Cette enquête nous a permis de nous imprégner des attentes réelles de la clientèle d'ECOBANK et d'identifier leurs besoins.

Tableau n°4 : Les besoins à satisfaire

CLIENTS	ECOBANK
<ul style="list-style-type: none">• Avoir facilement accès à la banque et avoir une meilleure connaissance des services et produits bancaires• Obtenir des réponses claires, précises et rapides aux préoccupations et inquiétudes• Prise en charge réels des besoins et attentes• Avoir une relation personnalisée avec leur banque	<ul style="list-style-type: none">• Etre le plus proche possible de la clientèle• Rendre plus visibles et accessibles les services et produits bancaires qu'elle propose• Fidélisation et satisfaction de la clientèle• Adapter l'offre de banque à distance aux réalités du Burkina

Source : Nous même

2. Fiche synthétique des services offerts par le centre d'appel

L'identification des réels besoins des clients a permis de contextualiser l'offre du nouveau centre d'appel et de proposer différents services répondant aux attentes des clients.

Ainsi à partir du téléphone vous pourriez :



Consulter et gérer vos comptes à distance 24h/24 7j/7

- le solde disponible, le détail des 5 derniers débits/crédits, les opérations en cours de vos comptes d'épargne ;
- le montant de votre découvert autorisé ;
- la consultation ou la demande de crédits à la consommation ;
- la modification de votre mot de passe service en ligne.

Souscrire à un produit

- souscrire aux offres d'épargne ;
- souscrire à un crédit à la consommation ;
- souscrire à une offre de prévoyance.

Effectuer vos opérations de gestion

Un téléopérateur vous accompagnera pour:

- réaliser vos virements ;
- demander la hausse ponctuelle du plafond de la ligne de crédit, le renouvellement anticipé ainsi que le code confidentiel de votre carte bancaire ;
- effectuer une opposition sur des prélèvements ;
- modifier la périodicité de votre relevé de compte ;
- demander une attestation d'avoir ;
- signaler le changement de vos coordonnées personnelles (adresse, téléphone et mail) ;
- faire opposition sur vos moyens de paiement (carte ou chéquier).

Accéder à d'autres services

- prendre Rendez-vous avec votre gestionnaire de compte ;
- bénéficier d'une assistance pour utiliser les services d'e-banking ;
- bénéficier d'un canal de gestion des plaintes et des réclamations.

IV. Impact du centre d'appel pour les différentes parties concernées

1. Impact sur la gestion et la productivité de la banque

Le centre d'appel aura des retombés pour la banque qui impacteront positivement aussi bien sa gestion que son rendement dans son ensemble. Nous pouvons retenir entre autre:

- ✚ **Le sondage téléphonique:** un sondage est une étude réalisée auprès d'un échantillon de la population. Les personnes symbolisent ce qu'on appelle couramment un échantillon représentatif. L'étude est menée sous forme de questions ouvertes et permet de récolter un maximum d'informations sur un produit, un service, un sujet, un événement, une campagne publicitaire, etc. Un sondage pourra donc être effectué par la banque lorsque celle-ci voudra par exemple lancer un nouveau produit ou même lorsque celle-ci voudra apprécier le jugement des clients par rapport aux services qu'elle offre. Un rapport périodique sera mis à la disposition de la banque afin de lui permettre de suivre les tendances et les avis des clients et d'agir en conséquence.

- ✚ **La publicité des différents services et produits bancaires**: les téléopérateurs seront chargés de la télévente des différents produits et services bancaires directement aux clients. Ce qui induira la réduction des coûts de publicité en touchant directement la clientèle cible.
- ✚ **La prospection de nouveaux clients** : Le téléphone demeure un des meilleurs outils du B to B (Business to Business) pour instaurer un bon contact et par la suite un bon relationnel avec ses clients. Une bonne prospection téléphonique consiste à attiser l'intérêt du prospect, à répondre à ses éventuelles questions et objections et à décrocher idéalement un rendez-vous pour présenter plus en détail les prestations de la banque et l'avantage de collaborer avec elle.
- ✚ **La télévente** : Qui consiste à la vente à distance des produits et services bancaires. La télévente consiste à émettre des appels dans le but de réaliser des ventes. Le plus souvent, la télévente fait suite à la téléprospection. Les télévendeurs travailleront à partir de base de données ou de fichiers clientèles de la banque, dans lesquelles se trouve une liste de particuliers ou d'entreprises à contacter. Pour optimiser la télévente, l'objectif sera à la fois de trouver et de fidéliser de nouveaux clients.
- ✚ **La relance téléphonique** : dans le cadre de préparation du lancement d'un service ou d'un produit, la banque pourrait être amenée à préparer des événements, des conférences, des séminaires, dîner-débat, etc. Dans le but d'accroître sa notoriété et de faire connaître ses activités, la relance téléphonique sera primordiale afin de permettre à la banque de réussir ses différents événements. Cette relance permettra d'organiser efficacement les campagnes événementielles et de recevoir de nombreux retours.

Tous ces avantages permettront de consolider ECOBANK dans sa position de banque leader au Burkina en lui apportant un outil de gestion efficace de sa clientèle.

2. Avantages pour la clientèle

Pour les clients de la banque le centre d'appel viendra faciliter considérablement l'accès aux services bancaires. L'offre sera simple, pratique et peu coûteuse. Le client aura accès à sa banque sans avoir à se déplacer et surtout à moindre coût. La qualité des hommes et des équipements lui assureront un service de qualité. La réactivité des téléopérateurs, la compréhension des interlocuteurs, la fluidité des échanges sont autant d'atouts qui maximiseront la satisfaction des clients. L'appel leur offrira la possibilité de développer leur demande avec leurs propres mots et d'obtenir une réponse instantanément.

Chapitre 2 : Description de l'offre de service

Les centres d'appel sont au cœur de la relation client de beaucoup d'entreprises aujourd'hui. L'intégration de la téléphonie à l'informatique permet de personnaliser le contact en présentant à l'opérateur l'ensemble des données clients pertinentes au moment de l'appel et d'optimiser la distribution des appels et donc l'utilisation du temps des conseillers.

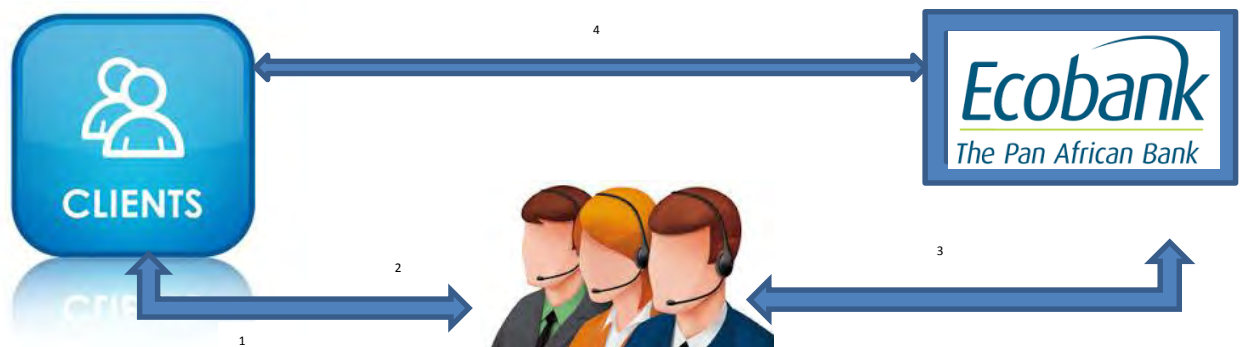
I. Définition et fonctionnement du centre d'appel

Un centre d'appel est un ensemble de moyens, humains, immobiliers, mobiliers et techniques, qui permettent de prendre en charge la relation à distance entre une marque et son marché. Il est le plus souvent concrétisé par un ou plusieurs espace(s) de bureaux où sont distribués des appels téléphoniques, mais aussi des courriels et courriers. C'est une structure chargée de traiter les appels aussi bien entrants (service après-vente assistance, service de réservation) que sortants (sondages, télémarketing...). Il est chargé de gérer les appels le plus efficacement possible, afin de rentabiliser le travail des téléopérateurs et de satisfaire le client par la disponibilité et la réactivité de la permanence téléphonique.

1. Processus de fonctionnement

Un centre d'appel est avant tout une organisation humaine chargée de prendre en compte les demandes des utilisateurs. Il est une interface de communication entre la banque et ses clients. Une relation tripartite dont les acteurs seront la banque, le centre d'appel et les clients, sera mise en place. Cette relation est décrite dans le schéma suivant :

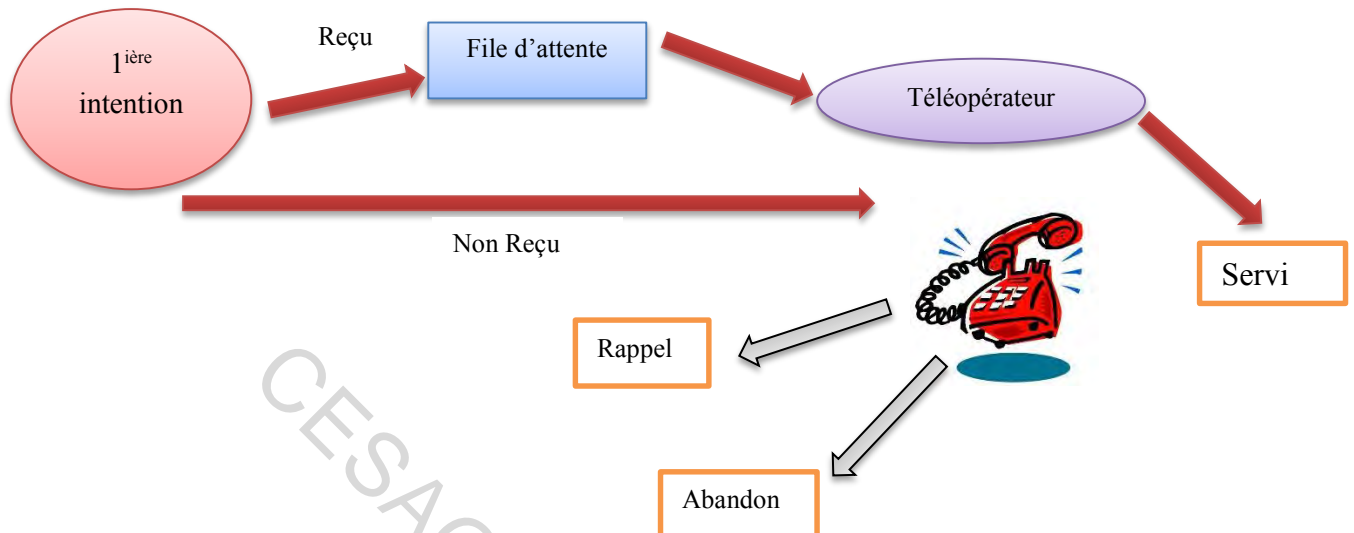
Schéma N°1 : Fonctionnement du centre d'appel



1. Les clients contactent le centre d'appel à travers des numéros courts qui seront mis à leur disposition. Ils pourront poser leurs questions et aussi exprimer leurs besoins par rapport aux services de la banque.
2. Les téléopérateurs apportent des réponses aux différentes préoccupations des clients, et actualisent le fichier client.
3. Des rapports périodiques sur le suivi des clients et l'activité du centre d'appel seront envoyés au staff management d'ECOBANK.
4. Celle-ci prendra ensuite compte des différentes critiques et remarques afin de proposer des services mieux adaptés aux besoins des clients dans le but de les conserver et éventuellement d'en attirer de nouveaux.

Les appels arriveront dans une file et seront mis en attente jusqu'à ce qu'un téléopérateur soit disponible pour leur répondre. La taille de cette file d'attente sera limitée pour éviter les surcharges sur la ligne téléphonique. Lorsque cette limite sera atteinte, les appels qui arriveront ne pourront plus être pris en charge. Dans ce cas un message les invitera à rappeler ultérieurement. Par ailleurs, tous les appels mis en file d'attente ne seront pas nécessairement servis. En effet, certains clients peuvent s'impatienter et décider de quitter la file d'attente. On parle alors d'appels abandonnés. Parmi les appels déconnectés et abandonnés, une partie renouvelle son appel. Ceci constitue un flux de rappels qui s'additionne au flux d'appels originel pour constituer la totalité des appels reçus. Le schéma qui suit explique ce processus :

Schéma n°2 : Description des flux d'appels

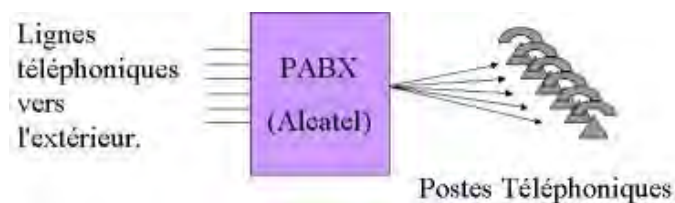


2. Les outils techniques utilisés pour la mise en place du centre d'appel

☞ **Le PABX (Private Automatic Branch Exchange)**

Le standard téléphonique ou PABX (Private Automatic Branch Exchange) permet de gérer l'émission et la réception des appels du centre. Autocommutateur privé il sert à relier les lignes extérieures qui y seront connectées ainsi que les postes téléphoniques du centre d'appel.

Schéma n° 3 : Description de l'outil PABX



Il permet en plus la mise en œuvre d'un certain nombre de fonctions, notamment :

- permettre des appels entre postes internes sans passer par le réseau public ;
- programmer des droits d'accès au réseau public pour chaque poste interne ;

- proposer un ensemble de services téléphoniques (conférences, transferts d'appel, renvois, messagerie, appel par nom, etc) ;
- gérer la ventilation par service de la facture téléphonique globale : gestion de coûts télécoms ;
- apporter des services de couplage téléphonie-informatique (CTI).

☞ L'ACD (Automatic Call Distribution)

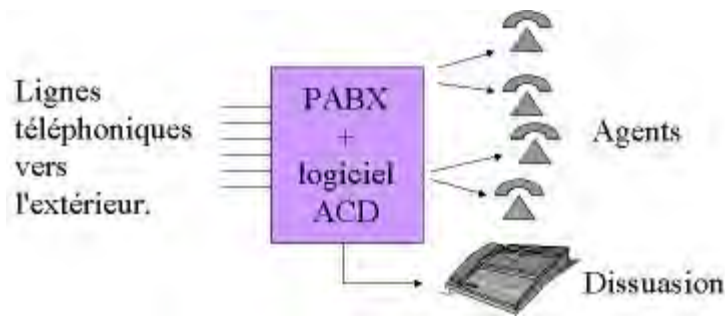
Un PABX gère les postes téléphoniques et l'accès aux lignes extérieures ainsi que quelques autres fonctions téléphoniques simples. Ceci n'est pas suffisant puisque dans un centre d'appels il faut aussi gérer la notion de groupes de téléopérateurs et de distribution d'appels. Il faut gérer le groupe de téléopérateurs afin de s'assurer que plusieurs opérateurs sont en mesure de traiter les appels arrivant sur un seul et même numéro. Il faut aussi gérer la distribution des appels car ceux-ci pourront être mis en attente avant d'être traités, ainsi il faut avoir des règles de distribution pour attribuer l'appel à un agent d'un groupe d'agents donné. Pour ce faire, on installe un logiciel sur le PABX l'ACD ou Automatic Call Distribution. Ce logiciel, paramétré par l'administrateur du PABX va gérer la distribution des appels entre les différents téléopérateurs.

Par ailleurs, l'ACD permet d'enregistrer le nombre de sonneries avant le début d'un dialogue, la durée des conversations, le temps d'attente du client au téléphone, les appels reçus, traités, abandonnés par un téléopérateur, le nombre d'opérateurs connectés. Ce qui lui permet d'être un outil important de mesure de la performance.

Les principales fonctions d'un ACD sont :

- La réponse immédiate à tous les appels par un message d'accueil ;
- La diffusion d'un message d'attente et le stockage de l'appel afin de le rappeler si tous les téléconseillers sont en ligne ;
- La gestion de plusieurs numéros d'appels différents et donc la distribution équitable et automatique des appels en fonction du numéro appelé ;
- La compilation des données et l'élaboration des statistiques de trafic (nombre d'appels traités, temps d'attente, nombre d'appels perdus, etc.)

Schéma n°4 : Distribution des appels faite par l'outil ACD

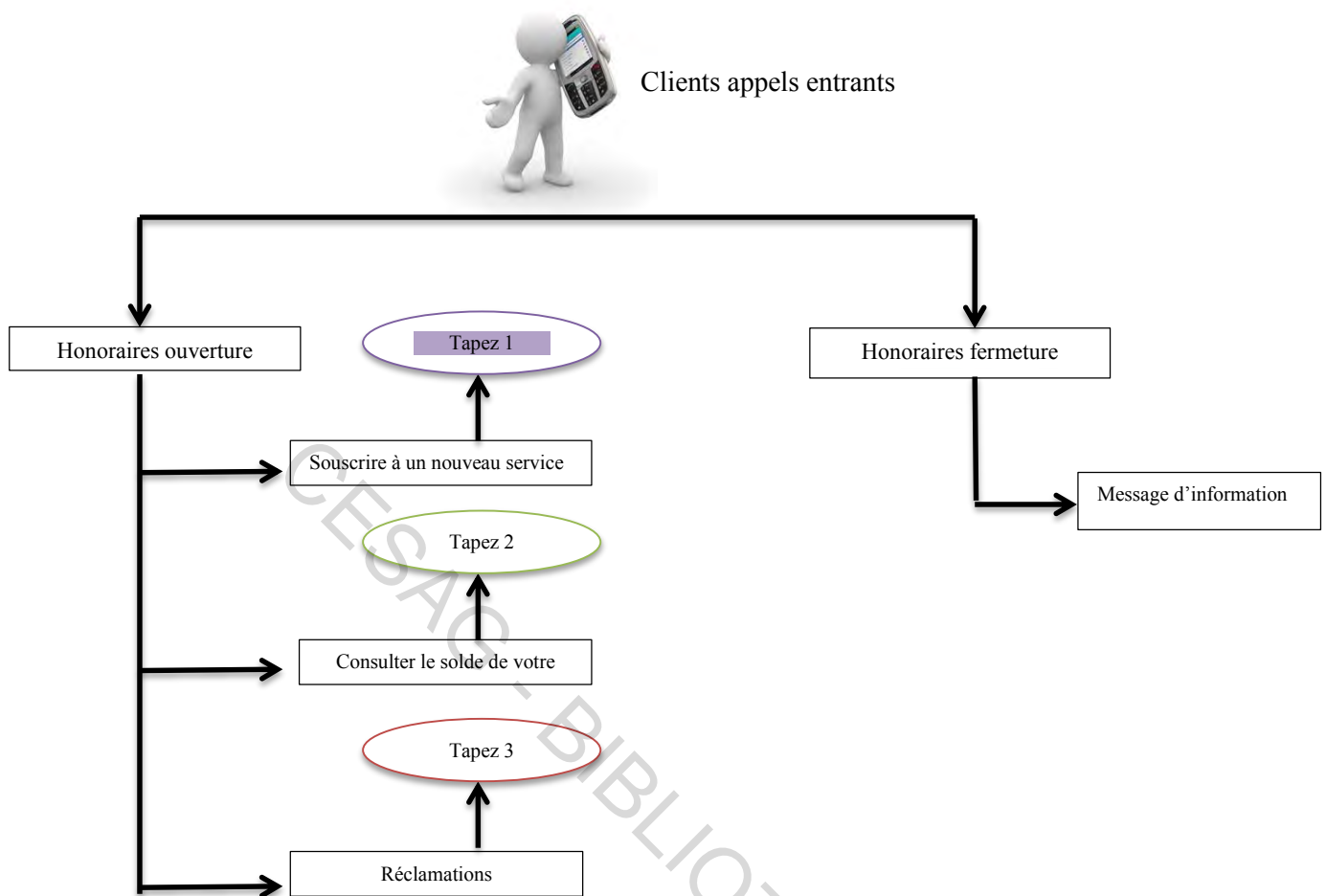


☞ SVI (Serveur Vocal Interactif)

Un serveur vocal interactif, ou SVI est un système informatique capable de dialoguer avec un utilisateur par téléphone. Il est capable de recevoir et d'émettre des appels téléphoniques, de réagir aux actions de l'utilisateur (appui sur des touches du téléphone, reconnaissance vocale) selon une logique préprogrammée, diffuser des messages préenregistrés ou en synthèse vocale, et d'accéder à des bases de données d'autre part. Ce serveur vocal interactif est aussi capable de traiter de nombreux appels simultanés indépendants.

Lorsqu'il appelle, le client sera d'abord pris en charge par un serveur vocal interactif (SVI) qui va permettre d'une part d'aiguiller les appels c'est-à-dire détecter les appels inutiles ou sans motifs valables. Il va permettre également de fournir et recueillir des informations sans l'intervention d'un téléconseiller de réduire de ce fait le temps d'attente des clients, et l'optimisation du centre d'appels à travers l'économie importante en masse salariale.

Schéma n°5 : Exemple de fonctionnement du serveur vocal interactif (SVI)



Le SVI améliorera la productivité du centre en offrant trois avantages :

- Le temps précieux que les téléopérateurs pourraient passer à orienter la demande d'un client est économisé grâce au SVI;
- Le client est assuré d'avoir au bout du téléphone un interlocuteur compétent, il accepte donc de patienter plus longtemps au téléphone ;
- Il s'agit de l'une des meilleures solutions pour réduire le nombre des appels abandonnés.

☞ Le CTI

Le couplage téléphonie informatique ou CTI regroupe l'ensemble des concepts, des standards, des techniques et des fonctionnalités permettant ou facilitant le dialogue entre un appareil informatique et un appareil téléphonique. Ce dispositif va relier le centre d'appels au système informatique de la banque, et apporter à cette dernière la possibilité d'utiliser les ressources du système d'information et d'internet afin d'améliorer le service rendu aux clients et la productivité du centre d'appel.

Les avantages d'un CTI sont multiples dont principalement :

- une personnalisation de la relation avec la clientèle : en effet, les appels traités sont suivis et enregistrés dans les centres d'appels. Le client aura une relation privilégiée avec les téléopérateurs;
- une meilleure connaissance du client : le téléconseiller verra s'afficher sur son écran toutes les informations relatives au client enregistrées dans ses bases de données. Ceci va permettre ainsi d'anticiper les demandes du client et de satisfaire ses besoins ;
- Une optimisation des transactions commerciales qui se feront plus rapidement et plus efficacement.
- Une réduction du temps d'attente: le client n'est plus obligé d'être envoyé d'un téléopérateur à un autre, il est directement connecté avec une personne qualifiée et compétente qui va satisfaire au mieux ses attentes ;
- Une amélioration de l'interaction avec le client : l'agent aura en effet un accès facile et immédiat à l'information (fichier client, solution prédéfinie...)

Pour résumer, cet outil permettra aux téléopérateurs de mieux orienter la conversation et de personnaliser l'entretien téléphonique en se concentrant sur les éléments les plus pertinents.

Pour mieux sécuriser les services de banque par téléphone l'identification de l'appelant se fera à l'aide de quelques questions secrètes auxquelles il aurait donné réponses auparavant. Ces questions peuvent porter sur le numéro de compte du client, son code confidentiel (relatif à l'inscription au service du centre d'appel), son adresse en plus de deux à trois questions personnelles afin d'être sûre de l'identité de la personne au bout du fil.

II. Description des équipements, matériels et logiciels utilisés

La mise en place du centre d'appel nécessite aussi bien des moyens techniques et mobiliers qui lui permettront d'être non seulement à la pointe de la technologie mais aussi de créer un climat propice et favorable au travail.

1. Matériels

- Le micro-ordinateur

Cet outil est indispensable et incontournable pour l'exécution des activités du centre d'appel. Chaque téléopérateur sera donc doté d'un micro-ordinateur à la pointe de la technologie lui permettant de gérer rapidement et efficacement les demandes des clients.

- Le casque

C'est le cœur du métier des centres d'appels. Cet outil garantit le confort des téléconseillers et par la suite leur efficacité. En effet le casque permet une baisse considérable du bruit, une meilleure qualité de l'écoute et un gain ergonomique considérable. Cet outil va ainsi permettre d'améliorer le climat de travail en réduisant le chahut et les agitations. Par la même, il permettra aussi d'améliorer la productivité des téléopérateurs.

- Le téléphone

Qui parle de centre d'appel, parle de banque à distance à travers le téléphone. Il est ainsi l'outil principal et incontournable de l'activité de centre d'appel en ce sens qu'il constitue le canal principal de transmission des services aux clients.

2. Logiciel

- CRM (Customer Relationship Management)

Ce logiciel permet d'optimiser au maximum toutes les informations recueillies par les téléconseillers auprès de la clientèle. Il permet en effet à chaque téléopérateur d'enrichir au fur et à mesure la base de données clients qui se transforme en instrument marketing de grande qualité. Concrètement les logiciels CRM centralisent les informations et échanges commerciaux grâce à un historique détaillé, ils permettent de parfaire la gestion de l'information au sein de l'entreprise en mutualisant les données pour une meilleure organisation et une information du client et d'optimiser par la même la gestion du centre d'appel. Le tableau ci-dessous résume le matériel technique et logiciel nécessaire à la mise en place du présent projet.

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Tableau n°5 : Description de la nature et du coût du matériel technique

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Prix total
Téléphone			
Lignes téléphoniques	10	35.000	350.000
Groupage des lignes	1	1.000.000	1.000.000
Serveur de téléphonie Digium	1	3.500.000	3.500.000
Postes IP	15	75.000	1.125.000
Casques professionnelles	13	23.000	299.000
Sous-Total 1			6.274.000
Base de données pour le support technique			
Données maintenance informatique	1	50.000	50.000
Données réseaux informatique	1	50.000	50.000
Données informatiques bureautique	1	50.000	50.000
Sous-Total 2			150.000
Logiciels			
Logiciel serveur de gestion des opérations d'un centre d'appel	1	7.200.000	7.200.000
Logiciel clients de gestion des opérations du centre d'appel	10	150.000	1500.000
Sous-Total 3			8.700.000
Autres			
Ordinateurs	16	300.000	4.800.000
Connexion internet	12	100.000	1.200.000
Connecteur RJ45	100	50	5.000
Switch 16 port	1	30.000	30.000
Routeur Wifi	1	70.000	70.000
Câbles UPT cat 6	100	250	2.500
Imprimante laser	2	60.000	120.000
Sous total 4			6.227.500
Total General			21.351.500

Source : Nous même

3. Mobilier de bureau

Le mobilier bureautique nécessaire au bon fonctionnement du centre d'appel comprend les bureaux, les fauteuils, les chaises et l'aménagement du poste du téléopérateur. Pour une meilleure lecture la liste de ces besoins est présentée dans le tableau ci-dessous avec les différents coûts y afférant.

Tableau n°6 : Mobilier de bureau

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Prix total
Bureaux	7	95.000	665.000
Fauteuils	6	50.000	300.000
Chaises	10	15.000	150.000
Total			1.115.000

Source : Nous même

III. La stratégie commerciale

Notre stratégie commerciale va s'articuler autour de deux points essentiels qui sont le prix, et la communication.

1. Politique de prix

Afin d'allier compétitivité et rentabilité, la politique de prix de l'entreprise a été définie en tenant compte de divers facteurs de l'environnement. Il s'agit du coût de la communication mobile au Burkina Faso et d'informations obtenues sur le centre d'appel de la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Les prix seront ainsi fixés par minute d'appel reçu. Chaque minute de communication du téléopérateur coûtera aux clients 115 FCFA.⁴

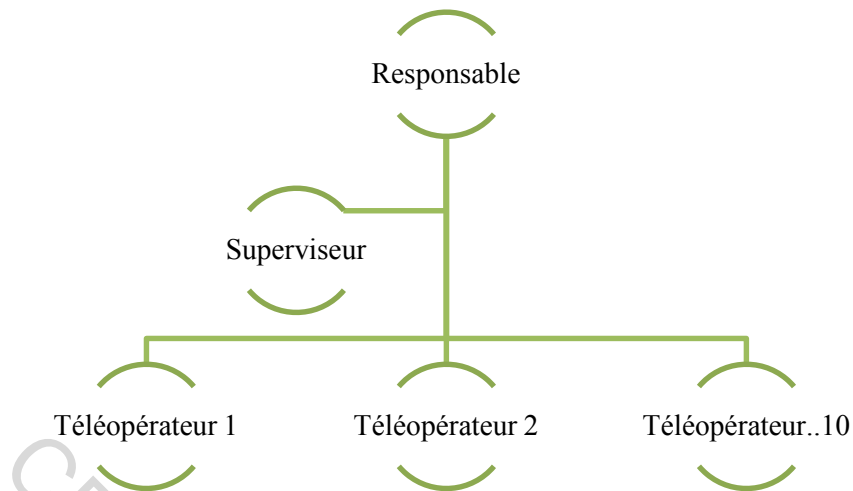
2. Politique de communication

Pour que le centre d'appel soit connu du grand public et plus précisément des clients d'EBF, il est primordial de mettre en place une stratégie efficace de communication. Cette stratégie inclura des actions classiques comme les affichages et les publi-reportages diffusés par les chaînes radio et télé à forte audience au Burkina Faso. Outre ces actions, nous procéderons à des entretiens directs avec certains clients VIP de la banque afin d'insister sur la sécurité et la fiabilité d'opérer à distance à travers le centre d'appel.

⁴ Confère chapitre III pour la détermination du coût de l'appel

IV. Plan organisationnel

L'organigramme du centre d'appels sera présenté comme suit :



- ❖ Les téléopérateurs seront chargés de répondre en fonction de leur disponibilité aux appels entrants et d'effectuer les actions de prospection pour le compte de la banque.
- ❖ Le superviseur, lui se chargera de s'assurer de la bonne marche des activités du centre, il s'occupera aussi des clients VIP de la banque, et sera contacté en dernier ressort si un téléopérateur éprouve des difficultés à répondre efficacement à la préoccupation d'un client. Il sera aussi chargé de suivre la rentabilité du centre et d'en faire part au responsable du centre d'appel.
- ❖ Le responsable du centre est celui qui sera chargé de faire le lien entre la banque et le centre d'appel. En effet, c'est lui qui se chargera de faire le report des activités à la banque et de prendre en compte les exigences de celle-ci concernant l'orientation du centre d'appel.

L'aménagement du poste de travail va permettre non seulement le confort et l'optimisation du travail des téléopérateurs mais aussi de favoriser un meilleur climat de travail. L'espace sera adapté au nombre de téléopérateur et une salle de détente sera prévue afin de leur permettre de se détendre pour être plus productif.

☞ Qualités et compétences requises par les téléopérateurs

Le poste de téléopérateur exige d'avoir une certaine qualité et compétence afin de fournir le meilleur service client qui soit, et d'instaurer une relation de confiance avec les abonnés d'ECOBANK. Entre autres nous pouvons retenir :

- ✓ Le sens de la communication orale : une qualité incontournable, car le téléopérateur doit être en mesure de tenir une discussion de qualité avec le client, afin de convaincre le client par son attitude et son langage. L'objectif étant toujours la satisfaction maximum des clients.
- ✓ Le savoir-faire : intermédiaire entre la banque et le client, le téléopérateur doit avoir une parfaite connaissance de l'activité bancaire et des différents produits et services offerts par la banque. Il doit être aussi cultivé pour être en mesure de comprendre les exigences des clients même si ceux-ci s'éloignent de l'activité bancaire.
- ✓ Capacité d'écoute : le téléconseiller doit aussi avoir une bonne capacité d'écoute et laisser son interlocuteur s'exprimer sans l'interrompre. Enfin il doit avoir une bonne capacité d'adaptation au comportement du client afin d'avoir la confiance du client.
- ✓ Réactivité : Le téléopérateur doit être en mesure de réagir rapidement aux demandes des clients et d'apporter les réponses adaptées. Il doit avoir cette capacité à interpréter rapidement et à cerner les attentes du client au bout du fil.

Dans le processus de recrutement des téléopérateurs nous accorderons une attention particulière à ces qualités afin de nous assurer que ces derniers respectent les exigences du métier.

Nous prévoyons la présente grille salariale pour le personnel du centre d'appel :

Tableau n° 7: Frais de personnel⁵

Eléments	Salaires mensuels	salaires annuels	Charges sociales (16%)	Total des charges
Responsable du centre	250.000	3.000.000	480.000	3.480.000
Superviseur du centre	150.000	1.800.000	288.000	2.088.000
Téléopérateurs (10)	1.250.000	15.000.000	2.400.000	17.400.000
Total	1.650.000	19.800.000	3.168.000	22.968.000

V. Analyse SWOT

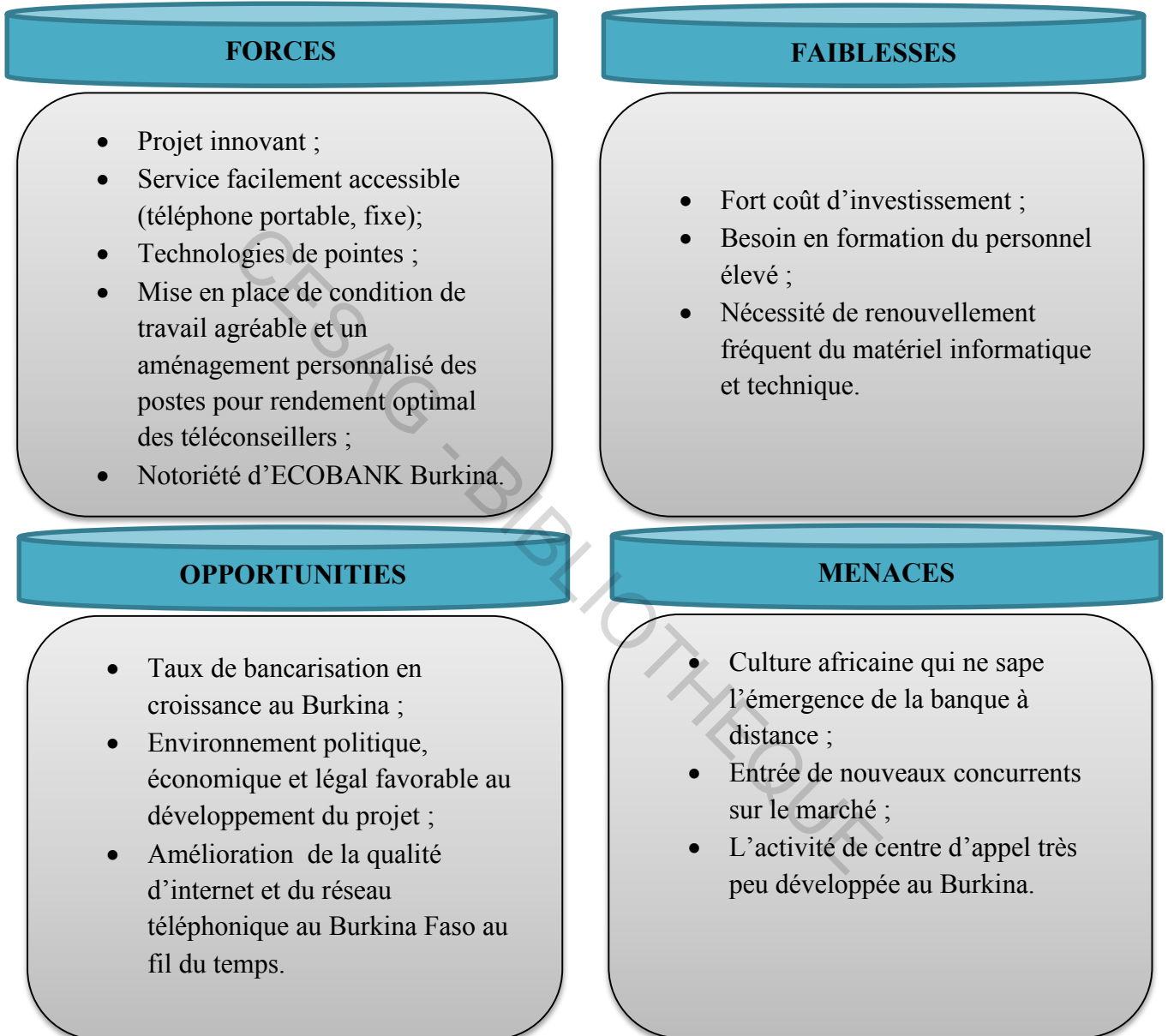
Avant toutes projections financières nous allons procéder à un regard critique du centre d'appel et de son environnement. L'analyse Strengths Weaknesses Opportunities and Threats (SWOT) se fera en deux étapes. La première étape consistera d'une part à identifier les forces c'est-à-dire les atouts sur lesquels le centre d'appel pourra s'appuyer pour tenir sur le marché

⁵ www.bceao.int

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

et se démarquer et d'autre part il s'agira de faire ressortir les faiblesses, tout ce qui à l'interne pourrait constituer un handicap pour le centre d'appel. La seconde étape de l'analyse est une étude de l'environnement politique, socioculturel, économique et légal du Burkina.

Tableau n°8: Analyse SWOT



Source : Nous même



Chapitre 3 : Plan financier

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Le plan financier de notre projet, sera un document de pilotage et de démonstration du succès futur de notre projet. Ce document devra mettre en exergue la capacité de notre projet entrepreneurial à créer de la valeur de manière pérenne. Il expliquera ce que nous souhaitons réaliser, comment et à quelle échéance. Pour ce faire nous allons passer par des hypothèses de chiffre d'affaires et des projections dans un futur proche c'est-à-dire sur un horizon de quatre (04) ans.

I. Coût du projet

Le cout total du projet est lié au aux charges fixes et variables nécessaires à la mise en œuvre du centre d'appel. Les différentes charges sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : Coût de l'investissement

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Mobilier et bureautique	1.115.000	-	2.000.000	-
Matériel technique	21.351.500	-	1.015.000	-
Total	22.466.500	-	3.015.000	-

Source : Nous même

❖ Les montants sont en FCFA

II. Evaluation des dépenses du projet

La mise en place du projet va engendrer des coûts nécessaires à la gestion du centre d'appels. Il s'agit entre autres des charges liées à l'exploitation de notre activité.

Tableau n°10 : Dépenses liées au projet

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Frais d'établissement	2.000.000	-	-	-
Installation et agencement	200.000	-	-	-
Charge de personnel	22.968.000	22.968.000	27.131.950	27.131.950
Eau-Electricité	800.000	800.000	850.000	850.000
Location locaux	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Maintenance et entretien	1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000
Frais de communication	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.500.000
Publicité	3.000.000	1.000.000	1.000.000	500.000
Frais de formation	1.000.000	-	500.000	-
Honoraires	2.000.000	-	-	-
Impôts et taxes	6.167.970	1.944.000	2.765.700	2.223.000
TOTAL GENERAL	46.135.970	35.712.000	42.747.650	41.074.950

Source : Nous même

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

- ❖ Les frais d'établissement rassemblent les frais relatifs à la constitution de la société (frais de notaire, frais d'enregistrement...);
- ❖ Les charges de personnel connaîtront une progression de 5% à partir de la 3^{ème} année avec un effectif de 5 téléopérateurs en plus.

L'investissement à la première année sera de 68.602.470 FCFA⁶, et dans un souci d'efficacité et de prévoyance, nous entendons augmenter de 3.015.000 FCFA cet investissement afin de répondre à la croissance de l'activité (2.000.000 pour le mobilier et le matériel bureautique et 1.015.000 pour le matériel technique).

III. Sources de financement

Deux sources de financement interviendront pour la mobilisation de ce fonds : un apport personnel d'un montant de 25.000.000 FCFA et un emprunt bancaire de 43.602.470 FCFA. Le récapitulatif du plan de financement est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°11 : Tableau de financement

Désignation	Montant (FCFA)	Pourcentage (%)
Apport personnel	25.000.000	36.44%
Emprunt	43.602.470	63.56%
Total	68.602.470	100%

Source : Nous même

Le remboursement se fera suivant la méthode de l'annuité constante avec un délai de 5 ans et un taux d'intérêt de 13%.

Tableau n°12 : Remboursement de l'emprunt

Emprunt (FCFA)	Taux d'intérêt	Nombre d'année	Remboursement (FCFA)
43.602.470	13%	05	8.720.494

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intérêt	5.668.321	5.271.539	4.823.174	4.316.523	3.744.007
Amortissement	3.052.173	3.448.955	3.897.320	4.403.971	4.976.417
Annuité	8.720.494	8.720.494	8.720.494	8.720.494	8.720.494
Capital restant dû	40.550.297	37.101.342	33.204.022	28.800.051	-

Source : Nous même

IV. Hypothèse du chiffre d'affaires

L'activité sera facturée à la minute d'appel pour un prix moyen (combinant appels provenant d'un téléphone fixe ou d'un téléphone portable) de 115F et incluant 15% destinés à rémunérer les services du centre d'appel. Les paramètres qui constitueront alors notre chiffre d'affaires seront la durée moyenne des appels, et le nombre d'appels qui seront reçus par jour par téléopérateur.

⁶ Cout total du budget 1^{ère} année : 22.466.500+46.135.970 = 68.602.470 FCFA

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Après des investigations menées auprès du centre d'appel de la Société Générale « SOCRE », il ressort que la durée moyenne des appels est de 2,5 mn avec environ 350 appels par jour. Le nombre de téléopérateurs actifs à temps plein sera de 10 et ces derniers se relayeront afin de permettre au centre d'être permanent 7j /7j de 8h à 21h.

Par application de cette formule : $CA = 15\% (Pu * D * NOP * NAA)$ avec :

- Pu : Prix unitaire par appel-----: 115
- D : Durée moyenne d'appel-----: 2,5 minutes
- NOP : Nombre de téléopérateurs-----: 10
- NAA : Nombre d'appels annuels-----: 126.000 (=350*360)

Chiffre d'affaires pour la première année = $0.15 (115 * 2,5 * 10 * 126.000) = 54.337.500$ FCFA

❖ Projection du Chiffre d'affaires sur les 4 premières années

Nous estimons une progression du chiffre d'affaires de 10% les quatre années suivantes l'année de démarrage des activités du centre d'appel. Ce pourcentage correspond à la moyenne des variations du produit net bancaire de la banque (PNB). Le tableau suivant récapitule les chiffres d'affaires prévisionnels des 4 premières années d'activité.

Tableau n°13 : Projection du chiffre d'affaires

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffre d'affaires	54 337 500	59 771 250	65 748 375	72 323 213

Source : Nous même

V. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel permet de déterminer, à l'avance et approximativement, le résultat (bénéfice ou perte) que nous pensons réaliser grâce à l'activité du centre d'appel. Ce compte de résultat sera réalisé sur 4 années, afin de tenir compte d'une évolution de l'activité, et d'apprécier la progression du résultat. Mais avant cette analyse nous allons dresser le tableau d'amortissement des équipements. La politique d'amortissement des immobilisations sera définie selon le système linéaire sur la base de la réforme fiscale de janvier 2010 (loi N°008 du 29 janvier 2010 portant création d'un impôt sur les sociétés).

Tableau n°14 : Amortissement des immobilisations

Désignation	Montant (FCFA)	Durée (années)	Amortissement (FCFA)
Frais d'établissement	2.000.000	3	666.667
Installation et agencement	200.000	10	20.000
Mobiliers et bureautiques	1.115.000	10	111.500
Matériels techniques	21.351.500	5	4.270.300
TOTAL			5.068.167

Source : Nous même

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Les flux de trésorerie de l'activité seront les suivants pour les quatre premières années de l'activité :

Tableau n°15 : Compte de résultat prévisionnel

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffres d'affaires	54 337 500	59 771 250	65 748 375	72 323 213
Marge brute	54 337 500	59 771 250	65 748 375	72 323 213
Fournitures non stockable	800 000	800 000	850 000	850 000
Services extérieurs	13 000 000	10 000 000	12 000 000	11 500 000
Impôts et taxes	6 167 970	1 944 000	2 765 700	2 223 000
Valeur ajoutée	34 369 530	47 027 250	50 132 675	57 750 213
Charges de personnel	22 968 000	22 968 000	27 131 950	27 131 950
Excédent brut d'exploitation	11 401 530	24 059 250	23 000 725	30 618 263
Dotations aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Résultat d'exploitation	6 333 363	18 991 083	17 932 558	25 550 096
Charges financières	5 668 321	5 271 539	4 823 174	4 316 523
Résultat avant Impôt	665 042	13 719 544	13 109 384	21 233 573
Impôt sur le résultat (27,5%)	182 887	3 772 875	3 605 081	5 839 232
Résultat net	482 155	9 946 669	9 504 303	15 394 340
Dotations aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Capacité d'autofinancement	5 550 322	15 014 836	14 572 470	20 462 507

Source : Nous même

VI. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité du projet permettra d'évaluer la profitabilité des activités à travers l'analyse de certains ratios, notamment le ratio de rentabilité commerciale et celui de la marge opérationnelle.

1. Ratio de la rentabilité commerciale

Le ratio de la rentabilité commerciale représente le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires. Le tableau suivant récapitule les ratios de rentabilité attendus pour les 4 premières années d'exercice.

Tableau n° 16: Ratio de la rentabilité commerciale

Ratio	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
RN	482 155	9 946 669	9 504 303	15 394 340
CA	54 337 500	59 771 250	65 748 375	72 323 213
RN/CA	0,89%	16,64%	14,46%	21,29%

Source : Nous même

Interprétation : Ces résultats signifient que dans chaque 100F du chiffre d'affaires, ECOBANK gagnera environ 0,89F pour la première année, 16,64F pour la deuxième, 14,46 et 21 FCFA respectivement pour la troisième et quatrième année. L'activité de l'entreprise est donc rentable et comme l'indique la progression de ce ratio au fil des ans, cette rentabilité est croissante.

2. La marge opérationnelle

La marge opérationnelle (MOP), ou marge d'exploitation, correspond au rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Ce ratio indique la performance économique avant prise en compte du résultat financier, des impôts, et des événements exceptionnels. Il permet donc d'estimer la rentabilité des ventes et la viabilité à terme d'une entreprise.

Tableau n°17 : Marge opérationnelle

Ratio	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
RE	6 333 363	18 991 083	17 932 558	25 550 095,5
CA	54 337 500	59 771 250	65 748 375	72 323 213
RE/CA	11,66%	31,77%	27,27%	35,33%

Source : Nous même

Ce ratio permet de voir la viabilité de l'entreprise à long terme. En effet, le projet génère des profits grâce à l'exploitation courante. De plus, la marge opérationnelle est relativement élevée.

3. Les critères financiers de rentabilité du projet

☞ La méthode de la valeur actuelle nette (VAN)

La VAN consiste à comparer la valeur actuelle des revenus attendus du projet à la dépense initiale (investissement). Autrement la VAN d'un projet d'investissement est la différence entre les flux nets de trésorerie actualisés de cet investissement et le montant du capital engagé dans le projet, et le tout à la date de réalisation de l'investissement(T_0).

Avec :

- I_0 : Investissement initial = FCFA
- T : Le taux d'actualisation = au coût moyen pondéré du capital.
- N : Le nombre d'année

✚ Calculs du taux d'actualisation

Le taux d'actualisation est « le coût d'opportunité du capital investi c'est à dire le rendement qu'il serait possible d'obtenir en investissant ailleurs le même capital ». En d'autre mot le taux d'actualisation d'un projet est un taux minimal de rentabilité en dessous duquel un investisseur considère qu'il n'a pas d'intérêt à investir ses capitaux.

Dans notre cas, le financement de notre projet provient principalement de deux sources : fonds propres et emprunt bancaire. Le coût moyen pondéré correspondant à notre montage financier sera estimé comme suit :

$$K = \frac{A}{A+E} K_a + \frac{E}{A+E} K_e$$

Où K = coût moyen pondéré du capital

A = Les capitaux propres

E = l'endettement

K_a = coûts des fond propres

K_e = coût de l'endettement.

- Le coût des fonds propres (K_a) peut se résumer comme suit :

$$K_a = \frac{(P_1 - P_0) + D_1}{P_0}$$

Nous avons adossé la rentabilité minimum des fonds propres à la rentabilité de l'action la plus performante de la BRVM (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières). La Société Nationale des Télécommunications (SONATEL) du Sénégal demeure leader du top 20 des capitalisations boursières et possède l'action la plus performante de la bourse. Le tableau suivant récapitule l'évolution des cours et des dividendes des deux dernières années 2013-2014.

Tableau n°18 : Evolution des performances de l'action SONATEL (FCFA)

Exercices	2013	2014
Cours au 31/12	20050	22549
Dividende net / action	1395	1395

Source : www.sonatel.sn/evolution-des-dividendes

Soit :

P_1 : Cours de l'action 2014

P_0 : Cours de l'action en 2013

D_1 : Le dividende par action versé aux actionnaires en 2013

Par application de la formule ci-dessus nous retrouvons le coût suivant :

$$K_a = \frac{(22.549 - 20.050) + 1395}{20.050} = 19,42\%$$

- Le coût de l'endettement correspond au taux d'intérêt de l'emprunt. Par application de la formule du coût moyen pondéré du capital en tenant compte de l'impôt on retrouve le taux suivant :

$$K = \frac{A}{A+E} K_a + \frac{E}{A+E} K_e$$

Avec :

A= Les capitaux propres : 25.000.000 F

E= l'endettement : 43.602.470 F

Ka = coûts des fond propres : 19,42%

Ke = coût de l'endettement : 13%

$$K = \frac{(25.000.000 * 19.42\% + 43.602.470 * 13\% * (1 - 27.5\%))}{25.000.000 + 43.602.470}$$

K = 13.06%

La VAN du projet sera donc :

$$VAN = [5\,550\,322 * 1,13^{-1} + 15\,014\,836 * 1,13^{-2} + (14\,572\,470 - 3\,015\,000) * 1,13^{-3} + 20\,462\,507 * 1,13^{-4}] - 22\,466\,500$$

VAN= **14.764.054,64** FCFA

La valeur actuelle nette du projet s'élève à 14.764.054 FCFA, ce qui indique une bonne rentabilité pour le projet car la VAN est largement positive.

☞ Le taux de rentabilité interne (TRI)

Le TRI est le taux d'actualisation qui permet d'égaliser le montant des capitaux investis et la somme des flux nets de trésorerie actualisés du projet c'est-à-dire le taux qui annule la VAN. Le projet sera donc rentable si son TRI est supérieur ou égal au taux moyen de rentabilité du secteur.

Tableau n°19 : Récapitulatif des flux de trésorerie

Capital investi	CF1	CF2	CF3	CF4
22.466.500	5.550.322	15.041.836	11.577.470	20.462.507

Source : Nous même

Soit deux taux T_1 et T_2 avec $T_1 = 40\%$ et $T_2 = 35\%$. A l'aide de la VAN et des flux (CF) dans le tableau ci-dessus on obtient les deux VAN correspondant aux T_1 et T_2 . On a alors :

$VAN_1 = -1\,302\,888$ FCFA et $VAN_2 = 741\,496$ FCFA.

Par interpolation linéaire selon la formule suivante on obtient $\frac{TIR - T_1}{T_2 - T_1} = \frac{-VAN_1}{VAN_2 - VAN_1}$ un TIR de 37%. Ce taux étant supérieur aux taux de 13,06% pris comme référence, nous pouvons conclure que le projet est rentable.

Les deux critères financiers utilisés pour évaluer la rentabilité du projet donnent des résultats très satisfaisants. En effet, la valeur actuelle nette du projet est positive et le taux interne de rentabilité est aussi satisfaisant.

VII. Test de sensibilité

Pour apprécier la sensibilité du projet aux changements éventuels dans l'environnement nous effectuerons un test basé sur des hypothèses pessimistes de baisse du revenu du projet et constater l'impact de cette baisse sur la rentabilité du projet.

➤ Hypothèse 1 : baisse du prix de la minute d'appel de 10%

Soit $PU = 115 - (10\% * 115) = 103,5$ FCFA/mn. Toute chose égale par ailleurs on obtient :

$$CA_1 = 15\% * (103,5 * 2,5 * 10 * 126.000)$$

$$CA_1 = 48.903.750 \text{ FCFA}$$

On en déduit alors le nouveau tableau prévisionnel suivant relatif aux cash-flows pour les quatre (04) premières années :

Tableau n°20 : Nouveau tableau prévisionnel des Cash-flows/ Première hypothèse

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffres d'affaires	48 903 750	53 794 125	59 173 538	65 090 891
Marge brute	48 903 750	53 794 125	59 173 538	65 090 891
Fournitures non stockable	800 000	800 000	850 000	850 000
Services extérieurs	13 000 000	10 000 000	12 000 000	11 500 000
Impôts et taxes	6 167 970	1 944 000	2 765 700	2 223 000
Valeur ajoutée	28 935 780	41 050 125	43 557 838	50 517 891
Charges de personnel	22 968 000	22 968 000	27 131 950	27 131 950
Excédent brut d'exploitation	5 967 780	18 082 125	16 425 888	23 385 941
Dotation aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Résultat d'exploitation	899 613	13 013 958	11 357 721	18 317 774
Charges financières	5 668 321	5 271 539	4 823 174	4 316 523
Résultat avant Impôt	- 4 768 708	7 742 419	6 534 547	14 001 251
Impôt sur le résultat (27,5%)	- 1 311 395	2 129 165	1 797 000	3 850 344
Résultat net	- 3 457 313	5 613 254	4 737 546	10 150 907
Dotation aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Capacité d'autofinancement	1 610 854	10 681 421	9 805 713	15 219 074

Source : Nous même

- **Evaluation de la VAN**

$$VAN = [1.610.854 * 1,13^{-1} + 10.681.421 * 1,13^{-2} + 6.790.713 * 1,13^{-3} + 15.219.074 * 1,13^{-4}] - 22.466.500$$

VAN= **1.364.601 FCFA**

- **Evaluation du TRI**

Soient $T_1 = 10\%$ et $T_2 = 20\%$. Les VAN correspondantes à ces taux sont respectivement :

$VAN_1 = 3.322.328$ FCFA et $VAN_2 = -2.437.212$ FCFA. Par application de la formule du TRI énoncée ci-dessus on obtient un taux interne de rentabilité de 15%.

La baisse du prix de l'appel de 10% n'a pas d'incident négatif sur la rentabilité du projet car la VAN reste toujours positive et le TRI supérieur au taux minimum de rentabilité attendu.

➤ **Hypothèse 2 : Réduction du nombre d'appel de 5%**

Soit NAA = $[350 - (350 * 0,05)] * 360 = 119.700$ Toute chose égale par ailleurs on obtient :

$$CA_1 = 15\% (115 * 2,5 * 10 * 119.700)$$

$$CA_1 = 51.620.625 \text{ FCFA}$$

On en déduit alors un autre tableau prévisionnel suivant relatif aux cash-flows pour les quatre premières années :

➤ Tableau n°21 : Nouveau tableau prévisionnel des Cash-flows / Deuxième hypothèse

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffres d'affaires	51 620 625	56 782 688	62 460 956	68 707 052
Marge brute	51 620 625	56 782 688	62 460 956	68 707 052
Fournitures non stockable	800 000	800 000	850 000	850 000
Services extérieurs	13 000 000	10 000 000	12 000 000	11 500 000
Impôts et taxes	6 167 970	1 944 000	2 765 700	2 223 000
Valeur ajoutée	31 652 655	44 038 688	46 845 256	54 134 052
Charges de personnel	22 968 000	22 968 000	27 131 950	27 131 950
Excédent brut d'exploitation	8 684 655	21 070 688	19 713 306	27 002 102
Dotation aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Résultat d'exploitation	3 616 488	16 002 521	14 645 139	21 933 935
Charges financières	5 668 321	5 271 539	4 823 174	4 316 523
Résultat avant Impôt	- 2 051 833	10 730 982	9 821 965	17 617 412
Impôt sur le résultat (27,5%)	- 564 254	2 951 020	2 701 040	4 844 788
Résultat net	- 1 487 579	7 779 962	7 120 925	12 772 624
Dotation aux amortissements	5 068 167	5 068 167	5 068 167	5 068 167
Capacité d'autofinancement	3 580 588	12 848 129	12 189 092	17 840 791

Source : Nous même

• **Evaluation de la VAN**

$$VAN = [3.580.588 * 1,13^{-1} + 12.848.129 * 1,13^{-2} + 9.174.092 * 1,13^{-3} + 17.840.791 * 1,13^{-4}] - 22.466.500$$

$$VAN = 8.064.328 \text{ FCFA}$$

- **Evaluation du TRI**

Soient $T_1 = 20\%$ et $T_2 = 30\%$. Les VAN correspondantes à ces taux sont respectivement :

$VAN_1 = 3.352.492$ FCFA et $VAN_2 = -1.687.465$ FCFA. Par application de la formule du TIR énoncée ci-dessus on obtient un taux interne de rentabilité de 26%.

Le projet garde sa rentabilité même en cas d'hypothèse pessimiste de baisse du nombre d'appels journalier par téléopérateur de 5%.

Hypothèses

Pour mener à bien notre test de sensibilité nous avons effectué deux stress test en supposant une baisse des variables qui influencent fortement le niveau du chiffre d'affaires du centre d'appel.

Le choix des pourcentages a été effectué en fonction de la capacité du centre d'appel à pouvoir maîtriser et influencer leur variation. Pour la première hypothèse, nous avons opté pour une baisse de 10% car nous n'avons pas le pouvoir de maîtriser la tarification des appels faite par les différentes compagnies de téléphonie mobile. Par contre pour la deuxième hypothèse portant sur la baisse du nombre d'appels nous avons prévu une baisse de 5% car nous pouvons influencer le nombre d'appel en mettant en œuvre des actions marketings ou en mettant en place des mesures incitatives afin d'attirer plus de clientèle et les amener de ce fait à adhérer au service de banque à distance

Analyse de la rentabilité : Conclusion

Le projet dégage des résultats positifs comme le démontre les indices de performance (VAN et TIR). Cependant ces chiffres ne restent que des projections et il faudrait qu'on tienne compte des événements aléatoires qui pourront biaiser nos projections. Le test de sensibilité effectué nous conforte également quant à la rentabilité du projet mais retenons que le centre d'appel mettra en place des mesures protectrices pour éviter tout grand choc dans ses prévisions (par exemple en cas de baisse du coût d'appel mettre en place un système qui permettrait d'augmenter le nombre d'appel pour combler le déficit de coût).

Mesure de la performance des téléopérateurs et du centre d'appel

L'analyse de performance du centre d'appel étant satisfaisante, il apparaît nécessaire qu'on établisse des indicateurs permettant de mesurer la performance des téléopérateurs en particulier et du centre d'appel en général.

◆ Les indicateurs individuels

Ces indicateurs permettront de mesurer l'efficacité et la rentabilité par téléconseillers.

- Le temps moyen de conversation : c'est le temps que passe un téléopérateur pour répondre à un client. Ce temps sera chronométré et un temps maximum sera défini afin de maîtriser la productivité des téléopérateurs.
- Nombre de transferts d'appels : lorsque le téléopérateur ne peut pas répondre à l'appel. Cet indicateur va nous permettre de mesurer également le nombre de transfert effectué par le téléopérateur. Ces résultats vont aider à apprécier la capacité de l'agent à satisfaire les besoins des clients.
- Le temps moyen de traitement : Cet indicateur servira à évaluer la productivité du téléconseiller, son aptitude à répondre efficacement aux demandes des clients. En effet, lorsqu'il recevra un appel, un chronomètre s'affichera sur son écran indiquant la durée de l'appel en cours d'un côté ainsi que la durée maximum de l'autre. Pour être efficace les téléconseillers doivent apporter une réponse au besoin du client dans cette fourchette de temps.
- Le nombre d'appels traités par période : qui sera un récapitulatif des appels reçus par les téléconseillers, et qui donnera un aperçu de leur disponibilité et de leur rendement sur la période.
- La qualité des réponses : les réponses apportées aux clients doivent impérativement être satisfaisantes et doivent effectivement résoudre les problèmes posés par le client. Pour ce faire, le superviseur du centre d'appel se chargera trois fois dans la semaine d'assister les téléopérateurs dans leurs activités et de noter leur prestation. Il adressera par la suite une note au responsable du centre relative à la qualité de réponse du téléconseiller.

◆ Les indicateurs collectifs

Ces indicateurs permettront de mesurer l'efficacité et la productivité du centre d'appel dans son ensemble.

- Le taux d'abandon : qui est le rapport entre le nombre d'appels reçus et ceux abandonnés. Ce taux devra être le plus faible possible pour assurer la rentabilité du centre d'appel.
- Le nombre d'appels reçus : qui sera l'ensemble des appels reçus par le personnel du centre. Cet indicateur de rentabilité peut être utilisé sur plusieurs périodes afin d'évaluer l'évolution des activités du centre d'appel.
- Notation qualité de la clientèle : cette notation se fera à travers des entretiens périodiques avec la clientèle afin d'avoir leur perception et leur appréciation du centre d'appel.

CONCLUSION

Le Burkina Faso, à l'instar des autres pays de l'UEMOA s'est engagé dans la promotion des produits financiers en général et bancaires en particulier. Mais l'accessibilité à ces structures pour les populations reste l'un des défis majeurs à relever. Le manque de plateforme ou encore de lien de communication personnel entre les banques et leurs clientèles représente un grand manque à gagner pour l'atteinte de ces objectifs.

Pour répondre à ce besoin, le centre d'appel se présente comme une solution de premier choix. En effet les centres d'appels ont fait leurs preuves dans de nombreux pays du monde tant en Afrique qu'en Occident dans le domaine de la gestion de la relation client. Ils permettent une meilleure visibilité et une plus grande accessibilité des produits et services de l'entreprise. Ils créent un lien plus proche et plus personnel entre l'entreprise et chacun de ses clients. Ceci va permettre aux entreprises de mieux s'imprégner de leurs attentes et d'adapter leurs produits aux attentes de ces derniers.

C'est au regard des nombreux avantages que pourraient apporter une telle entreprise pour le secteur bancaire du Burkina Faso que nous avons mûri l'idée de ce projet. Nous avons la conviction que sa mise en œuvre permettra à la banque bénéficiaire (ECOBANK) d'être plus proche de ses clients et plus réactive face aux besoins de ces derniers. Une meilleure visibilité, une plus grande accessibilité, un lien personnalisé avec la clientèle et des services plus adaptés aux attentes des clients sont quelques impacts directs qu'aurait un centre d'appels sur cette banque leader exerçant à Ouagadougou. En outre, tous les critères de faisabilité et de rentabilité utilisés dans l'étude sont positifs. Avec les prévisions établies, le projet dégage une rentabilité nette ($VAN > 0$ et $TRI > 13\%$) même en cas d'hypothèse pessimiste comme l'indique le test de sensibilité. Les activités du centre d'appel profiteront à l'économie nationale à travers la création d'emplois, la création de valeur ajoutée et le paiement d'impôts et taxes à l'Etat.

La rédaction de ce projet nous été d'un grand apport du point de vue expérience professionnelle et personnelle. Elle nous a permis de vivre les réalités de la création d'entreprise au Burkina Faso. Cet apprentissage s'est fait au coût de quelques difficultés notamment pour l'obtention des informations sur le secteur des centres d'appels au Burkina Faso. Outre ces contraintes nous avons aussi dû faire face à la difficulté d'accès du centre d'appel régional afin de mieux étoffer notre analyse.

Récapitulatif des avantages du centre d'appel

- Optimiser la productivité de la banque (EBF)
- Satisfaction de la clientèle suite à un meilleur service clientèle
- Augmentation du Produit Net Bancaire (PNB) de la banque
- Une valorisation de l'image de l'entreprise
- Une meilleure connaissance des besoins et des attentes des clients grâce au rapport périodique qui sera produit par le centre d'appel
- Une amélioration de la qualité du service rendu aux clients grâce à une personnalisation de la relation avec eux.
- Accès faciles aux différents produits bancaires par le client
- Permettre aux clients de faire quelques opérations bancaires à distance et en tout lieu
- Réduction du temps d'attente en agence pour les clients et désengorgements des agences
- Télévente de certains produits et prospections de nouveaux clients
- Avantage concurrentiel par rapport à la concurrence (à savoir les autres banques installées au Burkina)...

Bibliographie/Webographie

Bibliographie

- CAPIEZ ALAIN, Banque à distance et pilotage bancaire ; Revue Gestion 2000, n°6, novembre-décembre », publié en 2001, Page 15-31 ;
- SYLVIE de COUSSERGUES, GAUTIER BOURDEAUX, Gestion de la Banque du diagnostic à la stratégie, 7ième édition ; publié en 2013, 309 Pages ;
- SYLVAIN BONNAFOUX, PAUL ET GAMMAL, STEPHANE ROUX, 2005, *Le travail dans les centres d'appels* ; 13 Pages ;
- CAIAZZO Bernard, Les centres d'appels, les nouveaux outils de la relation client; publié en 2004, Edition DUNOD, Paris; 200 Pages ;
- Rapports annuels ECOBANK Burkina 2013 et 2012.

Mémoires

- KATUALA KATUALA DIEUDONNE, Analyse de l'impact de la banque à distance sur le développement d'une banque commerciale, mémoire ;
- ALI MABROUK, Les principaux déterminants de la performance des centres d'appel, mémoire.

Webographie (consultés d'avril 2015 à juin 2015)

- www.investirauburkina.net
- www.bceao.int
- www.lefaso.net
- www.memoireonline.com
- www.centers-appels.com « Vocation du centre d'appels »



ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Mise en place d'un centre d'appel national au profit d'ECOBANK Burkina

Dans le cadre d'une étude portant sur la mesure de la satisfaction des clients d'ECOBANK et de votre perception du service de banque à distance offert, le présent questionnaire vous est adressé :

1. Avez-vous un compte à ECOBANK ?

Oui Non

2. Si oui comment jugez-vous la qualité de la gestion clientèle mise en place par ECOBANK ?

Mauvaise Peu satisfaisante Satisfaisante Excellente

3. A combien estimez-vous en moyenne votre temps d'attente en agence avant d'être servi par un agent de la banque ?

5mn 10mn 20mn 30mn +30mn

4. Avez-vous déjà utilisé le centre d'appel de la banque pour certaines de vos opérations bancaires ?

Oui Non

5. Si oui comment jugez-vous la qualité de ce centre d'appel ?

Mauvaise Acceptable Bonne Excellente

6. Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas cet outil de banque à distance ?

7. Que pensez-vous de l'installation d'un nouveau centre d'appel national ?

8. Si avis favorable, dites quelles sont vos attentes et vos préoccupations concernant ce nouveau centre d'appel ?

9. Si avis défavorable ou mitigé, veuillez motiver vos raisons.

Nous vous remercions de nous avoir accordé quelques minutes de votre temps et pour votre précieuse contribution en acceptant de prendre part à ce questionnaire qui vous a été soumis.

Annexe 2 : Analyse du questionnaire

1. Sur 605 clients interrogés 600 avaient un compte à ECOBANK
2. Les statistiques suivantes décrivent la perception de ces 600 clients sur la qualité de la gestion clientèle mise en place par ECOBANK :
 - 60 clients trouvent la qualité mauvaise soit 10% des clients interrogés ; 324 jugent acceptable soit 54% du total ; 137 clients (22,84%) la trouve bonne et 76 clients (13,16%) jugent la qualité excellente.
3. Le temps d'attente moyen en agence :
 - 43 clients estiment attendre en moyenne 5mn avant d'être servi, 72 clients attendent en moyenne 10mn avant d'être pris en charge, 223 par contre estiment attendre 20mn, 165 clients ont déploré le temps d'attente en l'estimant à 30mn et les 96 derniers estiment attendre plus de 30mn.
4. 29% des clients interrogés ont fait recours au moins une fois au centre d'appel pour effectuer certaines opérations, mais 71% par contre n'ont jamais pris part à la banque à distance à travers le centre d'appel.
5. Pour ces 174 clients utilisant le centre d'appel, leur perception de ce dernier reste par contre très mitigé. Ils n'ont pas motivé d'avis favorable à 100% mais estiment que la qualité de ce centre d'appel reste un peu à désirer.
6. Les 426 clients qui par contre n'ont jamais utilisé le service de centre d'appel ont justifié leurs positions par rapport à la complexité de ce centre liée non seulement à sa disponibilité, à son coût, mais aussi aux différentes barrières linguistiques qui sapent l'efficacité du centre.
7. 528 clients ont partagé un avis favorable par rapport à la mise en place d'un centre d'appel national, 53 avaient par contre un avis défavorable et 19 un avis mitigé.
8. Les principales attentes pour ceux qui ont motivé un avis favorable étaient principalement d'avoir facilement accès à la banque en tout temps et à tout lieu ; et d'avoir une meilleure connaissance des services et produits bancaires.
9. Ceux qui avaient un avis mitigé sur la mise en place de nouveau centre d'appel, ont invoqué leurs craintes par rapport à la disponibilité de ce centre d'appel, mais aussi parce que ceux-ci préfèrent les méthodes traditionnelles de banque qui impliquent un contact physique avec un agent de banque.

Annexe 3 : Impacts socio-économique et environnementaux du centre d'appel

➤ Impact socio-économique du projet

La création de ce centre d'appels aura des retombées socio-économiques positives très importantes. Elles profiteront autant aux salariés du centre d'appel, ECOBANK et leurs clientèles qu'à l'Etat tout entier.

- **Les salariés :** l'entreprise créera à ses débuts 12 emplois permanents. Au cours de son évolution et de l'accroissement de ses activités, l'effectif des téléopérateurs engagés augmentera ; créant ainsi plus d'emplois. Cela entrainera une réduction du taux de chômage dans le pays. En plus, les revenus perçus par les salariés contribueront à l'amélioration des conditions de vie de ceux-ci.
- **ECOBANK et leurs clientèles :** la banque bénéficiera d'une bonne visibilité et de promotion pour ses produits en plus d'une accessibilité plus accrue. Cela contribuera à augmenter son produit net bancaire. Pour les utilisateurs des services bancaires, le « parcours client » est facilité dans la mesure où ils pourront, sans se déplacer, se renseigner, trouver des solutions à leurs problèmes et aussi exprimer leurs réclamations.
- **L'Etat :** il bénéficiera des devises générées par l'entreprise sous formes d'impôts. En plus de l'impôt versé directement par l'entreprise, les recettes fiscales de l'Etat verront une augmentation supplémentaire grâce à l'accroissement du chiffre d'affaires de la banque.

➤ Impacts environnementaux en relation avec le développement durable

Le projet devrait, à long terme, permettre à l'Etat Burkinabè d'atteindre ses objectifs de faire de l'utilisation des monnaies scripturales en particulier et des services bancaires en générale une habitude chez les Burkinabè. Cela accompagnera l'économie du pays dans son élan de modernisation et d'ouverture sur le monde. En plus, la réduction du « parcours client » signifiera moins de déplacement pour le client donc une économie en émission de gaz à effet de serre. Les activités de l'entreprise s'inscrivent parfaitement dans la politique de protection de l'environnement prônée par le gouvernement burkinabè.

Tables de matière

Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Sommaire.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux et schémas.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre I : Opportunités d'un centre d'appel national pour le compte d'ECOBANK Burkina.....	6
I. Présentation Générale d'ECOBANK Burkina et du Projet.....	7
1. Présentation du Groupe ECOBANK Transnational Incorporated.....	7
2. Présentation d'ECOBANK Burkina Faso.....	7
II. Présentation générale du Projet	10
1. Idée et contexte du projet.....	10
2. Vision du projet.....	11
III. Aperçu des différents services offerts par le centre d'appel.....	11
1. Détermination des besoins à satisfaire.....	11
2. Fiche synthétique des services offerts par le centre d'appel.....	14
IV. Impact du centre d'appel pour les différentes parties concernées.....	16
1. Impact sur la gestion de la productivité de la banque.....	16
2. Avantages pour la clientèle.....	17
Chapitre II : Description de l'offre de service.....	19
I. Définition	19
1. Processus de fonctionnement.....	19
2. Les outils techniques utilisés pour la mise en place du centre d'appel.....	21
II. Description des équipements, matériels, et logiciels utilisés.....	26
1. Matériels.....	26
2. Logiciels.....	26
3. Mobiliers bureautiques.....	28
III. Stratégie commerciale.....	28
1. Politique de prix.....	28
2. Politique de communication.....	28

Tables de matière

IV.	Le plan organisationnel.....	29
V.	Analyse SWOT.....	31
Chapitre III : Plan financier.....		32
I.	Coût du projet.....	33
II.	Hypothèse de chiffre d'affaires.....	34
III.	Compte de résultat prévisionnel.....	36
IV.	Analyse de la rentabilité.....	37
	1. Ratio de rentabilité.....	37
	2. Les critères financiers de rentabilité du projet.....	37
V.	Test de sensibilité.....	39
VI.	Mesure de la performance des téléopérateurs et du centre d'appel.....	44
Conclusion.....		44
Biographie/ Webographie.....		46
Annexe.....		47
Annexe 1 : Questionnaire.....		48
Annexe 2 : Analyse du questionnaire.....		49
Annexe 3 : Impact social et environnemental du centre d'appel.....		50
Table de matière.....		51
Résumé/Attrack.....		53
Mots clés.....		54

Résumé/ Abstract

Résumé

Au Burkina Faso la culture de banque à distance demeure très peu développée et il devient peu aisé pour les banques de proposer des produits de banque à domicile à cette population qui la juge trop complexe. C'est dans ce sens que nous proposons ce présent projet qui porte sur la mise en place d'un centre d'appel national qui sera plus proche et facile d'accès par les burkinabé. Le centre d'appel est un outil de banque à distance qui permet d'effectuer toute activité bancaire à partir d'un point de service électronique à savoir le téléphone et utilisant le système de télécommunication tel que le réseau téléphonique. Ce projet a été conçu pour l'une des banques leaders au Burkina à savoir ECOBANK Burkina. Pratique, et rassurant, le centre d'appel national aura comme avantage pour la banque la satisfaction de sa clientèle, leur fidélisation de cette dernière. Pour finir, cela permettra également à ECOBANK d'avoir plus de notoriété et de conserver sa place de banque leader au

Abstract

In Burkina Faso, the culture of remote banking is still very undeveloped and it becomes difficult for banks to offer home banking products to this population who consider it too complex. The call center is a remote banking tool that provides the ability to perform all banking operations from an electronic point of service namely the phone and using the telecommunication system such as the telephone network. With this in mind, we offer this project to create a national call center that will be closer and easier to practice in Burkina Faso. This project was designed for one of the first banks namely ECOBANK. Practical and reassuring, the national call center will have the advantage for the bank to better satisfy its customers but also retain them. In addition the project set-up will also enable ECOBANK to gain notoriety and continue to keep its position as the leading bank in Burkina

MOTS CLES

