

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Économiques

Option : Economie Monétaire et Bancaire

Intitulé du mémoire :

ANALYSE DES LIMITES DU MARKETING RELATIONNEL À L'ÈRE DU DIGITAL BANKING

Réalisé par :

Mlle BEZNIA Loundja

Dirigé par :

M. BAKLI Mustapha

Date de soutenance : 30/06/2024

Membres du jury :

Président : M. LALALI Rachid

Examineur : M. BELKHIRI Aimadedine

Rapporteur : M. BAKLI Mustapha

Promotion : 2023/2024

REMERCIEMENTS

Je remercie avant tout, et après tout, **DIEU** le tout puissant de m'avoir donné la force et la patience d'aller au bout de mon travail.

*Je tiens ensuite à me remercier moi-même de ne pas avoir abandonné et d'avoir allée jusqu'au bout, d'avoir toujours cru en dieu et de faire ce que j'ai cru ne jamais pouvoir faire. **MERCI A MOI.***

Mes remerciements les plus sincères à mon encadrant Mr BAKLI Mustapha d'avoir accepté de diriger ce travail, ainsi que pour ses conseils et ses critiques constructives.

J'adresse également mes remerciements les plus profonds à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

BEZNIA Loundja

DEDICACES

Je me réjouis d'être enchantée de dédier ce travail :

A mes parents, **Arezki** et **Saliha**, qui sont l'exemple parfait d'efforts et de sacrifices. Je ne pourrai jamais les remercier assez pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, car si je suis là aujourd'hui, c'est grâce à eux. Ils ont toujours été là dans tous les événements importants de ma vie et ont fait que je ne manque de rien. En ce jour mémorable, tant pour moi que pour eux, qu'ils reçoivent ce travail en guise de ma vive reconnaissance et ma profonde estime, et que le tout puissant leur donne une bonne santé et une longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour.

A mes sœurs **Hafida**, **Meriem**, **Yasmina** et **Tinhinane**, à mes frères **Saadi**, **Omar** et **Adel**, à ma belle-sœur **Hassina**, à ma nièce **Arinas**. Que les phrases les plus éloquentes soient-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et mon respect pour eux. Un grand merci à eux pour leur soutien moral et financier, et pour tout ce qu'ils ont fait pour moi. Je leur dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Que dieu les garde en bonne santé et leur rend tout le bien qu'ils ont fait.

A ma très chère: **Madame MAHDAD Nora**, mon ange gardien qui a cru en moi et m'a soutenu plus que personne ;

A mes très chères amis (es) : les sœurs **BENREMILA Lamia** et **Cylia**, **BOUFASSA Célia**, **BENNACER Idris**. A mes frères de cœur **Karim** et **Samir**. Merci à eux pour leur compréhension, leur patience et surtout leur présence à mes côtés et de m'avoir toujours donné une lueur d'espoir et de me pousser encore plus loin. Je ne leur souhaite que de la santé, de la réussite et du bonheur dans le reste de leur vie car, tout simplement, ils le méritent.

A la mémoire de mes grands-mères qui nous ont quittées pour un monde meilleur, mais qui resteront présentes dans nos cœurs. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, et le respect que j'ai toujours eu pour elles. Que dieu ait leurs âmes dans sa sainte miséricorde.

À mes chats : **Pitchou**, **Poutcha**, **Link**, **Toutou**, **Sweetie** et tous ceux qui nous ont quittés. Je ne remercierai jamais assez dieu pour leur existence dans ma vie et pour leur soutien émotionnel dans les moments les plus durs et les plus sombres. Merci d'avoir été et de continuer d'être une source de joie et de bonheur que personne d'autre n'a pu m'apporter. Que dieu protège et garde pour moi ceux qui restent et ceux qui viendront.

Merci à tous.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

API : Application Programming Interface.

ATM : Automated Telle Machine.

BDD : Base de données.

BNA : Banque Nationale d'Algérie.

CA : Chiffre d'Affaire.

CCP : Compte Courant Postal.

CIB : Carte Interbancaire.

CRM : Customer Relationship Management.

DAB : Distributeur de Billets Automatique.

DMBD : Direction de la Monétique et de la Banque Digitale.

E-CRM : Electronic Customer Relationship Management.

GAB : Guichet Automatique de Billets.

GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazone.

GED : Gestion Électronique des Documents.

GIE : Groupement d'Intérêt Economique.

GRC : Gestion de la Relation Client.

IA : Intelligence Artificielle.

IaaS : Infrastructure-as-a-Service.

IDP : Intelligent Document Processing.

IOS : iPhone Operating System.

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

OCR : Optical Character Recognition.

OTP : One Transaction Password.

PaaS : Platform-as-a-Service.

RPA : Robotic Process Automation.

RFM : Recency, Frequency, Monetary value.

SaaS : Software as a Service.

SATIM : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique.

SI : Système d'Information.

SMO : Social Media Optimization.

SONCAS : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie.

SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

TI : Technologie d'Information.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

TPE : Terminal de Paiement Electronique.

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	01
---	-----------

Chapitre I : Approche relationnelle : une nouvelle orientation marketing

<i>Introduction</i>	05
Section 01 : La relation client-entreprise	05
Section 02 : Le marketing relationnel et la GRC	12
Section 03 : Le marketing relationnel dans le secteur bancaire	26
<i>Conclusion</i>	31

Chapitre II : La transformation digitale du secteur bancaire

<i>Introduction</i>	32
Section 01 : Transformation digitale et digitalisation bancaire	32
Section 02 : La relation banque-client : entre approche digitale et approche relationnelle	41
Section 03 : La digitalisation des banques en Algérie	45
<i>Conclusion</i>	55

Chapitre III : Les risques de la digitalisation bancaire et leur impact sur la relation client : Cas des banques algériennes

<i>Introduction</i>	56
Section 01 : Méthodologie de recherche	56
Section 02 : Analyse des données et des résultats de l'étude qualitative.....	58
Section 03 : Analyse des données et des résultats de l'étude quantitative.....	62
<i>Conclusion</i>	76

<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	77
---	-----------

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La relation client a fait l'objet de nombreuses études pendant plusieurs années qui ont démontré la place prépondérante qu'occupe le client au sein du marketing. Auparavant axé essentiellement sur le produit, ce dernier s'est orienté intrépidement vers le client qui est devenu ainsi le centre des études, des investissements et des intérêts des entreprises.

Dans ce contexte, le marketing relationnel est né de la nécessité de passer d'une simple relation client à une relation durable et plus approfondie afin de les fidéliser et de construire ainsi un capital-client plus au moins important. Selon le Mercator (2017) : « le marketing relationnel est une politique visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. ». Ainsi, l'étude bien connue de Reicheld et Sasser (1990) a montré l'intérêt de fidéliser les clients pour favoriser la performance financière.

Cependant, la fidélisation des clients nécessite des programmes de fidélisation intensifs essentiels pour renforcer leur fidélité et favoriser leur relation durable avec l'entreprise. Ces programmes représentent l'aspect principal de la Gestion de la Relation Client (GRC) qui est désormais au cœur des stratégies marketing des entreprises.

La GRC, ou CRM en anglais (Customer Relationship Management), est une approche stratégique qui vise à créer, à entretenir et à maintenir une relation durable, saine et solide avec les clients d'une entreprise. Elle implique de comprendre les besoins, les exigences et les attentes des clients et de veiller à les convaincre de rester fidèles en leur proposant des offres uniques et personnalisées et leur fournir des programmes de fidélisation, tout en mettant en place des outils technologiques qui permettront le bon dénouement d'une telle approche.

Désormais, toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, reconnaît l'importance du marketing relationnel et de la GRC pour le bon fonctionnement et la réussite de son activité. Le secteur bancaire n'en étant pas exclu. En effet, Berry en 1995 a révélé que l'approche du marketing relationnel était parfaitement adaptée au secteur des services, donc au secteur bancaire. Ainsi, les banques se sont également tournées vers le marketing de la relation et utilisent dorénavant les stratégies du CRM pour fidéliser leurs clients et augmenter leur performance.

Par ailleurs, dans un environnement fortement concurrentiel et en perpétuels changements induits essentiellement par l'avènement du numérique et la transformation digitale, les

banques ont dû s'adapter, d'une part, et intégrer la digitalisation au sein de leurs structures, et répondre, d'autre part, aux nouvelles exigences des clients.

La transformation digitale, à cet effet, a radicalement remodelé l'industrie bancaire dans le monde entier. Les établissements bancaires ont transformés leurs formulaires papier en documents électroniques, les fonds sont de plus en plus dématérialisés, avec les paiements électroniques par la carte bancaire, l'ensemble des documents sont désormais en PDF, les signatures électroniques réalisées par le client sont également numériques, les billets à ordre papiers sont remplacés par des billets électroniques, les fonds liquide deviennent des « bitcoins », les opérations bancaires se font désormais en ligne via des outils digitaux, ...etc. La digitalisation est alors vue par les banques comme un atout leur permettant de satisfaire à cette triple péréquation : gain de productivité et donc de compétitivité, augmentation de la satisfaction client et réduction des coûts. Toutefois, la dématérialisation et le digital sont propices à de nouveaux risques notamment à la fraude et la non sécurisation des données. Les acteurs de cet écosystème médiatique sont ainsi contraints de s'interroger, avant tout, sur les risques qu'apportent l'adoption des outils digitaux sur l'activité bancaire, d'une part, et leurs effets sur la relation entre la banque et ses clients, d'autre part. Cela implique fortement de prendre en compte le mode d'intégration de la digitalisation au sein de l'activité bancaire et de faire en sorte de contrôler ce processus assez complexe à gérer, car la transformation digitale des banques n'est ni un processus d'idéation, ni une mode. Ne pas la contrôler, c'est prendre le risque d'effets non contrôlable. D'où la nécessité d'une prise en main de l'approche pour une meilleure maîtrise de l'inconnu que crée la digitalisation et qui elle en revanche s'appuie sur une puissance interne et expansive.

A ce propos, en Algérie, le processus de digitalisation du secteur bancaire et l'intégration du digital au sein de l'activité quotidienne des banques semblent être menés d'une manière rapide et accélérée mais également insoutenable pour l'environnement externe qui peine à suivre cette orientation vers le digital. Un réseau Internet faible et lent, des applications mobiles et des plateformes numériques loin de la réalité, manque des appareils électroniques, communication d'informations insuffisante, tardive voire erronée, etc. Un état assez alarmant de la transformation digitale bancaire qui, à ce jour, reste inchangeable et donne naissance à un environnement marqué par des relations banques-clients assez tendues avec une perte graduelle de confiance voire des risques commerciaux sérieux.

Dans ce projet de recherche, le choix du thème est ainsi dicté par ces relations banques-clients tendues malgré le développement et les améliorations continues et régulières du secteur bancaire en matière des NTIC dans la recherche de satisfaire les nouvelles exigences des clients. Cela nous a mené à poser la question suivante :

N'est-il pas temps de remettre en question le processus rapide actuel de la transformation digitale bancaire et repenser son mode d'intégration ?

Ainsi, notre étude a comme objet de répondre à cette question centrale. Pour se faire, il est primordial de répondre à d'autres questions secondaires :

- Le processus de digitalisation des banques algériennes est-il contrôlé ?
- Comment est pratiqué le marketing relationnel au sein des banques algériennes à l'ère du digital ?

Hypothèses de travail

Afin de mener à bien notre travail, nous nous sommes arrêtés aux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** Le processus de digitalisation est mené d'une façon accélérée et l'environnement externe censé accompagner la dynamique n'est pas prédisposé voire n'est nullement responsabilisé.
- **Hypothèse 02 :** La réalité est totalement différente du discours prôné. Le mode de la GRC est resté à son état classique, orienté au produit plutôt qu'au client.

Objectif de recherche

L'objectif de notre recherche et de notre étude à travers ce travail est de mettre en lumière les risques qu'apporte la digitalisation bancaire, notamment en Algérie, et leur impact sur la relation qu'entretiennent les clients avec leurs banques, et cela en démontrant la réalité de la pratique du marketing relationnel digital au sein des banques algériennes dans un contexte digital semblant être non prédisposé. Le but majeur étant de faire passer la préoccupation des académiciens et des chercheurs universitaires quant à la capacité de celles-ci à contrôler le processus de digitalisation et faire en sorte de prévenir et gérer les risques associés à cette dernière et éviter les préjudices relationnels et financiers pour les deux parties.

Méthodologie de recherche et de travail

Afin de pouvoir répondre à l'ensemble des questionnements et atteindre les objectifs tracés, nous avons opté pour une méthode analytique, accompagnée par une recherche

bibliographique et documentaire, axée sur l'étude du marketing relationnel et de la transformation digitale des banques notamment en Algérie, tout en enrichissant et en associant cette étude par une recherche empirique qui consiste en une enquête de terrain au sein d'un échantillon de cinq banques implantées au sein de la wilaya de Bejaia : Direction Régionale d'Exploitation de la BDL, CPA, Al Salam Bank, BNP Paris Bas et CNEP-Banque. Cette enquête est basée sur deux études : une étude qualitative menée durant un entretien effectué auprès d'un expert de digitalisation bancaire et responsable de la vente des produits monétiques et digitaux au sein de la BDL (DRE) ; et une étude quantitative basée sur un questionnaire d'enquête destinés aux responsables d'agences à enquêter.

L'objet de cette enquête étant l'étude du processus de digitalisation bancaire et l'analyse de ses risques et leur impact sur la relation client. Cela nous permettra d'avoir des réponses claires, précises et concrètes qui nous permettront ensuite de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et répondre enfin à la question centrale qui fait l'objet de notre problématique de recherche.

Structure du mémoire

Pour faciliter notre recherche, nous avons subdivisé ce travail en trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre portera sur la présentation générale de la relation client, du marketing relationnel et de la GRC et leur évolution dans le secteur bancaire ;
- Le deuxième chapitre abordera la transformation digitale et la digitalisation bancaire notamment en Algérie ;
- Le troisième chapitre fera l'objet de l'analyse des données et des résultats de notre enquête sur le terrain qui permettra de vérifier les hypothèses et répondre à la problématique de recherche.

CHAPITRE I :

*Approche relationnelle : une nouvelle orientation
marketing.*

Introduction

Aujourd'hui, il s'est avéré que le client constitue la raison d'être des entreprises et des professionnels, car la valeur de leurs produits et services est essentiellement attachée au degré de satisfaction de leurs clients. Tout compte fait, on ne vend plus un produit ou un service mais une satisfaction. Une logique pourtant négligée et sous-estimée pendant très longtemps.

Traditionnellement, le client n'était pas au centre des préoccupations des entreprises et ces dernières vendaient uniquement ce qu'elles produisaient mettant ainsi toute leur concentration et leur intérêt sur le produit et pas sur le client. Au fil des années, les différents marchés ont subi une multitude de changements et de mutations infectant leur fonctionnement. Une concurrence exaltée, l'évolution des pratiques marketing mais surtout les exigences boostées et amplifiées des clients en matière de produits et de services. Ces évolutions ont poussé les entrepreneurs à s'intéresser à la culture client et à développer une volonté d'optimiser l'expérience client et de créer une relation durable avec celui-ci. Dans ce chapitre je vais mettre le point sur l'évolution de la relation client et du marketing relationnel tout en me concentrant sur l'importance de la GRC pour un marketing relationnel efficace.

Section 01 : Approche historiographique de la relation client.

La relation client a été marquée par un passage significatif de simples transactions commerciales à une interaction continue et personnalisée, où les entreprises s'efforcent de comprendre, d'anticiper et de répondre aux besoins individuels des clients pour créer des relations durables et mutuellement bénéfiques.

1. La notion de relation client

Selon Holmlund et Törnroos (1997), la relation est « comme un processus interdépendant d'interactions et d'échanges continus entre au moins deux acteurs dans le contexte d'un réseau d'entreprise ». Les auteurs de cette définition expliquent que lors des échanges, quels que soit leurs objets, les interférences fréquentes et perpétuelles entre les deux parties peuvent tisser des liens qui représentent la base fondamentale de toute relation. Par ailleurs, ces auteurs ont insisté sur la liaison entre l'interaction et l'échange continu pour souligner que les transactions régulières entre les deux acteurs ne signifient pas forcément l'établissement d'une relation.

Pour Bendapudi et Berry (1997), « Une relation existe dès lors qu'un échange individuel est évalué non pas de manière isolée, mais dans la continuité des échanges passés et censés perdurer dans le futur ».

2. Evolution de la relation client : de l'orientation produit à l'orientation client

A- De l'Antiquité au Moyen-Âge : une relation de dépendance

Durant cette époque, les relations commerciales étaient fortement influencées par les structures sociales et politiques. Le client était dépendant vis-à-vis des commerçants et des artisans qui lui fournissaient des produits. Certes, il n'était pas roi, mais les fournisseurs et les professionnels ont toujours cherché à satisfaire leurs clients, de leur offrir un meilleur produit ou service et de connaître leurs attentes pour y répondre le mieux possible.

Deux traductions possibles pour le concept de clientèle à cette époque :

- ✓ **Relation patron-client** : C'est une relation d'obligation et de protection où le client était en obligation de servir son patron (seigneur), tandis que celui-ci devait, en revanche, protéger son client.
- ✓ **Fidélité et protection** : c'est une relation basée essentiellement sur le respect, la reconnaissance, la fidélité et la protection réciproques entre les parties impliquées.

B- l'ère préindustrielle : une relation de proximité

A cette époque, le commerce était centré sur les valeurs de proximité géographique et les relations humaines et personnelles. Les commerçants se basaient sur la construction des liens forts et solides avec leurs clients car leurs commerces étaient souvent de petite taille et ils connaissaient personnellement leurs propres clients, ce qui créait un sentiment de familiarité et de confiance mutuelle entre ces deux acteurs.

C- Les fifties et les sixties : marketing de masse

C'est la période de la reconstruction après la seconde guerre mondiale. Une période de prospérité économique et de stabilité politique qui a créé un climat favorable et un grand besoin de consommation notamment avec l'augmentation de la population et l'expansion des classes moyennes. Cela a entraîné une demande explosive en matière de biens et de produits de consommation. À cet égard, les entreprises ont dû adopter une approche de production en masse pour répondre à cette demande en se basant notamment sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre. L'objectif étant de rendre les produits abordables, disponibles et accessibles pour tous.

E- Les seventies : marketing direct et segmentation du marché

Durant les années 1970, les entreprises ont adopté une approche de rationalisation et d'optimisation de la production dans le but d'être plus compétitives sur le marché dans un environnement fortement concurrentiel marqué par l'émergence de nouveaux acteurs et l'ouverture des marchés internationaux. Dans ce contexte, les entreprises se sont concentré sur

la réduction des coûts de fabrication, l'amélioration des processus de production et de vente, la segmentation des clients et le développement des gammes de produits plus larges.

F- Les eighties : « consomm'acteur » et one to many

Pendant cette période, les consommateurs n'étaient plus de simples observateurs inactifs. Ils ont commencé à devenir plus actifs et réactifs dans l'expression de leurs besoins et préférences et dans leurs décisions d'achat, d'où le développement du concept « **consomm'acteur** », combinaison de « consommateur » et « acteur ». Ces derniers exigeaient des produits de qualité durables qui répondraient à leurs besoins. A cet effet, les entreprises ont largement pris conscience de l'importance de la qualité des produits dans la satisfaction des exigences des clients et des consommateurs. Elles se sont donc concentrées sur le développement et la mesure de la qualité des produits. De plus, elles ont pu développer une approche « **one to many** » afin d'atteindre un public plus large en même temps grâce aux médias de masse et parvenir à satisfaire les besoins de ceux-ci.

G- Les nineties : de l'orientation produit à l'orientation client

Au début des années 1990, le marché a connu un changement fondamental dans le marketing. Comme le traduit parfaitement la figure 01, le marketing est passé d'une optique axée sur le produit, où l'entreprise se contentait de vendre au client ce qu'elle produit, sans prendre en compte ses besoins, à une optique centrée sur le client, où elle est désormais à l'écoute de celui-ci et fait en sorte de répondre à ses besoins et assurer sa satisfaction et sa fidélité . C'est l'émergence de l'ère du client et du marketing relationnel qui visent à établir et maintenir des relations solides et durables avec les clients et cela en s'appuyant sur l'exploitation des possibilités offertes par les bases de données client et les canaux de communication.

Figure 01 : Evolution de la relation client de l'orientation produit à l'orientation client.



Source : <https://slideplayer.fr/slide/176810/> consulté le 26/03/2024.

H- les années 2000 : la GRC et le « one to one »

L'avènement d'internet a permis l'intensification de la tendance client et les entreprises ont ainsi adopté l'approche « one to one » comme stratégie de fidélisation de leur clientèle dans le cadre de la GRC. De plus, le développement des TIC ont permis aux consommateurs de dépasser les distributeurs, de s'auto-orienter et conseiller et parvenir à assurer leur propre service clients.

3. Les caractéristiques d'une relation client

3.1. Une relation client adaptée au cycle de vie du client

Le cycle de vie du client (ou Customer Life Cycle) désigne les différents stades de l'évolution du comportement d'achat du client et de sa relation avec l'entreprise. Il décrit les différents statuts du client en fonction de son activité transactionnelle et du temps écoulé, depuis l'entrée dans le portefeuille client (avec le statut du suspect) jusqu'à sa sortie (avec le statut client perdu). Le client suivra idéalement 6 stades de vie :

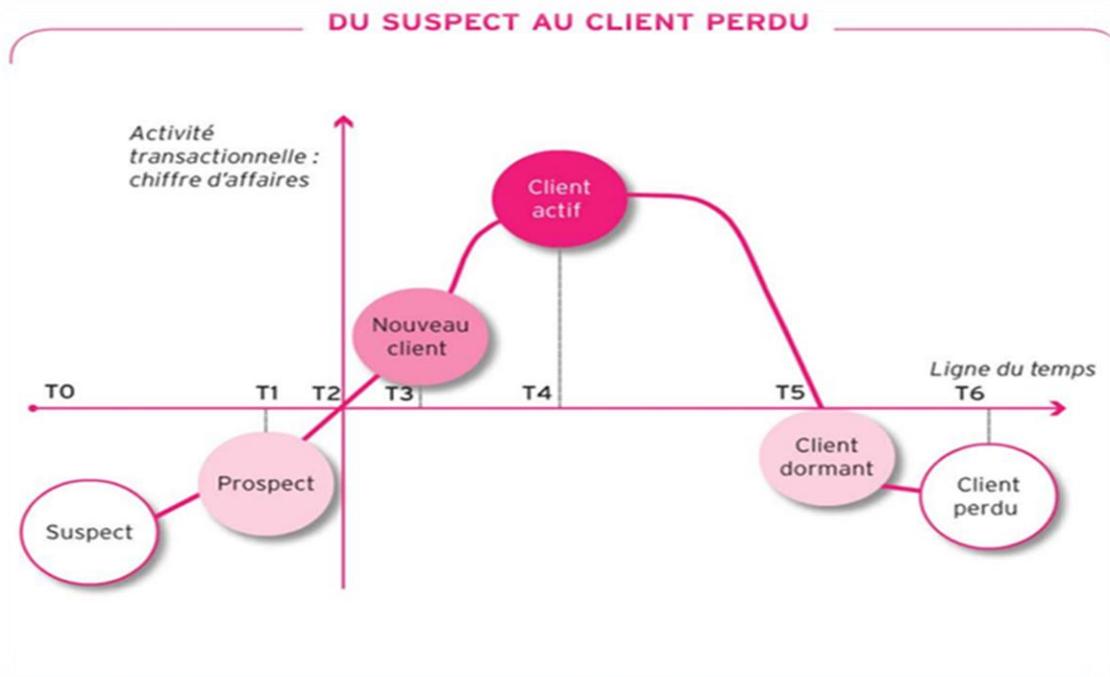
- ♣ **Le suspect** : c'est un client virtuel, susceptible d'acheter dont potentiel et le degré d'intérêt pour le produit sont mal connus.
- ♣ **Le prospect** : client potentiel, connu de l'entreprise et ayant peut-être déjà contacté.
- ♣ **Le nouveau client (ou essayeur)** : c'est un prospect qui achète pour la première fois les produits de l'entreprise, et entre ainsi dans le portefeuille client.
- ♣ **Le client actif (régulier ou répétitif)** : client qui effectue des transactions à périodicité régulière c'est-à-dire qu'il achète fréquemment les produits de l'entreprise. Ce client peut devenir ensuite un client fidèle.

Chaque contact commercial se traduira par une expérience positive ou négative. Dans ce dernier cas, le client peut être amené à rompre plus ou moins brutalement la relation avec la marque ou l'entreprise, et peut ainsi devenir un " client inactif " puis enfin un "client perdu".

- ♣ **Le client dormant (ou inactif)** : un client est considéré comme inactif lorsque sa dernière commande ou son dernier achat présente une certaine ancienneté.
- ♣ **Le client perdu** : c'est un client qui n'achète pour raison d'insatisfaction des produits ou de la relation commerciale, ou qui il a été tout simplement attiré par les concurrents.

La figure 02 ci-après résume le cycle de vie du client, du suspect au client perdu.

Figure 02 : Le cycle de vie du client : du suspect au client perdu.



Source : Laurence CHABRY, Florence GILLET-GOINARD, Raphaël JOURDAN, *La boîte à outils du Management de la relation client*, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2017, p 44, consulté le 15/03/2024.

3.2. Une relation client selon la rentabilité

L'entreprise doit établir une relation client efficace (efficace et limitée en termes de ressources commerciales utilisées). Pour se faire, elle doit évaluer la rentabilité du contact commercial, non seulement à un moment donné, mais tout au long de la durée de la relation commerciale : La notion de "cycle de vie de la relation commerciale" sera donc prise en considération.

Dans ce contexte, les clients les plus rentables pour l'entreprise sont ceux dont la valeur du capital client est la plus élevée. Le principe étant : les bénéfices générés par l'entreprise augmentent au fil du temps tandis que les dépenses liées à la relation commerciale diminuent. Le cycle de vie de la relation commerciale en termes de rentabilité se fait en quatre étapes essentielles :

- Le coût d'acquisition du client : la première année le client n'est pas rentable ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire : les dépenses du client augmentent ;
- la diminution du coût de service au client : le client connaît bien l'entreprise, il est autonome dans ses actes d'achats ;
- la diminution du coût d'acquisition de nouveaux clients : les clients satisfaits, eux même, recrutent de nouveaux clients pour l'entreprise. Ces derniers promus, sont ainsi moins sensibles au prix.

4. Les phases de la relation client

Globalement, on peut distinguer cinq phases différentes dans la relation client selon son cycle de vie :

a- Le recrutement

Il s'agit de la conquête de nouveaux clients en transformant les suspects en clients par des actions marketing personnalisées et ciblées (phoning, emailing, SMS, courriers). Dans cette phase, les coûts d'acquisition sont élevés.

b- Le développement

L'objectif de cette étape est de renforcer la relation commerciale afin de convertir les nouveaux clients en clients réguliers et d'accroître la fréquence d'achat. Dans cette situation, il est essentiel de satisfaire au mieux les attentes exprimées par le client. L'enjeu étant d'intégrer le client dans un programme de fidélisation qui conduira à la prochaine étape. Les bénéfices générés par la relation commerciale sont supérieurs aux coûts commerciaux. On débute donc une relation profitable.

c- La fidélisation

L'intégration du client régulier dans un programme de fidélisation a permis de le rendre fidèle, et la valeur du capital client augmente. Les récompenses et les avantages significatifs que l'entreprise accorde à celui-ci pourront le faire progresser vers le rôle d'ambassadeur de la marque. Ainsi, les coûts commerciaux baissent sensiblement, et le client pourrait être un représentant ou un assistant commercial qui contribuera au recrutement par parrainage dans son réseau social.

d- La rétention

L'enjeu est ici de retenir le client inactif pour éviter de le perdre. Il importe donc à l'entreprise d'analyser les raisons d'insatisfaction du client. Dans ce cas, plus d'efforts de communication notamment sur les nouveaux produits et services pourra convaincre ce client d'acheter plus souvent.

e- La reconquête

Cette phase est la plus difficile à réaliser avec succès, car l'enjeu ici pour l'entreprise est de réussir à convaincre un client perdu de revenir acheter ses produits et services. Dans ce cas, l'entreprise doit lui offrir, par exemple, plus d'avantages ou de nouvelles reconnaissances pour pouvoir le reconquérir.

Tableau 01 : Les phases de la relation client en fonction du cycle de vie du client.

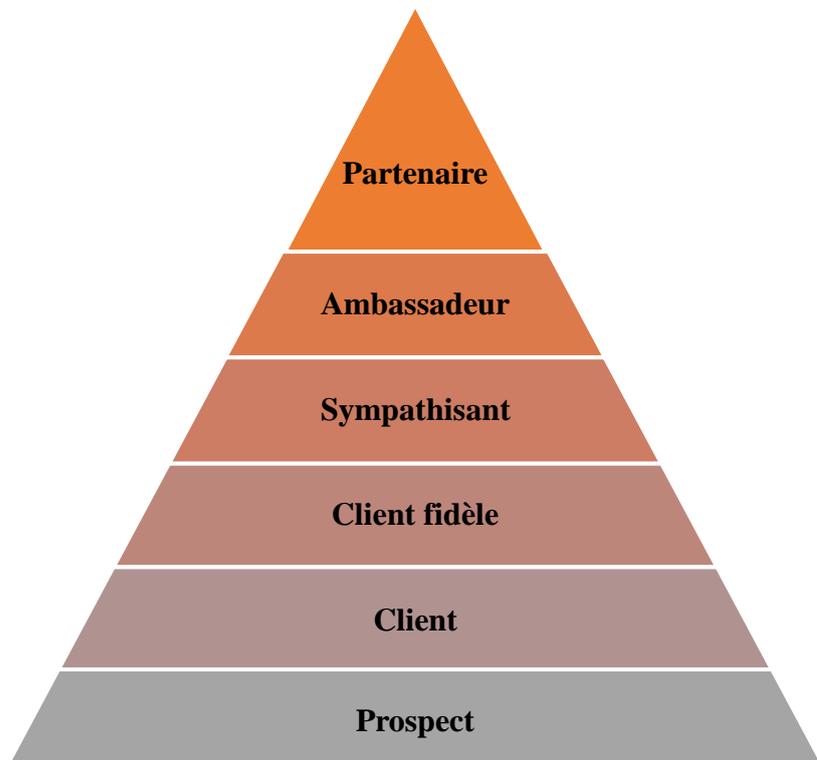
Statut du client	Phase	Exemples d'action de Relation Client
Suspect / Prospect	Recrutement	Phoning pour RDV / e-mail personnalisé
Nouveau client / Client actif (régulier)	Développement	Avantage financier accordé aux souscripteurs d'une carte de fidélité
Client actif / Client fidèle	Fidélisation	Chèque cadeau de récompense accordé aux clients fidèles
Client inactif	Rétention	Lettre de présentation d'un nouveau modèle avant la 2eme année de possession d'une voiture
Client perdu	Reconquête	E-mail de relance avec chèque cadeau.

Source : Peelen E. et Beltman, R., *Customer relationship management*, Pearson, 2013.

5. La nature et les types de relations entre client et prestataire

Figure 03 : La pyramide relationnelle (Payne, 1995).

Plusieurs typologies ont vu le jour pour tenter de clarifier les différences de nature possibles des relations entre client et vendeur (Payne, 1995). La pyramide relationnelle de Payne classe les différentes relations qui peuvent exister entre un client et son prestataire.



Source : https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100346790/extras/7409_chap01.pdf consulté le 15/03/2024.

Ces classifications nous indiquent :

- Si une transaction a déjà été menée à bien ou non : du prospect au client.
- Si cette transaction initiale peut être dépassée et donner lieu à une orientation commerciale entre parties à plus long terme : du client au client fidèle.
- La nature de la relation engagée entre parties : du sympathisant à l’ambassadeur.
- Le degré d’implication pris par les parties dans cette relation : de l’ambassadeur au partenaire.

La nature du lien entre le client et le fournisseur peut être essentiellement financière, personnelle mais aussi organisationnelle. En synthèse, le tableau ci-dessous oppose deux types de relations parmi les plus extrêmes, qualifiées de lâches dans un cas et d’étroites dans l’autre.

Tableau 02 : Profil type de relations entre client et fournisseur

Absence de relations/Relations lâches	Relations étroites
Des engagements contractuels ont été passés concernant les obligations réciproques des parties en présence (contrat explicite).	Peu d’engagements sont pris de façon formelle concernant la réciprocité entre parties (contrat implicite).
Les accords sont passés dans l’optique du court terme (approche transactionnelle).	Lorsque des clauses contractuelles sont passées, la plupart engagent les parties à long terme (approche relationnelle).
La discussion porte sur un nombre de sujets limité.	Une multitude de sujets est abordée lors des discussions.
Les sujets sont traités de façon superficielle.	Les sujets sont traités en profondeur.
Chaque partie recherche ses propres intérêts (approche confrontative).	Chaque partie recherche ses propres intérêts et prend la satisfaction/le destin de l’autre à cœur (approche coopérative).
Les intentions des parties concernant la poursuite éventuelle de la relation sont faibles (approche opportuniste).	Malgré des changements d’environnement parfois majeurs, l’intention de poursuivre la relation s’inscrit sur le long terme (approche partenariale).

Source : Peelen E. et Beltman, R., Customer relationship management, Pearson, 2013.

Section 02 : Le marketing relationnel et la GRC

Le marketing relationnel et la GRC sont littéralement les piliers sur lesquels s’appuie toute organisation afin d’établir et d’entretenir des relations durables avec sa clientèle. Ensemble, ils forment une approche stratégique visant à comprendre, à engager et à fidéliser les clients en offrant une expérience personnalisée et de qualité, basée sur une bonne communication et une gestion autonome des données clients.

1. Définitions du marketing relationnel

Le marketing relationnel a été développé dans la littérature du marketing notamment dans l'article de Berry (1983) où il définit le marketing relationnel comme le fait d'« attirer, maintenir et renforcer la relation client ». MORGAN et HUNT (1994), quant à eux, définissent le marketing relationnel comme : « l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des échanges relationnels réussis entre organisations ».

Selon le marketing management (2019) : «Le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leurs préférences et leurs confiances à long terme. Les clients ou groupes de clients concernés sont sélectionnées en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise».

Il est toutefois nécessaire de noter que certains auteurs s'accordent à dire qu'il n'existe pas une définition communément acceptée du marketing relationnel.

2. Les formes du marketing relationnel

2.1. Le marketing de base de données

Une base de données (BDD) est un ensemble structuré de données apparentées qui modélisent un univers réel. Elle est faite pour enregistrer des faits, des opérations au sein d'un organisme (administration, banque, université, hôpital, ...). Elle peut être considérée comme une boîte avec une mémoire vivante, capable d'évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise. En marketing, afin de maintenir les clients, il est primordial de les identifier, de conserver les informations dont on dispose sur eux, de les analyser, de les enrichir, de les mettre à jour et de les exploiter. Il est donc essentiel de disposer d'une BDD pour soutenir un marketing efficace et créer de la valeur au sein de l'entreprise.

2.2. Le marketing interpersonnel

Il incombe au responsable marketing de repérer les clients les plus fidèles, de reconnaître leur valeur à long terme et de les maintenir en établissant des relations suivies et personnalisées avec eux. Cela entraînera une fidélisation à la marque grâce à la mise en place de programmes novateurs de fidélisation : des campagnes de marketing, des campagnes de publipostage direct personnalisées, des campagnes de marketing électronique et interactif, ainsi que des événements destinés aux consommateurs.

2.3. Le marketing des réseaux

Le Marketing par Réseaux, raconte l'histoire d'un client plein de satisfaction vis-à-vis d'un produit ou d'un service d'une marque précise, et qui, tellement satisfait, décide d'en parler à son entourage et à ses amis qui ont fini par découvrir, essayer et tester le produits ou service en question. Eux aussi, comblés de satisfaction vis-à-vis de cette expérience, en parlent à leur tour

à leur entourage. C'est ainsi que le produit ou service en question trouve de manière naturelle un marché, qu'il soit local, régional, national ou international, en fonction des circonstances. C'est une technique simple et efficace pour promouvoir des produits et services de qualité, à un prix abordable, en évitant tous les frais de communication (publicité), car la publicité est réalisée, dans ce cas, par le biais du bouche-à-oreille.

3. Les outils et les techniques du marketing relationnel

Baynast (2017) a suggéré deux traductions concrètes du marketing relationnel :

- ✚ les programmes de fidélisation, qui pour ont objectif de réduire l'attrition (défection) des clients et développer la part de client.
- ✚ Les politiques de CRM, ou gestion de la relation clients, dont les programmes de fidélisation sont un aspect.

Dès lors, les techniques du marketing relationnel se résument à ce qui suit :

3.1. Les programmes de fidélisation

Pour Benavent et Crié (1999), un programme de fidélisation est un ensemble d'actions marketing individualisé et structuré, organisé par une ou plusieurs entreprises, de façon à ce que les acheteurs les plus intéressants soient recrutés, identifiés, maintenus, stimulés, de manière à ce que les volumes achetés en soient augmentés. Il permet de valoriser des clients qui ont le sentiment d'être traités de manière privilégiée, en renforçant leur lien avec la marque. Concrètement, ils récompensent la fidélité, que ce soit par le comportement (réductions de prix, promotions spéciales) ou par les relations (réunions, événements et promotions exclusives).

3.1.1. Les outils de fidélisation

Les outils de fidélisation comprennent toutes les techniques et méthodes employées dans une politique relationnelle. Il arrive parfois que dans les domaines du marketing, le terme "techniques de fidélisation" soit interprété de manière plus restreinte lorsqu'il fait référence aux tactiques de récompenses.

a. Les programmes d'accueil

Il s'agit de fournir aux clients un dossier de bienvenue, de leur envoyer une lettre de remerciement pour leur premier achat et de passer un coup de fil afin de commencer la relation de manière optimale.

b. Consumer Magazines, sites internet, newsletters et applications mobiles

Ces supports, souvent liés aux cartes de fidélité, proposent des informations ou des conseils aux clients, donc il est essentiel qu'ils soient captivants, pratiques et appréciés par ces derniers. Ces outils ont été profondément modifiés par Internet, d'une part en diminuant les dépenses liées à la diffusion, d'autre part en enrichissant leur contenu : vidéos, podcasts, ..., etc.

d. Les coupons et e-coupons

Ces outils de promotion ont pour but de renforcer la fidélité des clients envers une enseigne ou une marque. Il est possible d'envoyer régulièrement des coupons ou de les distribuer avec les produits ou les tickets de caisse.

e. Les programmes à points

Ces programmes consistent à offrir des cadeaux aux clients, comme les propres produits de l'entreprise, en guise de remerciements pour leur fidélité.

f. Les cartes de fidélité

Les cartes de fidélité sont des signes de reconnaissance. Elles peuvent donner lieu à des services réservés, à des opérations spéciales, à des promotions particulières, etc.

3.1.2. Les règles de fidélisation

Les clients actuels d'une entreprise représentent un facteur potentiel pour assurer son succès et sa survie à long terme. De ce fait, il est jugé primordial de connaître et de suivre certaines règles de fidélisation pour l'exploiter.

✚ Règle n° 01 : conserver ses clients coûte moins cher qu'en acquérir de nouveaux.

Les coûts de fidélisation sont bas en comparaison des frais d'acquisition de 2 à 5 fois moins cher, selon les branches.

✚ Règle n° 02 : tous les clients ne sont pas égaux.

Dans presque tous les secteurs de l'économie, le chiffre d'affaires est réalisé par un nombre restreint de clients. Il est donc nécessaire de traiter ce segment, hautement profitable, de manière intensive et individuelle, sans négliger le potentiel des clients occasionnels ou irréguliers qu'il faut évaluer soigneusement.

✚ Règle n° 03 : les clients satisfaits ne sont pas forcément des clients fidèles.

Constater que les clients sont satisfaits donnera une fausse impression de leur fidélité. En effet, la satisfaction des clients ne suffit pas à elle seule pour les rendre fidèles à l'entreprise. Ils peuvent être orientés vers d'autres occasions qui leurs offriront une satisfaction meilleure, que ce soit par une offre attractive de la concurrence, ou la recommandation d'un ami, ou encore par manque de « feeling » envers l'entreprise.

✚ Règle n°04 : la connaissance de ses clients vaut de l'or.

La base fondamentale de la connaissance des clients et des mesures de la fidélisation est la mise à jour des données clients. Elles doivent être conservées de manière centralisée et régulièrement réactualisées. Non seulement on a besoin de l'adresse exacte et complète, mais il faut aussi des informations structurelles (fonction et compétences de la personne, métier, taille du ménage, pouvoir d'achat, type d'habitation, etc.), et des informations de

comportements (montant des achats, préférences, modes de paiement, réclamations, évaluation du chiffre d'affaire, réactions aux promotions, etc.).

✚ **Règle n°05 : des conditions financières particulières ne créent pas la loyauté sur le long terme.**

Offrir des réductions et des promotions n'est pas la meilleure base sur laquelle une entreprise construira une relation de loyauté. Les actions de fidélisation doivent porter également sur les sentiments. Le client doit sentir qu'il est important pour son entreprise, que ses commandes et ses exigences sont appréciées et sont pris au sérieux.

3.1.3. Les principes d'un programme de fidélisation

Les programmes de fidélisation constituent trois grands principes :

✎ Principe 01 : Créer un courant

Il s'agit de créer un courant qui permettra de rendre les petits clients des moyens, et les moyens des gros, afin d'éviter les défections et les réductions des dépenses des clients. Pour transformer les petits clients en bons clients, on peut tenter d'accroître leur fréquence d'achat ou le montant de leurs achats. La technique la plus efficace pour créer ce courant est d'offrir des récompenses aux clients (remises sur achat, cadeaux, ...).

✎ Principe 02 : Accompagner les clients

Il s'agit de guider les clients par des conseils, des outils d'informations, des aides personnalisées, ... en construisant un dialogue et une relation plus profonde avec les clients.

✎ Principe 03 : Créer une zone de non-retour

Il s'agit de la dimension statutaire du programme de fidélisation où il importe d'offrir des avantages spécifiques et des privilèges pour les meilleurs clients afin de les motiver à garder leur statut de bons clients et les décourager de retourner en arrière.

3.1.4. La mise en œuvre d'un programme de fidélisation

La mise en place d'un programme de fidélisation est menée en sept grandes étapes :

✚ Etape 01 : Analyser les raisons de fidélité et d'infidélité

On cherchera à segmenter les clients en petits, moyens et gros clients, et on tentera d'identifier les clients à potentiel. On analysera les raisons de fidélité et d'infidélité en s'appuyant sur des études de satisfaction et sur une enquête auprès des clients qui ont fait défection.

✚ Etape 02 : Identifier, prioriser et quantifier les objectifs du programme de fidélisation

Cette étape a pour objectif de réduire le taux d'attrition, accroître la fréquence d'achat, accroître le panier d'achat et contribuer au capital de marque.

✚ **Etape 03 : Définir les récompenses et les modes d'accompagnement** Dans cette étape, l'entreprise doit déterminer les types de récompenses et d'accompagnement pertinents à attribuer aux meilleurs clients.

✚ **Etape 04 : Etablir un compte de résultat prévisionnel**

Dans cette étape il est important de quantifier les coûts et les ressources afin d'estimer la réussite ou l'échec du programme de fidélisation adapté.

✚ **Etape 05 : Définir un programme**

Dans cette étape, l'entreprise détermine le contenu du programme de fidélisation et décide de l'émetteur (l'entreprise elle-même ou l'une de ses marques).

✚ **Etape 06 : Construire un plan de contact**

Le plan de contact va désigner les messages qui seront envoyés aux clients selon quatre dimensions :

- **La récence des clients** : les messages seront déterminés selon l'ancienneté du client, car plus un client est récent, plus il est infidèle.
- **Le comportement d'achat du client** : les messages seront déterminés en fonctions des achats réalisés.
- **Le calendrier** : déterminer quelle période de l'année il faut envoyer le message au client.
- **La vie du client** : les messages seront déterminés en fonction des évènements de vie du client (anniversaire, mariage, divorce, retraite, etc.).

✚ **Etape 07 : Evaluer les faiblesses et les risques**

Dans cette dernière étape, l'entreprise doit évaluer et prévenir les risques liés à son programme de fidélisation : non-rentabilité du programme, sa banalité par rapport aux concurrents, effet négatif sur la marque, saturation des clients, fraude, etc.

3.2. La Gestion de la Relation Client (GRC)

Il est avéré que la gestion de la relation client (GRC) soit le concept le plus crucial du marketing qui a été développé ces dernières années. Auparavant, la GRC se limitait à une simple tâche de gestion des données clients, mais récemment, elle a connu une évolution et s'est enrichi d'une signification plus vaste.

3.2.1. Définitions et approches de la GRC

Le domaine de la gestion de la relation client regroupe toutes les méthodes et les instruments qui permettent à l'entreprise de créer des liens avec ses clients, dans le but de les fidéliser en leur proposant un produit ou un service de qualité, inégalé ailleurs, adapté à leurs besoins.

La GRC, ou encore le CRM (Customer Relationship Management) est défini par Lefébure et Venturi (2005) comme « une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices ». Cette définition, qui combine simplicité et compacité, souligne le désir de développer une relation choisie plutôt que subie, et met en évidence le souci de rentabilité.

Zablah et al, (2004), estiment que le concept de GRC peut avoir plusieurs significations résumées en quatre approches principales du marketing relationnel, visant à mieux comprendre et connaître les clients et répondre à leurs besoins :

- **La GRC est un processus :** La réussite de la GRC repose sur la nécessité de l'évolution des relations entre les fournisseurs et leurs clients à travers le temps pour rester intacts, en ayant la capacité à repérer et à satisfaire les changements des besoins et des préférences des clients.

- **La GRC est une stratégie :** La réussite de la GRC se base sur l'évaluation des relations avec les clients en fonction de leur valeur à vie (le montant des ressources investi dans une relation particulière) et leur rentabilité.

- **La GRC est une philosophie :** La réussite de la GRC est centrée sur les clients et la compréhension des changements de leurs besoins, en se focalisant sur le renforcement et le maintien des relations avec eux.

- **La GRC est une technologie :** La réussite de la GRC est le résultat de l'utilisation de la technologie de gestion de communication afin d'établir une connaissance des clients et des relations durables avec eux. La GRC est l'outil technologique servant à l'intégration du marketing relationnel au sein d'une organisation.

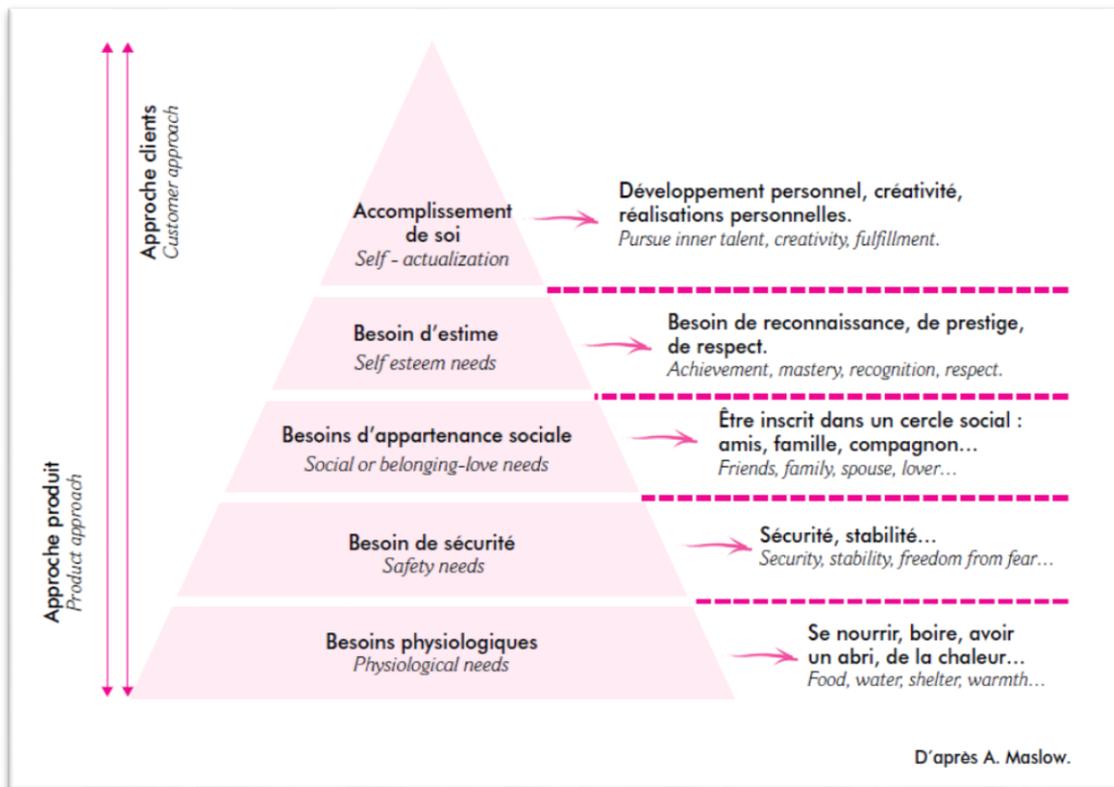
3.2.2. La démarche de la GRC

3.2.2.1. La connaissance des clients

Pour pratiquer du marketing relationnel, il importe pour l'entreprise de connaître parfaitement chaque client. En effet, le marketing relationnel repose sur la pertinence de la collecte et du traitement des données clients, d'où la nécessité absolue de bâtir une BDD et la nourrir d'informations multiples sur chaque client : ses données personnelles, son historique d'achat et ses besoins. En outre, pour mieux connaître ses clients, l'entreprise doit comprendre leurs besoins en matière de consommation. Pour se faire, elle peut s'appuyer sur le modèle de la pyramide des besoins de Maslow qui permet de comprendre les besoins humains dans le cadre des comportements d'achat ; le marketing étant centré sur la satisfaction des besoins. Plus on monte dans la pyramide et moins on rencontre d'individus visant à satisfaire ce type de besoins (voir la figure ci-dessous). Ce modèle permet au marketing de différencier différents types de

besoins en partant des plus basiques partagés par un plus grand nombre, jusqu'aux plus élevés recherchés par un plus faible nombre d'individus.

Figure 04 : La pyramide des besoins de MASLOW construite entre 1943 et 1954.



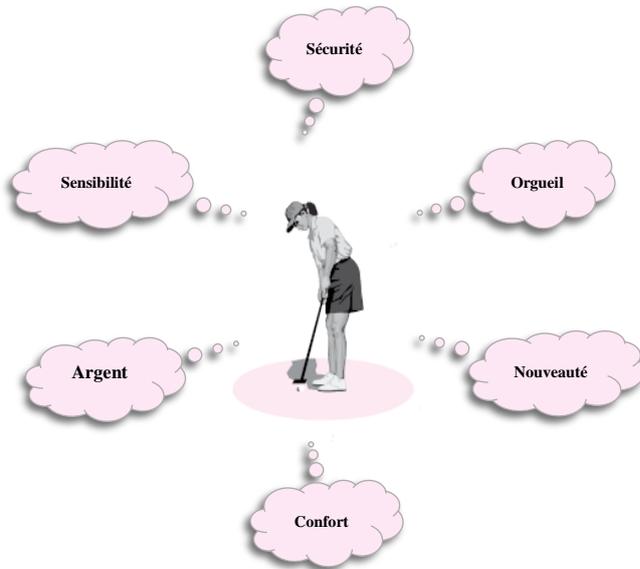
Source : Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon Béatrice et Durand-Mégret, *La boîte à outils du responsable marketing*, Dunod, Paris, 2007, p12, consulté le 15/03/2024.

L'entreprise peut utiliser ce modèle à plusieurs titres :

- pour comprendre à quel niveau de besoins correspond l'offre proposée et adapter plus précisément la communication ;
- pour évaluer le potentiel d'individus selon le niveau de besoins ;
- pour définir les critères de segmentation d'un marché, à condition que cela soit pertinent.

La connaissance du client ne s'arrête pas là. Il est également essentiel pour l'entreprise de connaître et de comprendre les motivations d'achat des clients. Il existe six motivations possibles recensées dans l'acronyme SONCAS :

Figure 05 : Les motivations SONCAS.



Sécurité : besoin d'être rassuré et d'avoir plus de garanties.

Orgueil : recherche de différenciation et d'image haut de gamme.

Nouveauté : désir de futur, d'innovation, de tendances nouvelles.

Confort : souhait de se simplifier la vie et d'efficacité.

Argent : recherche de l'affaire du siècle et de retour sur investissement.

Sympathie : sensibilité aux marques d'attention et au coup de cœur.

Source : Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon Béatrice et Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, Dunod, paris, 2007, p14, consulté le 15/03/2024.

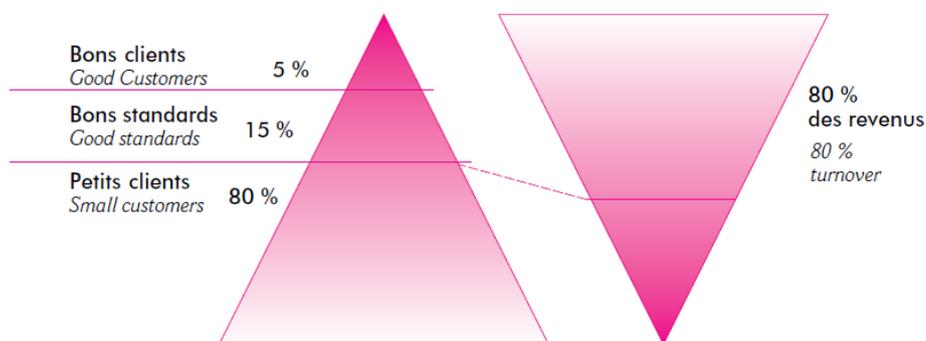
3.2.2.2. La segmentation de la clientèle

Segmenter la clientèle consiste à découper le marché en sous-groupes de clients homogènes qualifiés selon des critères précis. Différents modèles de segmentation sont envisageables en fonction des objectifs tracés :

◆ **Le modèle 20/80**

Cette méthode de segmentation prend en compte le chiffre d'affaires (CA) réalisé par le client comme critère de segmentation. Elle s'inspire du modèle de Pareto : 20 % des clients réalisent 80 % du CA comme le montre la figure ci-après :

Figure 06 : La contribution des clients aux revenus selon la loi de PARETO.



Source : Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon Béatrice et Durand-Mégret, La boîte à outils du responsable marketing, Dunod, paris, 2007, p68, consulté le 16/03/2024.

◆ **Le modèle Scoring RFM**

La segmentation RFM (Recency, Frequency, Monetary value), ou récence, fréquence, montant en français, permet de classer l'ensemble des clients en fonction de leurs comportements d'achat et de leur potentiel, afin de mieux comprendre leurs habitudes d'achat. Comme son nom l'indique, elle repose sur trois critères :

- La récence : la date du dernier achat ; plus elle est courte, elle est bonne.
- La fréquence : la quantité d'achats sur une période de référence donnée ; plus elle est forte, plus elle est meilleure et récurrente.
- Le montant : la somme du CA des achats cumulés sur cette période.

La segmentation RFM se fait de la manière suivante (A titre d'exemple) :

- **Créer des catégories pour chaque dimension :**

Figure 07 : Catégorisation RFM.

	Récence	Fréquence annuelle	Montant moyen d'un achat
1	Plus de 18 mois	Moins de 2 achats	Moins de 250 Um
2	De 18 à 12 mois	De 2 à 4 achats	De 250 à 500 Um
3	De 12 à 5 mois	De 5 à 8 achats	De 501 à 750 Um
4	Moins de 5 mois	Plus de 8 achats	Plus de 750 Um

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=wRAYbkxDLQ> consulté le 18/03/2024.

Chaque catégorie doit constituer un ensemble homogène de segments de taille minimum significative pour pouvoir les cibler.

- **Attribuer une note à chaque catégorie**

Figure 08 : Notation RFM.

	Récence	Fréquence (sur les 12 derniers mois)	Montant (sur les 12 derniers mois)
1	0 points	0 points	0 points
2	1 point	1 point	1 point
3	2 point	2 points	2 point
4	3 point	3 point	3 point

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=wRAYbkxDLQ> consulté le 18/03/2024.

Tableau 03 : Exemple de Scoring RFM.

Clients	Dernier achat	Notes	Nombre de fois des achats	Notes	Montant global des achats	Notes	<i>SCORE</i>
Ali	Il y a 11 mois	2	6	2	220 Um	0	4
Youssef	Il y a 22 mois	0	1	0	350 Um	1	1
Fatima	Il y a 5 mois	2	4	1	1200 Um	3	6
Asma	Il y a 4 mois	3	10	3	840	3	9

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=wRAYbkxDLGO> consulté le 18/03/2024.

- **Classer les clients dans des segments selon les scores obtenus et organiser les plans d'actions**

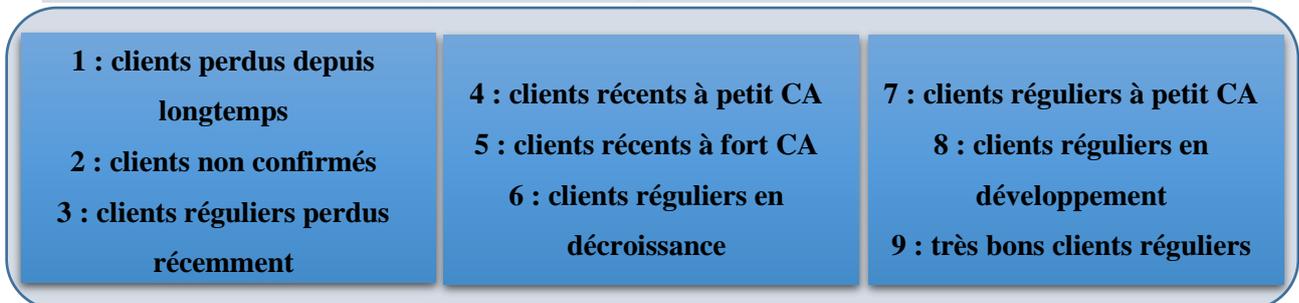
Tableau 04 : Segmentation RFM et plan d'actions.

Segments	Score RFM	Clients	Actions
Très bons clients	13 à 15	/	Carte VIP, offres réservées, ...
Bons clients	7 à 12	Asma	Offres pour augmenter la fréquence d'achats
Clients tièdes	1 à 6	Ali Youssef Fatima	Fidélisation via des offres spéciales ou des promotions.
Nouveaux clients	8	/	offres pour favoriser un ré-achat rapide.
Inactifs	0	/	réveiller son intérêt avec une offre attractive.

Source : réalisé par l'auteur à partir de l'ouvrage de Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon Béatrice et Durand-Mégret, *La boîte à outils du responsable marketing*, Dunod, paris, 2007, p73, consulté le 18/03/2024.

En générale, la combinaison RFM permet de cibler neuf grands types de clients :

Figure 09 : Les segments clients RFM.



Source : René LEFÉBURE, Gilles VENTURI, *Gestion de la relation client*, EYROLLES, paris, 2005, p118, consulté le 18/03/2024.

Ainsi, l'objectif de la méthode RFM est de déterminer la valeur d'un client sous l'angle des trois variables RFM, et d'avoir une prévisibilité des futurs achats des clients en fonction de leur place dans le scoring et ainsi mieux cibler les actions marketing.

3.2.2.3. La communication avec la clientèle

La communication en marketing a été définie par Kotler comme « l'ensemble des moyens à travers lesquels l'entreprise essaie d'arriver à informer, convaincre et rappeler d'une façon directe ou indirecte, les consommateurs sur ses produits et service ».

La communication avec les clients doit être stratégiquement planifiée et exécutée pour maximiser l'engagement et la satisfaction. Ceci implique de choisir les canaux les plus adaptés aux préférences des clients et de personnaliser le message pour répondre à leurs attentes. Un plan de communication peut inclure différents canaux et stratégies, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau 05 : Les canaux de communication avec les clients selon l'objectif.

Canal de Communication	Objectif	Exemple d'Utilisation
Email	Informer sur les nouveautés	Newsletter mensuelle
Réseaux sociaux	Engager et créer une communauté	Promotions exclusives, jeux concours
Assistance téléphonique	Résoudre les problèmes	Service après-vente
Chat en ligne	Assistance instantanée	Questions avant achat

Source : <https://logiciels-crm.com/gestion-de-la-relation-client/> consulté le 18/03/2024.

3.2.3. Les différentes formes de CRM

3.2.3.1. Le CRM stratégique

Il s'agit de la mise en place d'une culture d'entreprise centrée sur le client, qui va permettre de créer plus de valeur par rapport aux concurrents en choisissant le meilleur endroit pour investir les ressources de l'entreprise. Selon les travaux de Buttle (2004), la GRC stratégique comme «une perspective descendante de GRC, qui considère celle-ci comme une stratégie commerciale centrée sur le client et visant à gagner et à conserver des clients rentables». Lin et Su (2003) estiment que ce type de GRC permet de tirer parti des connaissances des clients et de créer de la valeur pour les clients, aidant ainsi les entités à comprendre et à répondre aux besoins des clients actuels et potentiels.

3.2.3.2. Le CRM opérationnel

En combinant les processus et les technologies, le CRM opérationnel se concentre sur la gestion des interactions quotidiennes avec les clients afin de d'améliorer leur efficacité. À l'aide des différentes technologies (centres d'appel, logiciels du service client, logiciels d'automatisation des ventes, service de réclamation, téléphone, fax, Web, réception et vente en ligne et logiciels de gestion des commandes), ce type de CRM englobe l'ensemble des canaux de communications entre l'entreprise et ses clients, permettant ainsi un accès rapide et facile à l'information et un échange de discussions des problèmes avec des personnes réelles plutôt qu'avec des systèmes électroniques.

3.2.3.3. Le CRM analytique

Le CRM analytique se concentre sur l'amélioration de la compréhension et la connaissance des clients. Cela implique l'analyse des données clients pour aider à la prise de décisions et à la gestion de l'activité. D'après Crosby et Johnson (2001), le CRM analytique repose sur des technologies qui permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients. Parmi ces technologies, on trouve essentiellement le forage des données (datamining).

- **Le datawarehouse** : ou entrepôt de données, est une base de données dédiée au stockage de l'ensemble des données utilisées dans le cadre de la prise de décision et de l'analyse décisionnelle. Selon Jonker, cite dans Peelen (2005), un datawarehouse ou entrepôt de données est un environnement isolé destiné à soutenir les systèmes d'information de management, à préserver des données permettant de construire un historique clair et logique de l'organisation, et à offrir aux utilisateurs un accès rapide et efficace de l'information, pour les aider à prendre des décisions.
- **Le datamining** : ou forage de données, exploration de données ou encore fouille de données, consiste à rechercher et analyser de façon automatique de grandes quantités de données depuis différentes perspectives et les de transformer en informations utiles. Berry (1995) considère le datamining comme un processus d'exploration et d'analyse par des moyens automatiques de larges volumes de données dans le but de découvrir des règles et des modèles significatifs. Le datamining permet à l'entreprise, sur la base de fichiers clients ou d'entrepôts de données, de détecter des tendances générales et de règles de comportement pouvant l'aider à classer ses clients dans des segments prédéfinis, démographiques et socioéconomiques.

3.2.3.4. Le CRM collaboratif

Comme son nom l'indique, le CRM collaboratif désigne la collaboration entre les différents départements de l'entreprise en mettant en place diverses techniques collaboratives pour faciliter la coordination de ces derniers, et de leur permettre de gagner en productivité, de travailler main dans la main avec les différents services en interne et d'améliorer les conditions de travail de chacun et leur bien-être. Le CRM collaboratif permet ainsi le renforcement des relations internes de l'entreprise. Selon Crosby et Johnson (2001), le CRM collaboratif vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies telles que la gestion électronique des processus, assurant la coordination des activités et permettant d'avoir une vision intégrée du client, mais aussi externe grâce à d'autres technologies telles que le courrier électronique, qui facilitent et améliorent les interactions directes avec les clients.

3.2.3.5. L'e-CRM

L'e-CRM, acronyme de « gestion électronique de la relation client », regroupe l'ensemble des outils, techniques et stratégies web sur internet et les canaux numériques utilisés pour faciliter la communication entre une entreprise et ses clients, ainsi que pour améliorer le service client à travers des stratégies de marketing et de service à la clientèle. En tirant parti des outils et des canaux numériques, les entreprises peuvent personnaliser les expériences client, établir la confiance et favoriser la fidélité. Cependant, il est crucial de trouver un équilibre entre les interactions numériques et la connexion humaine pour assurer une expérience client positive.

3.2.4. Les objectifs de la GRC

Tableau 06 : Les objectifs de la GRC (Rahimi et al, 2015).

Type de GRC	Objectifs	Illustration explicative
GRC stratégique	Payne et Frow (2005) ont noté qu'un objectif important de la gestion stratégique de la relation client est d'aligner la stratégie commerciale globale sur la stratégie client.	<ul style="list-style-type: none"> - gagner et conserver des clients ou des segments de clientèle choisis avec soin ; - s'assurer que tous ses employés comprennent les clients que nous souhaitons servir ; - identifier des clients à valeur élevée ; - utiliser les informations client pour créer des profils de clients utilisés pour améliorer la cohérence de l'expérience client.
GRC opérationnelle	Zhang et al., 2006; Lun et al., (2008) soulignent que la GRC opérationnelle a un objectif important de soutenir les employés du front-office en termes de collecte de données, de processus de transaction et de contrôle du flux de	reconnaître son client à travers tous les points de contact (internet, téléphone, personne en contact) à travers l'interconnexion des différents canaux, de sorte que l'information sur le client

	travail dans les domaines des ventes, du marketing et des services	sera disponible quel que soit le canal utilisé.
GRC analytique	mieux cibler les clients rentables grâce à une allocation efficace des ressources (Ngai et al., 2009), aider à modéliser et à prédire la satisfaction future des clients de manière plus précise, et constituer une infrastructure quantifiée pour la prise de décision stratégique.	exploiter et enrichir les données collectées par le marketing team, pour par exemple orienter les clients à partir des achats réalisés par d'autres clients qui ont un profil similaire.
GRC collaborative	Maximiser le partage d'informations pertinentes acquises par tous les services, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité du service à la clientèle, et aligner la stratégie commerciale globale sur la stratégie client en créant une vision d'entreprise et des profils de concurrents (Payne et Frow ; 2005).	Les clients peuvent dorénavant contacter l'entreprise de différentes manières, consulter les stocks, suivre la livraison et contribuer à l'élaboration de produits.
E-CRM	L'e-CRM vise la personnalisation des interactions, l'optimisation de l'expérience client en ligne, la centralisation des données clients pour une meilleure segmentation, et la création de relations durables avec les clients via une approche digitale efficace	simplifier la relation client grâce à un historique complet des échanges avec chaque contact et permet d'établir une relation de proximité avec vos clients.

Source : Adapté de Rahimi et al., (2015) et Iriana et Buttle (2006).

Section 03 : Le marketing relationnel dans le secteur bancaire.

Berry (1983) a été le premier auteur à introduire la notion d'approche relationnelle au niveau du marketing des services. Pour lui, le marketing relationnel était parfaitement adaptée au secteur des services, donc au secteur bancaire, car, selon lui, les produits offerts par les banques font partie des services, et par conséquent, leur nature intangible rend leur évaluation difficile par les clients avant l'achat ; il est donc essentiel de former des relations.

1. Evolution du marketing relationnel au sein de l'activité bancaire

1.1. Intégration de l'approche relationnelle dans les services bancaires

L'approche relationnelle est amplement adéquate pour les services financiers, le cœur même du secteur des services, car le bon dénouement d'un service implique la création et le développement d'une relation client saine et durable. De plus, au sein de ce type de service, on

peut distinguer une certaine dépendance accrue entre le client et sa banque au point que ces deux parties ont tendance à utiliser les termes de « ma banque » et « mon client » dans le langage courant. Plusieurs auteurs (Berry 1983, Davis, 2000, Ricard, 1995 et autres) ont révélé que l'intégration du marketing relationnel dans le secteur bancaires est due essentiellement à :

- ~ La concurrence rude et accrue, face à laquelle les banques sont contraintes de fidéliser leur clientèle et accroître leurs bénéfices pour garder leur part de marché.
- ~ La déréglementation et le développement accru des TIC.
- ~ La recherche de toute banque à améliorer la qualité de ses services dans le but de favoriser la fidélité de ses clients en établissant une relation durable avec eux. Le marketing relationnel est avéré la fonction adapté pour cela.

Ainsi, la crise financière de 2008 a rendu nécessaire l'adaptation du marketing relationnel au sein des banques et de renforcer les relations avec les clients. En effet, cette crise a négativement affecté l'image de l'industrie bancaire ce qui a conduit à fragiliser les banques et les rendre moins, voire nullement fiables. Les clients n'ont plus confiance, non à certaines banques uniquement, mais à l'ensemble du secteur bancaire, et ils ont donc diminué leurs investissements. Dans de telles circonstances, les banques se sont trouvées contraintes trouver une solution adéquate pour renforcer leurs liens avec les clients sous contrainte de les perdre. La solution n'étant que de s'orienter vers les clients et d'adapter, dorénavant, une approche relationnelle que transactionnelle dans les activités et les services bancaires.

1.2. De l'optique transactionnelle à l'optique relationnelle

Autrefois, la banque se basait principalement sur les transactions. Cette approche transactionnelle était axée sur la réalisation des opérations financières individuelles sans nécessairement établir une relation continue et personnalisée avec les clients. Cependant, avec l'évolution du secteur financier, l'avènement de nouvelles technologies et les effets de la crise financière de 2008, les banques ont progressivement évolué vers une approche plus relationnelle. Cette transition vers le marketing relationnel dans le secteur bancaire implique désormais d'aller au-delà des simples transactions pour construire des relations basées sur la confiance et la valeur ajoutée pour le client. Un changement de paradigme vers le relationnel est donc nécessaire, mettant l'accent sur l'établissement de relations durables avec les clients, la personnalisation des services, la fidélisation et la satisfaction globale du client. Dans ce contexte, Payne et al, (1998), ont fait une comparaison entre les deux approches :

Tableau 07 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
- orientation à court terme	- orientation à long terme
- intérêt pour la vente isolée	- intérêt pour la rétention de clientèle
- contact discontinu avec la clientèle	- contact continu avec la clientèle
- mise en avant des caractéristiques du produit	- mise en avant de la valeur du produit pour client
- peu d'importance accordée au service client	- beaucoup d'importance accordée au service client
- engagement limité à satisfaire la clientèle	- engagement fort à satisfaire la clientèle
- contact avec la clientèle modéré	- fort contact avec la clientèle
- la qualité est d'abord le souci de la production	- la qualité est d'abord le souci de tout personnel

Source : Lamarque. E, Des Garets. V, « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », Pearson Education, France, 2005. p134, Tiré de A. Payne et al, « Relationship marketing for competitive advantage », Butterworth Heinemann, 1998.

2. Les spécificités de l'approche relationnelle bancaire

Dans un environnement à forte concurrence, il est essentiel pour les banques de créer un avantage concurrentiel afin de maintenir sa place dans le marché. Néanmoins, les produits et services proposés par ces dernières sont assez similaires et ont une tarification très homogène dans l'ensemble du secteur financier, ce qui rend difficile d'assurer cet avantage. Les banques n'ont donc plus le choix que de s'orienter vers le relationnel qui semble être, pour certains spécialistes, la stratégie optimale pour se différencier et la meilleure solution pour parvenir à créer et à développer un avantage concurrentiel.

2.1. Le relationnel bancaire dans le contexte multicanal

L'approche relationnelle en multicanal est axée sur l'utilisation accrue des TIC pour la création et le développement d'une multitude de canaux de communication afin d'interagir avec les clients et de mieux les connaître et les comprendre. Le multicanal peut développer une relation à long terme entre le client et son fournisseur en assurant un espace plus confortable au client et une meilleure qualité de prestation qui permettent de motiver la volonté du client de poursuivre la relation et d'acheter à nouveau, et donc de renforcer sa fidélité.

Dans l'optique du développement d'une relation banque-client, il convient de s'interroger sur la contribution de chacun des canaux disponibles à l'atteinte de l'objectif relationnel :

❖ Les canaux à distance

L'orientation de ces canaux est d'origine transactionnelle. En effet, ces canaux sont dédiés au transactionnel pour le traitement de transactions coûteuses pour la banque et potentiellement facturées aux clients, les opérations de prospection (publipostage, plate-

forme d'appels et site internet), et les opérations de vente de services (plates-formes d'appels et site internet). Ils permettent aux banques d'identifier les clients et de personnaliser les échanges, mais ils ne leur permettent pas d'établir des relations interpersonnelles avec les clients. Seul le confort offert par ces canaux peut être considéré comme source de satisfaction de la clientèle bancaire.

❖ **L'agence bancaire**

Malgré l'émergence des canaux à distance, les agences physiques restent le pivot de la relation, notamment pour les premiers contacts et les premières interactions qui contribuent à l'établissement de la confiance entre les deux parties et susciter leur engagement dans une relation de long terme. Elles sont donc importantes pour fidéliser les clients.

La réussite d'une approche relationnelle qui adopte la démarche multicanal réside dans la capacité de la banque à orienter les clients vers le canal le plus adapté à leurs besoins et préférences, tout en maintenant une expérience client cohérente et personnalisée.

2.2. Les avantages de la démarche multicanal dans une optique relationnelle

• **Pour les clients**

- Choix et flexibilité : les clients ont la possibilité de choisir le canal qui leur convient le mieux pour effectuer leurs opérations bancaires. Cela leur confère une plus grande flexibilité ;
- Accessibilité et disponibilité : les clients ont un accès permanent à leurs comptes et aux services bancaires, ce qui améliore leur expérience en leur offrant la possibilité d'effectuer des opérations à tout moment, de n'importe où ;

• **Pour les banques**

- Une amélioration de la qualité des services à travers la rapidité, l'accessibilité, et la personnalisation des produits.
- La réduction des coûts, grâce à l'utilisation des TIC qui sont relativement moins coûteux.
- Assurer la fidélité des clients ;
- Le bon contrôle de l'image de marque.

3. Les apports de l'approche relationnelle pour la banque

Les avantages de l'approche relationnelle au niveau du secteur bancaire sont nombreux :

- Selon Sheth et Parvatiyar (1995), cette approche favorise, d'une part, le phénomène de bouche à oreille, et d'autre part, la baisse des coûts et la croissance des ventes des produits financiers.
- L'adaptation d'une approche relationnelle peut générer la croissance des ventes. Ce lien a été démontré par Ricard (1994) à travers une étude empirique, concluant qu'« une

fois le client a adhéré aux services de base (prêt, marge de crédit, etc.), cela facilite plus tard les ventes croisées, qui vont permettre d'acquérir de nouvelle part de marché. ».

- Zollinger et Lamarque (1999) évoquent qu'à travers le marketing relationnel, la banque peut concevoir une offre qui répond au mieux aux exigences de sa clientèle en matière des coûts et de la qualité, en privilégiant ainsi un avantage concurrentiel.

L'apport global de l'approche relationnelle se traduit par des bénéfices bilatéraux (Banque/Client), où le client jouit d'un service personnalisé, rapide, accessible et à moindres coûts, ainsi que de la confidentialité, la sécurité et l'estime ; et la banque bénéficie d'une meilleure qualité de service, une baisse des coûts, une clientèle fidèle et une meilleure image de marque.

4. Les TIC et la GRC au sein des banques

Le développement des TIC et l'ouverture des nouveaux canaux de communication ont provoqué une nouvelle ère de la GRC. Ce profond changement a poussé les banques à réinventer différents outils et techniques afin de satisfaire un client plus exigeant, amené à son tour à interagir différemment avec sa banque, et connaître le type de canal adapté à sa demande. Lorsqu'elles sont correctement utilisées, les TIC peuvent contribuer à fidéliser les clients par une meilleure connaissance et une maîtrise efficace de la gestion des clients et de renforcement des relations. Les données sur les clients sont désormais considérées comme un actif.

Dans ce contexte, les banques ont conçus des départements CRM au milieu de leur chaîne de production. En effet, la combinaison Marketing/ GRC est primordiale dans le processus de production des services financiers car elle permet de stocker les données et les informations des clients et d'étudier leurs comportements pour lancer des campagnes de marketing plus ciblées et personnalisées. Les banques qui initient une démarche GRC doivent prendre en considération le choix du fournisseur des systèmes CRM ainsi que la manière dont ce choix impacte leur performance opérationnelle, car, selon Dumitriu et Butranu (2013), les indicateurs de performance les plus significatifs sont ceux liés à la performance opérationnelle, tels que le niveau de satisfaction des clients, le taux de rétention des clients et la part de marché.

En conséquence, plusieurs avantages peuvent être apportés par la GRC aux banques et aux clients :

- ✓ Avoir une meilleure connaissance des clients et ainsi une meilleure communication plus ciblée ;
- ✓ Elargir le portefeuille clients ;
- ✓ Améliorer la qualité des contacts et fidéliser les clients ;
- ✓ Assurer une plus grande productivité ;

- ✓ Développer les programmes de satisfaction par la collecte des informations de manière permanente, et la construction d'un rapport régulier sur le niveau de satisfaction des clients.

Cependant, elle représente également certaines faiblesses telles que : la difficulté et la complexité sa mise en œuvre, tout mauvais choix d'outils peut la rendre compliquée et le manque d'expérience et formation du personnel pour manier les logiciels CRM.

Ainsi, N'gola (2007) a proposé plusieurs façon pour améliorer l'efficacité de la GRC dans la banque, à savoir :

- ✓ mesurer l'évolution des parts des clients dans le temps ;
- ✓ mieux prendre en considération les concurrents (offres, tarifs, etc.) dans le la gestion quotidienne de la relation client ;
- ✓ gérer les incidents critiques sans se limiter à la gestion de la qualité de service ;
- ✓ prévenir les incidents critiques plutôt que gérer quelques réclamations.

Pour résumer, afin de fidéliser leurs clients, optimiser leur relation avec eux et améliorer l'efficacité de leur GRC, les banques sont contraintes d'envisager une révolution digitale. Je vais me pencher profondément sur ce point dans le deuxième chapitre consacré à la transformation digitale et la digitalisation de la relation banque-client.

Conclusion

En conclusion, il est clair que l'importance accordée au client a considérablement évolué au fil du temps, passant d'une approche centrée sur le produit à une focalisation sur la satisfaction client. Cette transition vers une culture centrée sur le client a été motivée par les changements profonds sur les marchés, notamment une concurrence accrue et des attentes client de plus en plus élevées. Ainsi, le développement d'une relation client solide est devenu un objectif majeur pour les entreprises, mettant en avant l'importance du marketing relationnel et de la gestion de la relation client.

CHAPITRE II :

La transformation digitale du secteur bancaire

Introduction

L'émergence de la digitalisation comme nouveau moteur de croissance des économies, et le développement des TIC, ont suscité de nouvelles perspectives et opportunités économiques, et ont donné naissance à de nouveaux produits dans tous les secteurs, y compris le secteur des services. A cette occasion, les dirigeants et les professionnels ont saisi ces opportunités offertes par internet et les TIC afin d'améliorer les relations avec leurs clients et renforcer leurs stratégies marketing. Le secteur bancaire, étant également touché par ces changements et progrès techniques, a dû s'adapter et intégrer la digitalisation au sein de ses structures pour garder sa part de clients et de marché dans un cadre concurrentiel fort et alarmant.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le concept de la transformation digitale tout en nous focalisant sur la digitalisation bancaire notamment en Algérie.

Section 01 : Transformation digitale et digitalisation bancaire

La transformation digitale a radicalement remodelé de nombreux secteurs dans le monde entier, et l'industrie bancaire n'a pas fait exception.

1. Définition et origine de la transformation digitale

1.1. Définition de la transformation digitale

Selon Reimer (2013), la transformation digitale « se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques, qui se produisent dans un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ».

Quant à Dudézert (2018), elle nous explique dans son livre intitulé «La transformation digitale des entreprises » que la notion de la transformation digitale n'est toujours pas intégralement saisie car son apparition est difficile à déterminer au-dessus de la généralisation de l'utilisation des technologies digitales (Smartphones, tablettes...). Pour elle, la transformation digitale pour les entreprises « est une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».

1.2. À l'origine de la transformation digitale : l'informatisation de l'économie

Les années 1980 ont été marquées par le surgissement de l'informatisation dans le monde économique et social. Dans cette optique, Foster (1986) avait prédit que les industries de production, et une grande partie des industries de services, allaient connaître un changement technologique majeur dans les années 2000.

1.2.1. L'informatisation du système productif

L'informatique a commencé à se développer réellement dans le système productif dans les années 1970 lorsque l'accès a été ouvert aux utilisateurs, et le concept de "système d'information" est apparu pour regrouper les règles de gestion et les procédés de production dans une entreprise. Dans les années 1980, l'utilisation de micro-ordinateurs et de réseaux locaux s'est répandue, ce qui a permis d'organiser les applications autour d'un référentiel commun et de bases de données. Dans les années 1990, l'informatisation a évolué pour privilégier les "processus", qui sont des processus de production reliant un événement extérieur à l'action productive.

L'informatisation a permis aux entreprises de délocaliser leur production dans des pays à faibles coûts de production tout en maintenant un accès à l'information en temps réel. Autrement dit, les entreprises peuvent transférer une partie ou la totalité de leurs opérations de fabrication vers des endroits où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés afin de réduire leurs coûts de production globaux, tout en surveillant leurs opérations et leurs chaînes d'approvisionnement à distance, grâce aux avancées technologiques, pour avoir une meilleure visibilité et prendre des décisions plus éclairées.

1.2.2. L'informatisation du secteur financier

L'informatisation des systèmes financiers a commencé dans les années 1960, en parallèle avec l'informatisation du système productif, avec l'introduction des premiers ordinateurs dans les banques qui ont commencé à les utiliser pour automatiser certaines tâches, telles que le traitement des chèques et des opérations comptables. Dans les années 1970, avec l'avènement des réseaux informatiques, les banques ont pu relier leurs systèmes informatiques entre eux, ce qui leur a permis de partager des informations et de faciliter les transactions entre les différentes institutions financières. Au cours des décennies suivantes, l'informatisation des systèmes financiers s'est accélérée avec l'évolution des TI. Les banques ont adopté des bases de données centralisées et des logiciels spécialisés pour gérer les opérations bancaires. Dans les années 1990, les banques ont commencé à proposer des services bancaires en ligne, grâce à Internet, permettant aux clients d'accéder à leurs comptes, de faire des virements et d'effectuer des transactions depuis n'importe quel endroit.

2. Les types de digitalisation

2.1. Services Cloud

Les infrastructures, les plateformes ou les logiciels hébergés par des fournisseurs tiers et mis à la disposition des utilisateurs via Internet sont appelés services cloud. Ils facilitent le flux de données des utilisateurs des clients frontaux (tels que les serveurs, les tablettes, les ordinateurs

de bureau et les ordinateurs portables) vers les systèmes du fournisseur et inversement. Ce sont tous des services de Cloud Computing qui est une infrastructure logicielle dédiée à la fourniture de services informatiques sur Internet, tels que des serveurs, du stockage, des bases de données, des réseaux, des logiciels, des analyses et des informations. Il existe plusieurs types de services cloud :

2.1.1. Cloud Native

C'est une approche logicielle du cloud computing qui permet la création, le déploiement et la gestion d'applications modernes dans des environnements de cloud computing. Les entreprises actuelles aspirent à développer des applications extrêmement évolutives, flexibles et résilientes qui peuvent être mises à jour rapidement pour répondre aux demandes des clients. Pour y parvenir, elles font usage d'outils et de méthodes contemporains qui soutiennent la création d'applications sur une infrastructure cloud. Les utilisateurs bénéficient d'un avantage concurrentiel innovant car ces technologies natives cloud permettent de modifier les applications rapidement et fréquemment sans affecter la fourniture des services.

2.1.2. Logiciels sous Forme de Services (Software as a Service : SaaS)

Les logiciels sous forme de services (SaaS) sont des applications hébergées sur le cloud et accessibles via internet, offrant aux entreprises une flexibilité accrue, des coûts réduits et une facilité de mise à jour par rapport aux logiciels traditionnels. Ils constituent désormais une solution de cloud computing parmi tant d'autres pour résoudre les problèmes informatiques d'entreprise.

2.1.3. Infrastructure en tant que service (Infrastructure-as-a-Service : IaaS)

Les services d'infrastructure cloud, est une forme de cloud computing où l'infrastructure informatique est fournie aux utilisateurs finaux sur Internet. Le fournisseur héberge le matériel, le logiciel, le stockage et d'autres composants d'infrastructure.

2.1.4. Plate-forme en tant que service (Platform-as-a-Service : PaaS)

C'est une plateforme logicielle fournie par un tiers. Initialement conçu pour les développeurs et les programmeurs, elle permet à l'utilisateur de créer, d'exécuter et de gérer ses propres applications sans avoir à créer ni entretenir l'infrastructure ou la plateforme généralement associée au processus. Les plateformes PaaS peuvent fonctionner sur site ou dans le cloud. elle permet aux clients de développer, d'exécuter et de gérer des applications sans devoir disposer de l'infrastructure associée au développement et au lancement des applications.

2.2. Fil numérique

Le fil numérique consiste à convertir des processus ou des activités en code informatique afin de les automatiser et de les rendre plus efficaces en utilisant des technologies numériques permettant d'optimiser les opérations et d'augmenter la productivité. Les entreprises qui ont commencé à utiliser la méthodologie du fil numérique (également connue sous le nom de «Digital Thread») ont pris une longueur d'avance en matière de productivité et d'innovation, car la maîtrise du fil numérique permet une circulation fluide des informations dans toute l'organisation, ce qui améliore le fonctionnement global.

2.3. Jumeau numérique

Le jumeau numérique est une copie virtuelle d'un processus, d'un objet ou d'un système physique. Il permet de simuler, surveiller et optimiser en temps réel son fonctionnement, offrant ainsi des avantages en termes de maintenance prédictive et d'optimisation des performances. À titre d'exemple, dans la conception des véhicules, le constructeur automobile de Renault crée un prototype virtuel complet de ses modèles de véhicules en utilisant des technologies informatiques avancées, la simulation numérique, l'intelligence artificielle et la technologie cloud. Cet exemple de jumeau numérique suit le prototype pendant et après la fabrication. Avant de créer un prototype, les ingénieurs peuvent tester, modifier et interagir avec le véhicule virtuel afin d'apporter des changements à la conception. Le jumeau teste tout, y compris la tenue de route, les réglages du moteur et la conduite autonome. Le modèle est même utilisé par les conducteurs dans un simulateur pour des essais routiers virtuels.

2.4. Industrie 4.0

L'industrie 4.0 représente la quatrième révolution industrielle. Elle est le résultat de la fusion de l'informatique et des procédures de fabrication. Il s'agit de l'intégration de nombreuses technologies numériques qui augmentent considérablement la productivité, la croissance et la satisfaction des clients. Elle a comme avantage l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits et la réduction des coûts d'exploitation.

3. La digitalisation de l'activité bancaire

3.1. Les étapes de digitalisation des services bancaires

3.1.1. La banque digitale 1.0 (E-banknig)

Cette première étape est caractérisée par l'apparition des premiers sites web bancaires destinés à offrir des services de base tels que la consultation des comptes.

3.1.2. La banque digitale 2.0 (M-banking)

Cette étape est caractérisée par la reproduction des services physiques en ligne et sur mobile, offrant une expérience multicanale et d'autonomie client. L'accessibilité aux données de la banque digitale 1.0 sont ainsi accessibles sur mobile et tablette, permettant aux utilisateurs d'effectuer des opérations plus complexes comme les demandes de crédit et les virements.

3.1.3. La banque digitale 3.0

Dans cette étape, la banque 2.0 est passée à l'utilisation du Big Data et du Cloud dans la collecte, le traitement et l'exploitation des données. Le but étant d'agrèger les données, adopter une vision 360 et offrir une expérience omnicanale aux clients. La banque digitale 3.0 se distingue par son orientation vers une accessibilité maximale, une personnalisation des services grâce à l'IA, et une disponibilité constante des services bancaires en temps réel. Ses services bénéficient d'une sécurité maximale que le déplacement du client en agence devient totalement inutile.

3.2. Les raisons de la digitalisation de l'activité bancaire

Plusieurs facteurs à différentes dimensions (économique, sociale et technologique) sont à l'origine de la digitalisation de l'activité bancaire. La dimension économique se porte sur la concurrence intense provoquée par la digitalisation, la dimension sociale prend en compte les nouvelles lois et codes de consommation à l'ère digitale et la dimension technologique reflète les avancées technologiques dans le domaine de la finance notamment la montée de la Fintech.

3.2.1. De nouvelles formes de concurrence

L'arrivée de nouveaux acteurs tels que les néo-banques et les banques en ligne constitue une menace pour les banques traditionnelles ce qui les a poussés à s'adapter et à se moderniser pour proposer des services innovants et rester compétitives sur le marché. Les banques en ligne, introduites dans les années 2000 sur le marché financier, proposent à leurs clients des services différents de ceux des banques traditionnelles, accessibles uniquement via Internet. Ces banques ont totalement convaincu de nombreuses personnes par leurs avantages importants : des tarifs attractifs, une réduction des coûts, un gain de temps aux clients via un simple clic d'accès à tout moment de la journée, etc.

3.2.2. Nouvelles exigences des clients et évolution de leurs comportements

Indépendamment des changements économiques, les comportements, les exigences et les attentes des clients ont également évolué, avec une large préférence pour des services accessibles facilement et rapidement via les canaux numériques. Les clients veulent désormais une relation bancaire à la carte. Autrement dit, ils souhaitent gérer leurs opérations courantes eux-mêmes, sur divers canaux digitaux, tout en se rendant occasionnellement en agence pour profiter de conseils

à forte valeur ajoutée. Les nouvelles attentes des clients en matière d'expérience bancaire digitale se résument à : l'assistance en temps réel, l'accessibilité aux outils digitaux, l'offre des services personnalisés, la sécurité des données personnelles, etc.

3.2.3. La montée de la Fintech et de la finance alternative

La montée en puissance des Fintechs (entreprises innovantes qui utilisent la technologie pour repenser les services financiers et bancaires) a joué un rôle prépondérant dans la digitalisation du secteur bancaire en proposant des services financiers personnalisés, rapides et facilement accessibles via des plateformes numériques, séduisant ainsi une partie majoritaire des utilisateurs et des clients et obligeant les banques traditionnelles à se moderniser pour rester compétitives et garder leur place sur le marché. À cela s'ajoutent les monnaies virtuelles, bitcoins, ..., etc. Une véritable révolution qui fait trembler les institutions bancaires.

3.3. Les principaux changements induits par la digitalisation bancaire

Le développement des nouvelles technologies et du numérique a significativement transformé les modes de fonctionnement des banques ainsi que leurs processus internes et externes, leurs métiers, leurs produits et services mais également leur relation avec leurs clients.

3.3.1. Automatisation des processus et des tâches administratives régulières

La digitalisation a entraîné l'automatisation de divers processus et tâches telles que la gestion des données et des comptes bancaires, les transactions financières et les opérations de paiement, ce qui a conduit à une amélioration de la gestion des ressources humaines et à une augmentation de la productivité. L'automatisation implique l'intégration de Guichet automatique de banque (GAB), des services bancaires en ligne et mobiles, etc. Elle constitue plusieurs avantages :

- **Calculer avec des données en temps réel** : L'automatisation est un outil efficace pour gérer la conformité de l'organisation à toutes les exigences applicables et surveiller un grand nombre de données sur les accords, les flux d'argent, les transactions et la gestion des risques. Les systèmes automatisés exécutent ces tâches en temps réel, de sorte que les banques soient régulièrement mises au courant des exigences en matière de rapports. Elle révolutionne divers processus bancaires tels que la vérification des informations client, l'authentification, le journal comptable et le déploiement des mises à jour.

- **Une meilleure expérience client** : L'automatisation peut améliorer la satisfaction des clients au-delà de la rapidité et de l'efficacité, en leur offrant une assistance personnalisée 24h/24 et 7j/7, étant donné que les humains ont la difficulté de répondre aux milliers de questions qu'ils reçoivent chaque jour de la part de leurs clients. Les chatbots alimentés par l'IA gèrent ces

préoccupations quotidiennes tandis que les représentants humains traitent les demandes sophistiquées dans les banques.

- **Efficacité améliorée :** En automatisant les procédures quotidiennes (vérification des documents justificatifs, des demandes de crédits, ...etc.), les banques peuvent libérer ses employés et les diriger vers des tâches plus stratégiques et créatives, telles que le développement de solutions individualisées aux problèmes des clients, ce qui permettra d'améliorer leur efficacité.

- **Réduction des dépenses :** Selon les experts, l'automatisation peut aider les entités à économiser jusqu'à 90 % de leurs dépenses d'exploitation en réduisant les coûts opérationnels, les coûts du personnel, les coûts de gestion des documents et les coûts liés aux fraudes et préjudices.

3.3.2. Évolution de la fonction marketing bancaire

Avec l'expansion du digital et le développement de nouvelles technologies, les banques se sont orienté vers une nouvelle fonction marketing pour lancer ces nouveaux produits et services. Il s'agit du marketing digital qui, défini par Chaffey et Ellis-Chadwick, (2012) comme « l'atteinte d'objectifs propres au marketing grâce à l'usage de technologies numériques ». Le marketing digital dans les banques a pour objectif de renforcer à la fois l'efficacité commerciale et opérationnelle et la relation client. Ces dernières se basent sur l'efficacité du Webmarketing en utilisant une multitude d'outils internet et plateformes numériques, à savoir :

- **Les sites internet :** considérés comme le point de départ de la communication numérique, les banques développent des sites web captivants et informatifs pour créer et marquer leur présence en ligne en présentant leurs produits et services, dans le but d'atteindre un plus large public et fournir le plus grand nombre possible d'informations détaillées à leurs clients.
- **Les médias sociaux (Social Media Optimization : SMO) :** les banques se sont rendu compte de l'importance d'intégrer les réseaux sociaux pour interagir avec leurs clients. Pour se faire, elles ont créé des profils sur les plateformes les plus populaires telles que Facebook, Instagram, Twitter (ou X actuellement) et LinkedIn.
- **Les applications mobiles :** les banques ont créé et développé des applications mobiles accueillantes pour permettre aux clients d'accéder facilement et rapidement à leurs comptes, d'effectuer des transactions et des paiements sans devoir se déplacer à leurs banques.

- **L'Emailing (marketing par e-mail) :** consiste à envoyer des e-mails ciblés et personnalisés à une base client établie afin de leur promouvoir des offres spécialisées, contenus, informations importantes et des mises à jour. Cette approche est très utile pour fidéliser la clientèle
- **Publicité en ligne :** les banques se sont lancées dans la promotion de leurs produits et services à travers la publicité en ligne via des plateformes de publicité payantes telles que Google Ads et Facebook Ads.
- **Marketing de contenu :** en plus de la promotion de leurs produits et services, les banques créent désormais du contenu éducatif et informatif en utilisant des blogs, des vidéos et des webinaires dans le but d'améliorer leur expertise dans le domaine financier et d'établir des relations de confiance avec leurs clients.

3.3.3. Évolution des métiers bancaires

Il est évident que la digitalisation bancaire a profondément transformé certains métiers professionnels au sein de la banque en redéfinissant leur rôle et leurs missions et en leur introduisant de nouveaux défis qui impliquent une maîtrise des outils digitaux dédiés aux différentes tâches de chaque employé.

Par ailleurs, la digitalisation a également conduit à la naissance de nouveaux métiers au sein des banques. En voici quelques exemples :

- ◆ **Web Marketer :** chargé de créer et de gérer les stratégies de marketing en ligne pour les banques, en utilisant divers outils numériques et digitaux pour attirer et engager les clients.
- ◆ **Responsables d'applications :** chargés de la conception, du développement et de la maintenance des applications informatiques utilisées par les banques, afin d'améliorer l'expérience client et la performance opérationnelle.
- ◆ **Social Media Manager :** responsable de la gestion des réseaux sociaux des banques, en créant et en diffusant du contenu pertinent pour engager les clients et améliorer leur image.
- ◆ **Data Analyst :** responsable de collecter, d'analyser et d'interpréter les données pour aider les banques à prendre des décisions stratégiques et à améliorer l'expérience client.

3.4. Les enjeux de la digitalisation bancaire

3.4.1. L'orientation vers une démarche User Centric

Face à la forte concurrence induite par les banques en ligne, les banques traditionnelles se sont trouvées contraintes de s'orienter vers une stratégie omni-canal qui combine à la fois le réel et le

digital dans le but de créer une expérience client optimale. Pour se faire, elles doivent adapter une démarche User Centric, ou centrée sur l'utilisateur, qui consiste à placer les besoins, les attentes et les exigences des utilisateurs au centre des processus de conception et de développement d'un produit ou d'un service, tout en se basant sur une connaissance approfondie des clients.

3.4.2. Modification du business model de la banque

Les banques doivent repenser leur modèle d'affaire pour faire face à la disruption du marché causée par l'arrivée de nouveaux acteurs (fintechs, GAFAM, ...). Pour se faire, elles ont adapté les stratégies suivantes :

- **Diversification des Modèles Économiques** : Les banques traditionnelles et les acteurs 100 % digitaux ont diversifié leurs modèles économiques pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché, en proposant de nouvelles offres de services à valeur ajoutée pour attirer une clientèle plus large, et en explorant de nouvelles sources de revenus.
- **Adaptation aux Fintechs** : Les banques ont dû s'inspirer des pratiques agiles et innovantes des Fintechs pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur relation client. Pour cela, elles établissent, par exemple, des partenariats avec des fintechs pour bénéficier de leur expertise technologique et de leur agilité.

3.4.3. L'émergence de nouveaux types de risques bancaires

Le processus de gestion des risques devrait se concentrer sur des risques traditionnels, tels que le crédit, le marché, la liquidité, mais aussi sur des risques tels que la réputation, le cyber-risque et le risque juridique (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2018).

En effet, avec la transformation digitale de l'activité bancaire, les banques doivent faire face à des risques de plus en plus nombreux et prenant de nouvelles formes (cyber-risques, piratage, arnaques, vol de données, utilisation des données personnelles, etc.).

A. Risque de fraude et sécurisation des données bancaires

Les clients n'étant pas conscients des risques liés à la sécurité en ligne, sont faciles à tromper et à arnaquer par des personnes et des groupes criminels. Avec le développement des nouvelles technologies, de nouvelles formes de cyber fraudes bancaires ont apparues :

- **Le Phishing** : une technique de fraude utilisée par des personnes malveillantes pour voler les informations personnelles d'une autre personne ou d'une entité ciblée en lui envoyant de faux messages, e-mails et en se faisant passer pour un tiers de confiance (par exemple, se présenter comme la banque du client). Pour se faire, le phisher introduit un malware

(logiciel malveillant conçu pour infiltrer les appareils électroniques) dans le message envoyé.

- **Les ransomwares** : ce sont des logiciels malveillants destinés à bloquer le système d'information de l'entité ciblée. Les pirates demandent ensuite à la cible de payer une rançon afin de le débloquer.
- **Usurpation d'identité** : à titre d'exemple, le fraudeur usurpe l'identité du PDG d'une banque et ordonne ensuite l'exécution urgente d'un virement vers un compte précis.

B. Risques opérationnels découlant des systèmes d'information (SI)

L'évolution rapide des technologies de l'information entraîne des risques opérationnels liés aux systèmes d'information. Après cette transformation majeure, les banques sont obligées de mettre à jour régulièrement leurs systèmes informatiques et leurs logiciels, ce qui exerce une pression importante sur leur système d'information (SI), ce qui les met en danger opérationnellement. On distingue deux catégories de risques opérationnels :

- **Les risques liés au fonctionnement** : interruption de l'activité, qualité et quantité insuffisante des données, mauvais contrôle des projets, mauvaise adaptation aux changements, mauvaise gestion informatique, etc.
- **Les risques liés à la sécurité** : insuffisance ou absence des systèmes de détection des menaces, mauvaise protection des actifs du système informatique, capacité de réaction trop faible aux attaques, etc.

Section 02 : La relation banque-client : entre approche digitale et approche relationnelle.

Le marketing relationnel est une approche pratique et dynamique pour construire des relations en ligne entre la banque et son client. Grâce aux NTIC et particulièrement Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007). Dans cette relation à distance, entretenir une relation client est un vrai défi.

1. Digitalisation de la relation banque-client

1.1. Une relation de proximité...à distance

À l'ère du digital, les clients sont devenus hyper-connectés, ne supportent plus d'attendre et sont largement exigeants. Ils sont particulièrement devenus autonomes et préfèrent effectuer leurs petites opérations par eux-mêmes afin de gagner du temps. La relation banque-client s'est vue ainsi évoluer vers une relation à distance qui se traduit par :

- L'émergence des outils digitaux ;
- La diminution du déplacement des clients en agences afin d'effectuer des transactions ;

- L'apparition du self-service où le client peut gérer lui-même ses affaires et faire ses choix en autonomie ;
- La vente de produits ou de services à distance avec 0 papier, 0 temps, 0 déplacement.

Cependant, malgré l'utilisation croissante des canaux à distance tels que le Web et les smartphones, la relation entre les clients et leurs banques reste médiocre en termes de confiance et de recommandation, et ces derniers se voient rapidement devenir zappeurs et infidèles.

1.2. Les tendances digitales au service du client

♣ L'implication des machines dans la relation client

Les machines, telles que les chatbots, Avatar, Robot Advisor gestionnaire d'épargne, ou encore les agents conversationnels intelligents, offrent des réponses immédiates et automatisées aux demandes des clients, améliorant ainsi l'efficacité et la réactivité des services procurés aux clients : gain de temps, service de qualité, baisse des coûts, ces nouveautés présentent de nombreux atouts.

♣ L'intelligence artificielle dans le rôle de conseil

L'intelligence artificielle n'est pas un phénomène nouveau mais elle est en perpétuelle évolution. Certaines banques ont longtemps compris l'importance de l'IA dans le conseil bancaire. En effet, L'IA permet de rendre la relation client plus fluide car elle assiste et travaille de manière complémentaire avec l'humain en lui apportant de l'aide dans la gestion des mails, le traitement des données, etc. Grâce à l'IA, les conseillers bancaires deviennent des "conseillers augmentés", bénéficiant d'outils intelligents pour analyser en temps réel de grandes quantités d'informations, et proposer des solutions personnalisées et adaptées aux besoins des clients, rendant ainsi l'activité bancaire plus efficace. Cependant, l'intégration de l'IA dans les services bancaires doit se faire de manière progressive afin d'éviter la déshumanisation la relation avec les clients.

♣ Des nouveaux moyens de paiement en relation directe avec les besoins des clients

La dématérialisation des moyens de paiement avance à grande vitesse. La digitalisation bancaire offre de nouveaux moyens de paiement en relation directe avec les besoins des clients en introduisant des solutions innovantes et pratiques. Paiement mobile, portefeuilles électroniques, automates bancaires, cartes bancaires, monétique, ...etc., d'autres moyens encore plus innovants sont en cours d'évolution pour les intégrer dans les services bancaires. L'empreinte digitale ou vocale et la reconnaissance faciale sont en cours d'être utilisées sur le marché bancaire afin d'effectuer des paiements en tout facilité. Encore plus, les banques, afin de sécuriser les paiements, ont développé ce qu'on appelle la carte à cryptogramme dynamique. C'est une carte bancaire innovante équipée d'un écran affichant un code de sécurité à 3 chiffres qui change

régulièrement, généralement toutes les 45 minutes. Cette technologie vise à renforcer la sécurité des transactions en ligne en rendant le cryptogramme, normalement statique, dynamique et donc plus difficile à pirater.

1.3. Développement des compétences clients

Les clients utilisent le digital pour approfondir et améliorer leurs connaissances et leurs compétences via le net et pré-construire leur service. En naviguant de site en site, ils comparent et recherchent les meilleurs services. De plus, certains internautes profitent des consultations pour acquérir un « savoir » et un « savoir-faire » bancaire (connaissance des produits, gestion des comptes, obtention de données dans le cadre d'un prêt par exemple, comparaison, ..., etc.).

2. Le relationnel bancaire digitalisé

Le modèle relationnel, désormais transformé par la digitalisation bancaire, vise à créer une interface digitale entre le client et le conseiller dans le but d'améliorer l'expérience du premier et de diminuer les coûts du second. Il importe donc pour la banque de trouver le juste équilibre entre digitaliser le modèle relationnel et préserver la qualité du conseil humain. Pour se faire, cette dernière a mis en place des stratégies à la fois relationnelles et digitales :

2.1. Une expérience client omnicanale

Le développement du multicanal a augmenté rapidement ces dernières années avec l'utilisation croissante du mobile pour accéder aux services bancaires. Cependant, cela a entraîné l'obsolescence rapide des autres canaux (agences, call center, ordinateur et tablette.). Ainsi, offrir tous les canaux simultanément demande d'importants investissements et des délais trop longs. L'omnicanalité est devenue ainsi nécessaire pour limiter et spécialiser les canaux de distribution et de communication en priorisant les agences, et permettre une perméabilité et une fluidité entre les canaux. L'enjeu d'une banque omnicanale étant d'assurer l'interconnexion entre les canaux en temps réel, de façon à systématiquement pouvoir basculer d'un canal à un autre, sans perte de données.

2.2. Le phygital comme modèle idéal pour booster l'expérience client

Le concept du phygital consiste à combiner les agences physiques et digitales, sous le principe : pas de digital sans humain !, pour regrouper les atouts des deux mondes dans une même surface physique. Concevoir une agence combinée avec des outils digitaux permettrait à la banque d'exploiter les activités numériques et l'interaction entre les clients et leur banque. Cette complémentarité pourrait être très efficace pour les conseillers de clientèle ainsi que pour les usagers, mais pourrait également générer des gains supplémentaires pour l'agence, étant donné

que la plupart des contacts entre les clients et leur banques se font par le numérique, mais les opérations à grande valeur ajoutée sont effectuées en présence d'un conseiller de clientèle.

2.3. Social CRM

Le CRM social est une approche relationnelle visant à renforcer et fidéliser sa clientèle grâce aux interactions sur les réseaux sociaux. En effet, l'utilisation d'un social CRM dans une stratégie marketing relationnel permet aux banques d'interagir avec leurs clients existants et potentiels sur les plateformes sociales, de suivre ce qui se dit sur leur marque en ligne, d'analyser les commentaires des clients, et d'adapter leur communication en conséquence. L'avantage majeur d'un social CRM est la possibilité d'une communication permanente avec les clients, ce qui permet à la banque d'accroître sa visibilité, de bénéficier de recommandations et d'une publicité positive et d'avoir de nouvelles opportunités.

2.4. Collaboration banque/fintech pour une meilleure expérience client

Malgré la concurrence, les banques traditionnelles pourraient envisager les Fintechs comme des alliées plutôt que des adversaires. En effet, une fintech peut apporter à la banque des solutions numériques et digitales plus rapides et plus conviviales, et lui permettre d'accéder à des nouvelles technologies plus avancées et des compétences pouvant aider à améliorer ses processus internes et à offrir de nouveaux produits et services plus adaptés aux besoins et exigences des clients, ce qui conduira au renforcement de leur relation avec la banque.

3. Intérêt de digitaliser la relation client

3.1. Optimisation de la satisfaction client

Il est crucial de digitaliser le parcours client en utilisant une solution de vérification documentaire et d'identité afin d'améliorer l'expérience utilisateur et d'optimiser le parcours client. L'utilisation du contrôle de cohérence dans le traitement des données permettra d'éviter les erreurs de frappe ou d'inattention, comme lorsque le client fournit une carte d'identité qui a expiré. Depuis la capture des documents jusqu'à l'exportation des données requises pour compléter le dossier sans erreurs, tout le processus est supervisé. De plus, le processus démontre que la banque utilise des solutions numériques sécurisées et aura tendance à rassurer le client quant à la qualité globale du service disponible.

3.2. Augmentation de la performance commerciale

Grâce à la numérisation de la relation client, les conseillers bancaires peuvent se concentrer sur des tâches d'une plus grande valeur et importance, et ne perdent plus de temps à vérifier la conformité des données clients, car elles sont vérifiées automatiquement.

3.3. Autonomie du client

La dématérialisation et l'automatisation des processus bancaires ont rendu les clients autonomes pour répondre à la majorité de leurs besoins, allant des petits services les plus courants, comme faire un virement, aux grands services plus complexes et réglementés, comme l'ouverture d'un compte.

3.4. Personnalisation de la relation client

Grâce à la digitalisation de la relation et notamment l'analyse de données, les institutions peuvent offrir des services personnalisés, sur mesure et réactifs aux clients notamment à ceux qui n'ont pas la possibilité ou le temps de se rendre en agence, améliorant ainsi leur satisfaction.

Section 03 : Digitalisation des banques en Algérie.

L'Algérie cherche à se positionner en tant que leader dans le marché du numérique africain, en mettant en place un plan d'action gouvernemental pour favoriser la digitalisation. Cette transition concerne notamment le secteur financier, où les banques doivent réagir et se réinventer pour s'adapter aux nouveaux modèles d'affaires et aux comportements des consommateurs. Plusieurs banques algériennes ont déjà entrepris une transformation profonde, en introduisant de nouveaux canaux digitaux et en lançant des produits et services innovants pour répondre aux besoins de leur clientèle.

1. Les initiatives de la digitalisation des banques algériennes

1.1. Évolution du numérique...

1.1.1. Progression du l'e-paiement en Algérie

Le réseau monétique interbancaire en Algérie a connu plusieurs évolutions au fil des années :

◆ **1995 : Création de la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétiques (SATIM) :**

L'introduction de la monétique (l'ensemble des dispositifs utilisant l'électronique et l'informatique pour développer les transactions bancaires) a vu le jour en Algérie avec la création de la SATIM, l'opérateur monétique interbancaire pour les cartes nationales et internationales qui accompagne le programme de développement et de modernisation des moyens de paiement par carte. À ce jour, plus de 1287 DAB/GAB et 40667 terminaux de paiement électronique (TPE) déployés sont connectés à ses serveurs, ainsi que 344 sites certifiés opérationnels sur sa plateformes. SATIM permet l'application de toutes les actions nécessaires au bon fonctionnement du système monétique telles que la maîtrise des technologies, l'automatisation des procédures, la rapidité des transactions, le contrôle des flux financiers, etc.

◆ **1997 : Première opération de retrait interbancaire sur un distributeur automatique des billets (DAB) :**

Le SATIM a lancé en 1997 le Réseau Monétaire Interbancaire (RMI) qui interconnecte les SI des banques adhérentes ainsi que leurs DAB. Il constitue un système central de GAB, DAB et TPE utilisés pour les services bancaires. Ainsi, les porteurs de cartes des différentes banques peuvent effectuer des retraits d'espèces à travers 1380 DAB installés sur le territoire national.

◆ **2005 : Première opération de paiement interbancaire sur TPE :**

En plus du retrait, le client disposant d'une carte interbancaire CIB peut régler ses achats de biens et services avec sa carte auprès des commerçants affiliés au RMI et dotés d'un TPE.

◆ **2014 : Création du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE Monétique)**

Une entité communautaire qui intervient dans la régulation du système monétique interbancaire en mettant en place des règles de fonctionnement du système et des actions communautaires telles que la lutte contre la fraude et la sensibilisation à l'utilisation des moyens de paiement électroniques.

◆ **2016 : Première opération de paiement en ligne sur internet.**

Depuis octobre 2016, le paiement sur Internet par carte CIB est officiellement opérationnel en Algérie. Aujourd'hui, 475 Web marchands sont adhérents au système de paiement sur internet par carte interbancaire. Le nombre global des transactions, depuis le lancement du paiement sur internet, est de 38 378 545.

1.2. ...Vers une banque 100% digitale...

BNP Paribas El Djazair a été la première banque à introduire le concept d'agence digitale en Algérie en créant la première agence digitale sans guichets en 2017, proposant à ses clients un espace libre-service au quotidien, un espace GAB disponible 24H/24 et 7j/7 et disposant de multiples fonctionnalités. Natixis Algérie a suivi ce pas et a créé la première banque mobile Banxy en avril 2018, une banque mobile disponible gratuitement sur smartphone androïde et IOS, et qui offre une meilleure accessibilité aux services et opérations bancaires quotidiennes, le tout à distance. En octobre 2018, la Banque Nationale d'Algérie (BNA) n'a pas tardé elle aussi à créer sa banque digitale qui offre les mêmes fonctionnalités qu'une agence traditionnelle et maintient un contact proche grâce aux visioconférences avec les chargés de clientèle.

2. le processus de digitalisation des banques algériennes

Selon Ali Moursli, directeur général d'ICOSNET, dans la compréhension de la transformation digitale aujourd'hui, cette dernière se limite uniquement à la création des sites web et des plateformes numériques par exemple. Néanmoins, cela n'est guère le but de la transformation

digitale en elle-même car, en réalité, cette transformation ou bien processus de digitalisation que mènent aujourd'hui les entreprises notamment les banques en Algérie n'est rien d'autre que la première phase de la digitalisation. On parle de la dématérialisation, c'est-à-dire le passage du processus papier au processus digital, que ce soit en matière de documents ou de moyens de paiement¹

2.1. La dématérialisation des moyens de paiement

La dématérialisation des moyens de paiement se traduit par la mise en œuvre des moyens de paiement électroniques et leurs supports d'utilisation.

2.1.1. Les moyens de paiement électroniques

Les paiements électroniques se font via les plates-formes dédiées des banques autorisées par la Banque d'Algérie, connectées aux terminaux de paiement électronique par le réseau de l'opérateur public de télécommunications. Il existe plusieurs types d'instrument de paiement électronique mis à disposition par les banques.

Les cartes bancaires CIB

Rattachée directement au compte du client, la carte CIB est une carte interbancaire qui permet d'effectuer en toute sécurité des retraits, des paiements de proximité et à distance, des virements et des encaissements. Valable deux ans, la carte CIB est acceptée chez les commerçants affiliés au réseau interbancaire et équipés de terminaux de paiement électronique. On distingue les cartes CIB les plus courantes :

- **Carte CIB Classique** : c'est une carte de paiement et de retrait proposée la clientèle en fonction des critères établis par chaque banque. Elle a un plafond confortable et une rapidité de transaction qui permettent de faire des paiements et des retraits en toute sécurité auprès des commerçants, des particuliers et des différents DAB /GAB
- **Carte CIB Gold** : La carte CIB Gold a les mêmes critères que la carte CIB classique, mais avec plus de fonctionnalités et des plafonds de retrait et de paiement plus élevés. La principale différence est la couleur : la carte Gold est généralement dorée tandis que la carte classique peut être bleue ou d'une autre couleur, selon la banque. De plus, la carte Gold est destinée à une certaine fourchette de revenus supérieure ou égale à celle de la carte classique. Il existe également des versions classiques et gold de cartes d'affaires destinées aux professionnels et aux entreprises.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=VHZipYXPVQY> consulté le 02/03/2024.

☞ La carte EDAHABIA

La carte EDAHABIA, distribuée par Algérie Poste, est une carte de paiement et de retrait électronique sécurisée. Elle permet de réaliser des opérations sur le compte CCP, les guichets automatiques des banques et les terminaux de paiement électronique. Pour obtenir cette carte, il faut être titulaire d'un compte bancaire ou d'un compte CCP dans l'une des banques du réseau monétique. Les cartes CIB et EDAHABIA sont des cartes de débit, ce qui signifie que le paiement est effectué uniquement si le client a suffisamment d'argent sur son compte.

☞ La carte de crédit Visa et Mastercard en Algérie

La carte VISA est un moyen de paiement électronique utilisé dans le monde entier pour retirer de l'argent et effectuer des transactions en devises. Elle permet également d'acheter en ligne et dans les supermarchés. Les cartes de crédit Visa et Mastercard sont largement acceptées et sont proposées par plusieurs banques. En Algérie, ces cartes sont principalement utilisées pour les voyages à l'étranger et les achats en ligne.

☞ L'e-paiement

Le paiement en ligne en Algérie a été officiellement lancé en octobre 2016 par la GIE. Avec l'e-paiement, le client peut régler ses achats et ses factures en toute sécurité sur internet en utilisant sa carte CIB et en se connectant simplement sur les différents sites web marchands Algériens. Depuis son lancement, il y a eu 8 460 613 transactions avec 105 web marchands participants. Malgré cela, le système de paiement électronique reste peu connu des consommateurs algériens.

Tableau 08 : Évolution du nombre et du montant des paiements par internet en Algérie.

Année	Nombre Globale de transaction (DZD)	Montant globale de transactions (DZD)
2016	7 366	15 009 842,02
2017	107 844	267 993 423,40
2018	176 982	332 592 583,28
2019	202 480	503 870 361,61
2020	4 593 960	5 423 727 074,80
2021	7 821 346	11 176 475 535,68
2022	9 048 125	18 151 104 423,96

Source : <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> consulté le 25/03/2024.

D'après le tableau ci-dessus, on peut remarquer une augmentation considérable du nombre de transaction de paiement par internet via la carte CIB.

☞ **Le paiement mobile (M-paiement)**

Le paiement mobile, lancé récemment en Algérie par le GIE Monétique, permet aux consommateurs de régler leurs achats via une application sur leur smartphone. Cette application est reliée au réseau interbancaire pour effectuer des transactions débitées sur la carte CIB ou la carte Golden d'Algérie Poste. Avec le M-paiement, les TPE ne sont plus nécessaires pour effectuer des paiements électroniques en magasin ou au restaurant, seul un téléphone et un QR code suffisent.

2.1.2. Les supports d'utilisation des moyens de paiement électroniques

☞ **Distributeurs et Guichets Automatiques de Billets DAB/GAB**

Le DAB est un appareil installé par les établissements de crédit, les centres des chèques postaux ou par les grands émetteurs de la carte. Cet appareil permet de retirer de l'argent et consulter le solde avec facilité et sécurité en utilisant une carte de crédit. Le GAB, quant à lui, est un automate aménagé dans les agences bancaires, accessible 24h/24 et sans l'intervention du personnel. Il offre des services supplémentaires tels que la consultation de solde, demande de chéquier, impression du RIB, dépôt d'espèces et virement entre comptes. Ces distributeurs ont aussi comme appellation : Automated Telle Machine (ATM).

☞ **Terminal de Paiement Électronique (TPE)**

Le terminal de paiement électronique est un appareil connecté avec les services spécialisés de la banque et destiné à effectuer un paiement par carte dans les magasins et les différentes boutiques, où le commerçant peut y intégrer l'option de caisse enregistreuse qui est une machine dotée d'un écran et d'un logiciel avec mémoire.

Tableau 09 : Évolution de l'activité de paiement sur TPE.

Année	Nombre TPE en exploitation	Nombre Globale de transaction paiement	Montant globale de transactions paiement DZD
2016	5 049	65 501	444 508 902,40
2017	11 985	122 694	861 775 368,90
2018	15 397	190 898	1 335 334 130,76
2019	23 762	274 624	1 916 994 721,1
2020	33 945	711 777	4 733 820 043,01
2021	37 561	2 150 529	15 113 249 499,92
2022	46 263	2 712 848	19 343 056 538,17

Source : <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> consulté le 25/03/2024.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 46 263 TPE est mis à la disposition des commerçants accepteurs à la fin de l'année 2022 contre 5049 TPE en 2016, soit une augmentation de 816%. 2,7 millions transactions de paiements ont été effectuées sur TPE pour 19,3 milliards de dinars en 2022 contre 65 501 transactions pour 444 Millions de dinars en 2016.

2.2. La dématérialisation des documents et de leur gestion

La dématérialisation des documents constitue tout un projet ayant pour objectif principale d'offrir une meilleure qualité du service aux clients, réduire leur temps d'attente en agences ainsi que ses allers-retours. Pour se faire, les banques ont fait appel à un certain nombre de technologies permettant d'automatiser les processus de traitement, de gestion et d'analyse des documents liés aux clients. Parmi ces technologies on trouve :

2.2.1. La RPA : Robotic Process Automation

Le RPA correspond à l'utilisation de robots logiciels pour exécuter des tâches répétitives et des activités qui ne nécessitent pas d'intelligence, auparavant effectuées par des humains. Son usage peut aller de la gestion automatique des réponses à certains courriers électroniques jusqu'à des traitements plus complexes : traitement et gestion des documents des clients, ouverture de contrat client, reporting quotidien à partir de multiples sources, ..., etc. Il a pour avantage :

- ~ Economiser le temps et réduire les coûts opérationnels ;
- ~ Performance non-stop 24h/24, 7j/7 et pas d'attente même en pic d'activité ;
- ~ Rapidité d'exécution ;
- ~ Adaptabilité en fonction des besoins ;
- ~ Assurer la qualité et la sécurité en réduisant le risque d'erreur et en forçant le respect des processus ;

Il existe de nombreux cas d'utilisation de la RPA dans le secteur bancaire tels que :

- **L'accueil du client** : la communication avec les clients, le traitement des documents, la vérification de l'identité, les contrôles de crédit, la saisie des données, la mise à jour des comptes, etc.
- **Traitement des demandes de prêt** : La RPA permet d'utiliser la reconnaissance optique des caractères (OCR) et le traitement intelligent des documents (IDP) pour analyser les documents, extraire les données et comparer les informations avec les documents internes afin d'approuver ou de rejeter les prêts.

- **Traitement des paiements :** Les outils RPA peuvent initier des paiements, donner des instructions aux logiciels de traitement des paiements, envoyer des données de rapprochement et même résoudre les litiges avec les clients.
- **Fermeture automatisée des comptes :** Les banques peuvent utiliser la RPA pour recueillir des informations sur les clients à partir de diverses sources et programmer la vérification des comptes en contrôlant les soldes, les documents et l'état des comptes.

2.2.2. La GED : Gestion Électronique des Documents, et signature électronique

La GED est un système informatique de gestion des documents numériques. Ce système est intégré à un logiciel GED souvent disponible sous forme d'application pour smartphones et tablettes. Il permet la numérisation des documents papier, mais aussi la dématérialisation des processus métier qui y sont liés. Il utilise des outils pour gérer toutes les étapes du cycle de vie d'un document numérique :

- ~ Création ou acquisition du document ;
- ~ Stockage, indexation et organisation du document électronique ;
- ~ Gestion de la sécurité des données du document électronique ;
- ~ Recherche, consultation du document électronique et échange des informations ;
- ~ Archivage électronique du document durant son délai de conservation.

La GED peut être utilisée dans de nombreux domaines des banques, notamment :

- **La gestion des contrats :** les contrats clients, les contrats de prêt, etc. peuvent être numérisés et stockés dans une GED qui permet de faciliter leur recherche et leur consultation, et de réduire le risque de perte ou de destruction.
- **La gestion de la relation client (CRM) :** les documents relatifs aux clients, tels que les relevés bancaires, les contrats, les factures, etc. peuvent être centralisés dans une GED qui permet aux employés d'accéder facilement aux informations client et d'offrir un service de qualité.
- **La gestion des risques :** les documents relatifs aux risques, tels que les rapports d'audit, les analyses de risques, etc. peuvent être stockés dans une GED qui permet aux banques de mieux gérer les risques et de prendre des décisions éclairées.

La signature électronique quant à elle est essentielle pour de nombreuses opérations telles que l'ouverture de compte, le dépôt d'argent, le retrait, etc. Elle permet à ses utilisateurs de prouver l'intégrité du document signé, garantie que son contenu n'a pas été modifié, et l'identification du signataire.

2.2.3. L'API : Application Programming Interface

Une API est une interface logicielle permettant de connecter et d'échanger des données et des fonctionnalités entre différents logiciels ou services. Elle offre de nombreuses possibilités, comme la portabilité des données et l'intégration de fonctionnalités entre sites. En exemple, on trouve l'API de Google Maps qui s'intègre dans un site e-commerce pour géolocaliser les points relais de livraison. Dans le secteur bancaire, les API sont largement utilisées pour permettre l'intégration de services et de données entre les systèmes bancaires internes et externes. Par exemple, une banque peut utiliser une API de paiement pour permettre à ses clients d'effectuer des transactions en ligne en toute sécurité. Cette API de paiement facilite la communication entre le site web de la banque et le système de traitement des paiements, assurant une exécution fluide et sécurisée des transactions.

3. La digitalisation bancaire accélérée par la pandémie Covid-19

Avant même le début de la crise, les banques s'efforçaient déjà de rendre davantage de leurs services et produits accessibles via leurs sites et applications mobiles afin de mieux répondre à l'évolution des attentes et des besoins du marché. L'impact de la crise sanitaire a amplifié les plans de transformation digitale et les banques se sont efforcées d'améliorer leurs services bancaires en ligne et mobiles :

- la plupart des banques ont proposé des services bancaires en ligne et mobiles sur des sites et des applications destinés aux clients, qui leur permettaient de surveiller leurs comptes, de transférer de l'argent, de payer des factures, de localiser une agence ou un guichet automatique à proximité, de déposer des chèques, de mettre en place des alertes en cas de transactions suspectes, etc. ;
- certaines banques traditionnelles se sont lancées dans l'investissement dans l'intelligence artificielle ;
- D'autres ont lancé des assistants virtuels et des chatbots pour aider les clients à résoudre des problèmes urgents qu'ils ne peuvent pas résoudre via la banque en ligne ou mobile, tel était le cas pour BNP Paris Bas El Djazair qui a mis en place « AIDA », le Chatbot conversationnel basé sur l'intelligence artificielle marque une nouvelle étape de la digitalisation de la relation bancaire ;
- D'autres banques ont eu recours aux services de chat ou d'email pour se connecter avec les consommateurs.

4. Le retard de la digitalisation bancaire en Algérie : entre causes et conséquences

4.1. Les raisons du retard de la digitalisation bancaire en Algérie

En Algérie, malgré les efforts conçus dans la généralisation et l'amélioration de l'utilisation des NTIC et la concrétisation de la culture digitale et numérique ces dernières années, l'industrie bancaire enregistre un retard notable et immense en matière de digitalisation des opérations et des activités bancaires. Plusieurs contraintes et obstacles sont à l'origine de ce retard.

4.1.1 Une infrastructure numérique faible

On ne peut parler de digitalisation sans disposer d'une infrastructure numérique saine et forte. L'Algérie souffre, à ce jour, du débit internet faible et du manque de la généralisation et de l'utilisation des TIC dans tous les domaines d'activité.

☞ Le débit internet demeure faible et pas satisfaisant

À ce propos, malgré l'évolution remarquable de la vitesse de la connexion internet en Algérie ces trois dernières années, elle reste loin derrière à la traîne et Internet traîne le pas. Selon des experts et ingénieurs des télécoms, la lenteur du débit s'explique par le recours au cuivre dans le raccordement de la connexion aux ménages. « Il est vrai que la fibre optique tend à se généraliser en Algérie, mais le dernier kilomètre de raccordement de la connexion se fait en cuivre. Les ménages (domiciles) sont reliés aux centrales d'Algérie Telecom par le cuivre, ce qui explique la lenteur du débit.»¹.

À la lenteur du débit s'ajoute les prix jugés excessifs par les abonnés dû à, explique Madjid Bey, ingénieur en informatique, la rareté de la bande passante internationale².

☞ Une faible adaptation aux NTIC

Les banques algériennes ont du mal à s'adapter aux nouveaux changements technologiques dû, d'une part, à la complexité et l'ancienneté des systèmes informatiques existants, et, d'autre part, à la résistance des cultures organisationnelles des banques à ces changements. Selon une enquête réalisée par les professeurs MOUFFOK Nacer-Eddine et LOUAHCHI Ouarda sur l'impact des TIC sur le marketing des services et des innovations bancaires, seulement 6.3% des banques interrogées déclarent s'adapter facilement aux mutations technologiques importées ; les 93,8% restant ont affirmé qu'elles rencontrent des difficultés

¹ <https://dia-algerie.com/internet-baisse-recurrente-du-debit-malgre-laugmentation-de-la-bande-passante/#:~:text=Il%20est%20vrai%20que%20la,explique%20la%20lenteur%20du%20d%C3%A9bit> consulté le 29/03/2024.

² <https://ecotimesdz.com/economie-finances/hi-tech/faible-debit-coupsures-cherte-et-mediocrite-des-prestations-pourquoi-internet-traîne-le-pas-en-algerie/> consulté le 29/03/2024.

de s'adapter aux nouvelles technologies, ce qui oblige les utilisateurs de s'adapter à cette situation afin d'atteindre les objectifs de la banque¹.

4.1.2. Absence d'une réelle volonté politique

Youcef Boucherim, expert en TIC, spécialisé dans les solutions techniques des opérations et de maintenance de réseau, estime que le retard de l'Algérie se nourrit de l'absence d'une volonté politique réelle qui se traduit par l'échec des autorités algériennes à attirer la masse monétaire informelle vers les banques, dû au manque de confiance qu'exprime les Algériens envers les banques puisqu'elles sont peu digitalisées. Un problème que les banques ne peuvent régler seules si le système politique n'a aucune volonté de le faire².

L'implication insuffisante de l'Etat et le manque de volonté politique entravent le développement de l'économie numérique en Algérie.

4.1.3. Une réglementation peu encourageante

Des spécialistes en droit des TIC affirment que « la révolution numérique en Algérie est d'abord juridique avant d'être technique »³.

La réglementation Algérienne en matière de digitalisation et des TIC est souvent perçue comme peu encourageante pour plusieurs raisons :

- **Cadre réglementaire complexe** : La réglementation en vigueur peut être complexe et parfois obsolète, ce qui peut entraver l'adoption rapide des nouvelles technologies et la mise en place de processus innovants.
- **Sécurité des données** : Bien que des lois sur la protection des données personnelles aient été promulguées, comme la loi 18-07, la mise en application effective de ces règles peut être un défi, ce qui peut affecter la confiance des entreprises et des citoyens dans la sécurité de leurs données.
- **Manque de clarté et d'orientation** : Les acteurs du secteur des TIC en Algérie ont parfois critiqué le manque d'orientations claires et l'opacité de la politique officielle relative aux TIC, ce qui peut rendre difficile la planification et la mise en œuvre de projets numériques.

¹ MOUFFOK Nacer-Eddine, LOUAHCHI Ouarda (2022). L'impact des technologies de l'information et de la communication sur le marketing des services et des innovations bancaires : Approche comparative entre les banques publiques et privées de la wilaya de Bejaia. Journal des Etudes Economiques Contemporaines, vol 07, p 789-806.

² <https://www.24hdz.dz/paiement-electronique-pourquoi-ca-coince-en-algerie-paroles-dexperts/> consulté le 29/03/2024.

³ <https://blog.economie-numerique.net/2016/03/05/economie-numerique-en-algerie-pourquoi-ce-retard/> consulté le 30/03/2024.

4.2. Les conséquences du retard de la digitalisation des banques en Algérie

Le retard de la digitalisation des banques en Algérie entraîne plusieurs conséquences importantes :

- Accès limité des populations éloignées des centres urbains aux services bancaires, entravant ainsi l'inclusion financière et l'accès aux services bancaires de base pour une partie de la population.
- Intensification des risques de sécurité et de fraude, ce qui peut compromettre la confidentialité des données des clients et la sécurité des transactions financières.
- Frein de l'innovation dans le secteur financier en Algérie, limitant ainsi le développement de nouveaux produits et services financiers adaptés aux besoins changeants des clients.
- Diminution de l'efficacité opérationnelle des banques avec des processus plus lents, des coûts plus élevés et une moindre capacité à répondre rapidement aux besoins des clients.
- Perte en compétitivité face aux institutions financières internationales qui ont adopté des technologies avancées, ce qui peut affecter leur capacité à attirer de nouveaux clients et à offrir des services innovants.

Conclusion

Ce deuxième chapitre a mis le point sur l'origine et l'évolution de la transformation digitale et a mis en évidence les profonds changements induits par cette dernière dans le secteur bancaire. En effet, la digitalisation a transformé le secteur bancaire et a modifié la relation entre les banques et leurs clients. Les institutions financières utilisent désormais des technologies innovantes pour offrir des services personnalisés, accessibles et sécurisés, améliorant ainsi l'expérience client. Cette transition numérique ouvre de nouvelles opportunités pour les banques en termes d'efficacité opérationnelle, de satisfaction client et d'approche centrée sur les besoins des consommateurs. Le secteur bancaire en Algérie subit une transformation digitale motivée par le développement rapide des nouvelles technologies, accentuée par la crise sanitaire. Les transformations digitales n'ont pas encore été entièrement réalisées, mais l'économie numérique progresse favorablement.

CHAPITRE III :

*Les risques de la digitalisation bancaire et leur impact
sur la relation client : Cas des banques algériennes*

Introduction

Après avoir vu les différents changements induits par la digitalisation bancaire sur la relation client, il est primordiale de connaître et de montrer la réalité de la pratique du marketing relationnel dans les banques algériennes sous l'effet du digital. Pour ce faire, une enquête de terrain est nécessaire pour pouvoir répondre d'une manière concrète et officielle à la problématique de recherche initialement posée et aboutir à un résultat net et précis.

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu la méthodologie de recherche adoptée ainsi que l'échantillon choisi. Ensuite nous effectuerons une analyse des résultats obtenus, et nous finirons par répondre à la problématique en fonction de cette analyse.

Section 01 : Méthodologie de recherche

Afin de parvenir à transmettre notre préoccupation aux responsables des établissements bancaires quant aux risques qu'apporte la digitalisation bancaire et leurs conséquences sur l'activité et le fonctionnement de ces derniers, notamment sur la pratique du marketing relationnel dans le contexte digital, nous avons suivi une démarche de collecte d'informations sur le terrain en utilisant différents outils de recherche indispensables pour bien mener cette étude. Cette démarche et ces outils seront présentés et explicités dans cette section.

1. Présentation de la méthodologie et des outils de recherche

Par la démarche de collecte d'informations sur le terrain, nous avons visé à assurer des informations et des données pertinentes et de qualité qui permettront d'apporter une réponse claire et précise à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons jugé que cette collecte d'informations devrait se faire par une étude à la fois qualitative et quantitative. Nous avons donc opté pour une enquête de terrain auprès de quelques banques menant deux outils de recherche essentiels : Un entretien direct avec le personnel et/ou avec les responsables de ces banques comme premier outil, et un questionnaire d'enquête comme deuxième outil.

1.1. L'étude qualitative

Généralement, l'étude qualitative se fait par : des réunions, des entretiens ou des observations.

Dans notre cas, nous avons choisi de réaliser un entretien sous forme d'une interview en face à face avec des responsables d'agences ou des cadres bancaires en vue d'obtenir des réponses précises mais surtout crédibles. Plusieurs méthodes sont possibles pour effectuer un entretien : entretien directif, entretien non directif et entretien semi-directif. Nous avons jugé

alors que l'entretien semi directif est la meilleure méthode à utiliser car il permet de bien organiser et structurer les questions par thème et ordre logique, ce qui attirera, d'une part, l'attention et l'intérêt de l'interviewé et lui ouvrira la voie pour répondre efficacement, et d'autre part, il facilitera à l'interviewer de communiquer et de transmettre sa préoccupation à l'autre partie, mais surtout d'éviter la perte de temps pour les deux parties. Pour ce faire, nous avons préparé préalablement un guide d'entretien contenant l'essentiel des questions ouvertes relatives à notre problématique. Les réponses ont été collectées par prise de notes sur place.

1.2. L'étude quantitative

Pour GIORDANO et JOLIBERT (2016), « La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. ». C'est pour cette raison que nous avons opté pour cette étude qui se fait par un questionnaire bien élaboré et structuré. L'enquête par questionnaire peut se faire : à domicile, auto-administrée, par courrier, par internet, ou même dans la rue. Dans notre cas, nous avons préféré nous déplacer et nous présenter sur les lieux d'enquête et distribuer les questionnaires afin de pouvoir bien leur expliciter, de plusieurs façons possibles, notre thème et notre objectif aux destinataires. Notre enquête constitue un questionnaire de 20 questions de tout type, mais claires et précises, destiné aux responsables des agences bancaires visant à enquêter sur la digitalisation bancaire en Algérie et les risques qu'apporte cette dernière pour les banques et pour les clients, et leur impact sur la relation client, tout en étudiant la capacité des banques à prévenir et à gérer ces risques.

1.3. L'échantillon

Le choix de l'échantillon à enquêter est fait selon les méthodes empiriques. Plus l'échantillon est grand, plus la probabilité de tomber dans l'erreur et avoir des réponses pas claires est grande. Pour éviter cela, nous avons choisi un échantillon, très limité en nombre, de maximum cinq banques implantées sur la wilaya de Bejaia : BDL (DRE), CPA, Al Salam Bank, BNP Paris Bas et CNEP-Banque.

1.4. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête

Lors de notre enquête, nous avons rencontré plusieurs difficultés plus au moins importantes. La difficulté la plus majeure est que le thème de notre recherche, comprenant en grande partie « la digitalisation bancaire » est difficilement traitable pour sa non disponibilité dans notre région, car tout ce qui est digitalisation est traité par la banque centrale : La banque d'Algérie (BA) est la responsable principale de la digitalisation des banques algériennes. Toutes les autres banques, à savoir les directions régionales, ne sont pas aptes de répondre concrètement

aux questions sous prétexte de confidentialité et de manque de connaissance à tout détail nécessaire. Ces dernières se contentent uniquement d'exécuter les orientations et les règles dictées par la BA. D'ailleurs, certaines banques ont révélé qu'elles ne disposent pas d'un responsable ou spécialiste de digitalisation au sein de leur agence (qui pourrait nous accueillir pour un entretien) car ce dernier se trouve au sein de la BA.

La deuxième difficulté rencontrée est celle d'obtenir un rendez-vous pour un entretien, et de trouver une banque qui peut accepter de répondre au questionnaire ; les opérateurs susceptibles de répondre aux questions sont difficiles à approcher pour leur non disponibilité. Une grosse perte de temps a eu lieu à cet égard. Enfin, la troisième difficulté est bel et bien le manque de temps qui nous est imposé pour plusieurs raisons d'ordre personnel et professionnel.

Section 02 : Analyse des données et des résultats de l'étude qualitative

Comme énoncé auparavant, notre enquête de terrain s'est posée sur un guide d'entretien pour une étude qualitative qui a pour but de mettre au clair le processus de digitalisation bancaire et les risques que cette dernière peut apporter aux banques ainsi qu'à leur client.

Cette présente section portera sur les résultats tirés des entretiens censés être effectués avec des cadres de différentes banques. Néanmoins, vu les difficultés rencontrées (citées dans la première section), nous n'avons eu recours qu'à un seul entretien avec un membre de la BDL, plus précisément la Direction Régionale d'Exploitation de la wilaya de Bejaia. Mais cela sera suffisant pour aboutir à une conclusion générale car le cadre interviewé avait affirmé que toutes les banques algériennes suivent le même processus de digitalisation vu que c'est la BA qui est responsable de ce processus et elle dirige la totalité des banques.

Pour analyser les résultats de l'entretien, nous avons réalisé une synthèse des réponses de l'interviewé à fin de faire une analyse thématique.

1. Présentation de l'interviewé

L'interviewé en question est un Manager Commercial et un Ingénieur en Informatique de Formation, cadre d'Exploitation au niveau de la BDL, Direction Régionale d'Exploitation de la wilaya de Bejaia. Il est chargé de la mission commerciale, précisément de la vente et la commercialisation des produits monétiques et digitaux et l'animation commerciale. Il est responsable d'une équipe de 07 commerciaux (Force de vente) : supervision et encadrement de la force de vente au niveau du département commercial.

2. Digitalisation bancaire

Selon l'interviewé, la digitalisation bancaire est tout simplement rendre les services bancaires accessibles via les canaux digitaux (canal web) en utilisant les NTIC. Tel est le principe de la banque digitale qui offre entièrement ses services via une application mobile et un site web. Elle a été intégrée en Algérie pour plusieurs raisons : améliorer la qualité de service (question délai, question performance, ...) et l'augmentation du CA. Le but étant de trouver de nouvelles ressources : « les ressources se sont augmentées de cette façon ».

Le manager a avoué que le processus de digitalisation bancaire en Algérie est mené d'une façon un peu accélérée, car il est poussé par une combinaison de facteurs économiques, sociaux, réglementaires et technologiques. L'Algérie n'avait donc pas le choix. Mais il est piloté, dirigé et contrôlé par la BA. Tout le processus a été étudié profondément et passe par une évolution normale dans les normes dictée par celle-ci.

Concernant la BDL, DRE, elle a intégré la digitalisation à partir de 2005, juste après l'approbation de la signature numérique, en se lançant dans l'E-Banking. Aujourd'hui, elle est à 100% digitalisée car elle dispose de tous les moyens nécessaires permettant aux clients d'effectuer n'importe quelle opération bancaire via les canaux à distance sans passer par l'agence. Même les entreprises clientes chez elle effectuent désormais leurs opérations en ligne. Néanmoins, des difficultés ont été rencontrées lors de la mise en œuvre de ce processus, notamment le manque d'une infrastructure Datacenter tels que des serveurs miroirs dont l'accès est indispensable. Pour mieux comprendre, il a donné l'exemple de l'écriture comptable d'une opération au niveau de l'agence : « si on verse 1000 Da, automatiquement on trouve cette somme dans le compte ; mais si on vérifie immédiatement dans l'application mobile, on ne trouvera pas la somme qu'après un certain temps. ». C'est le principe du serveur miroir accessible via des ordinateurs séparés de ceux utilisés pour l'affichage par internet, le but étant d'assurer la sécurité pour la banque et pour les clients. Un autre problème qui se pose parfois est celui de la non adaptation des clients à l'utilisation des applications monétaires mobiles : changement de mot de passe, mot de passe compliqué, comment faire un virement, ...etc.

A propos des autres banques, l'interviewé a expliqué que les banques algériennes n'ont pas intégré la digitalisation dans la même période car c'est la BA qui décide de quelle banque va commencer à appliquer la digitalisation. Cette décision se fait après une longue étude et de profonds tests effectués au sein de plusieurs banques publiques. Les banques privées,

quant à elles, sont soumises au règlement international en plus du règlement national. Cela explique leur avance en matière de digitalisation par rapport aux banques publiques.

Après avoir intégré la digitalisation, le personnel bancaire bénéficie, par ordre réglementaire, des programmes de formations spécialisées en connaissance et en maîtrise des NTIC bancaires pour soutenir le processus : « des formations continues sur les systèmes d'informations numériques, sur les moyens de paiements et E-Banking, etc. Elles sont disponibles au niveau central comme au niveau local ».

3. Marketing relationnel bancaire

La réponse de l'interviewé nous montre que la priorité de leur banque est le client. Il explique que le marketing relationnel est tout un processus qui commence par l'entrée en relation avec le client où la banque ne va pas directement lui vendre ses produits. D'abord, elle le démarché sans produits passant par la segmentation et le ciblage via des moyens de communication pour voir quelle est l'approche qui convient à ses besoins. Puis, elle lance des campagnes de prospection en visant essentiellement les relations doubles ou bien globale (client, sa famille, ses amis, ...etc.). Une fois le client est démarché, elle lui vend ses produits, « c'est ce qu'on appelle les opérations de l'équipement ». Le marketing relationnel a donc un poids très important pour la BDL, DRE de Bejaia. D'ailleurs, tous les commerciaux, assistants et managers (en relation avec les clients), ont bénéficié de formations avancées sur la certification du conseiller commerciale, qui inclut tous les domaines de la relation client : marketing, communication, ciblage, fidélisation, GRC, etc. Autrement dit, le marketing relationnel est directement intégré dans la fonction et le profil du manager et de l'assistant. Il est à souligner que toutes les banques algériennes appliquent ce même processus.

4. Digitalisation du marketing relationnel et de la relation client

Notre expert a annoncé qu'avant la digitalisation, le contact et la communication avec le client étaient un peu difficiles ce qui rendait la connaissance du client insuffisante. Cette dernière se limitait uniquement à l'identité du client (nom, prénom,...etc). Mais après la digitalisation, le client est devenu lui-même connaisseur du domaine et partage avec sa banque ses avis, ses préférences, ses besoins, etc. Cela a permis à la banque de mieux connaître ce dernier et tisser avec lui des relations plus durables en répondant à ses exigences et ses besoins. Elle a également permis une résolution plus rapide et efficace des problèmes clients par rapport aux méthodes classiques. A titre d'exemple, l'ouverture de compte en ligne : « le client peut désormais ouvrir un compte bancaire, en 10 min, via les canaux

digitaux de la BDL (site et application mobile : My BDL), et devenir ainsi client, sans se déplacer à l'agence muni d'un dossier plein de papiers. Ce produit a été lancé par la BDL en 2023. Ainsi, les interactions à distance avec les clients fonctionnent très bien grâce à la communication par l'application et par le SMSing : « le client est toujours notifié instantanément de toute opération exécuté sur son compte ainsi que des nouveautés ».

5. Risques liés à la digitalisation bancaire et leur impact sur la relation client.

A propos des risques que peut apporter le digital Banking, l'ingénieur a appuyé sur le fait que la BA, dans son étude de ce processus, a pris en considération les risques potentiels qui peuvent survenir. Pour cela, elle a travaillé directement avec des modèles de prévention et de gestion des risques déjà approuvés à l'international. Dans ce contexte, il a affirmé que la BDL n'a rencontré aucun risque, notamment opérationnel, sur le plan digital : « Le seul risque qui peut survenir est bel et bien celui de l'ignorance des clients en l'interpersonnel, lorsque, par exemple, un client donne son code OTP (One Transaction Password) ou mot de passe à une autre personne (généralement de sa famille ou de ses amis), ou bien lorsqu'il autorise à cette personne à lui effectuer des opérations de virement ou autre, puis il finit victime de fraude. Dans ce cas, la banque ne peut pas contrôler ce genre de comportements d'ignorance venant de la part de ses clients ».

Concernant la protection et la sécurisation des données clients, c'est totalement réglé et géré avec la 3D Secure. Une nouvelle technologie sous forme de serveur international qui permet l'envoi des SMS lors des opérations bancaires : « C'est un système de sécurisation des paiements en ligne, créé par les émetteurs internationaux Visa et MasterCard, il s'agit donc d'une procédure d'authentification du porteur de la carte, pour s'assurer que c'est bien celui-ci qui effectue le paiement sur internet : Code OTP reçu par SMS, notification sur l'application bancaire, authentification par empreinte digitale ou reconnaissance faciale... permettent d'authentifier l'acheteur comme étant le porteur de la carte utilisée pour le paiement. ». « Depuis l'adhésion des banques de la BA à la 3DS, aucun incident n'a été enregistré. ». Mais généralement, c'est, la Direction de la Monétique et de la Banque Digitale (DMBD) qui gère les fraudes informatiques conformément aux articles liés aux fraudes des systèmes de paiement par internet, CIB, MasterCard ou VISA : « avant de donner une carte bancaire ou n'importe quel produit monétique à un client, celui-ci signe un contrat avec la banque. Une fois une fraude est confirmée, la banque commence directement par l'indemnisation du client avant de commencer l'enquête sur la source de la fraude. ». Donc la priorité ici est le client. Par ailleurs, les banques ne sont pas chargées de la sensibilisation

des clients quant à ces risques car c'est le GIE Monétique et la SATIM qui s'en charge puisque ce sont eux qui gèrent l'interopérabilité et le paiement par internet. Mais, au niveau local, il existe de telles compagnes de sensibilisation destinées aux employés des banques. Concernant les problèmes de connectivité (pas de connexion internet), l'interviewé nous assure qu'ils sont gérés automatiquement par 3 systèmes informatiques comme solution de secours : la connexion filaire (par câbles), la connexion sans fil et la connexion satellitaire. Ces trois systèmes fonctionnent simultanément (en cas d'une déconnexion parmi les trois, l'autre prend le relais). Donc la continuité des services est assurée. En outre, le retard de livraison des cartes bancaires aux clients, explique l'ingénieur, est dû essentiellement aux problèmes liés à la fabrication des cartes qui nécessite des puces électroniques fournies par l'Espagne. Et vu les relations politiques tendues entre elle et l'Algérie récemment, on a dû changer de fournisseur ce qui a pris du temps, sans oublier la difficulté d'avoir un centre de façonnage des cartes électroniques que ce soit les cartes bancaire, les cartes d'identité biométriques, ...etc. C'est donc un problème de production national donc hors du contrôle des banques. Jusque-là, et d'après l'interviewé, on comprend qu'il n'existe aucun indicateur ou signe déclencheur d'une pause ou d'une réévaluation du processus de digitalisation bancaire en Algérie.

Section 03 : Analyse des données et des résultats de l'étude quantitative

Comme énoncé dans la première section, notre enquête constitue un questionnaire de 20 questions destiné aux responsables des agences bancaires. Le traitement des données a été réalisé par soin dans le but d'avoir une analyse chiffrable des réponses obtenues. Dans cette section, nous allons présenter et interpréter les résultats obtenus de cette enquête.

1. L'analyse du questionnaire adressé aux banques

1.1. Intégration de la digitalisation bancaire

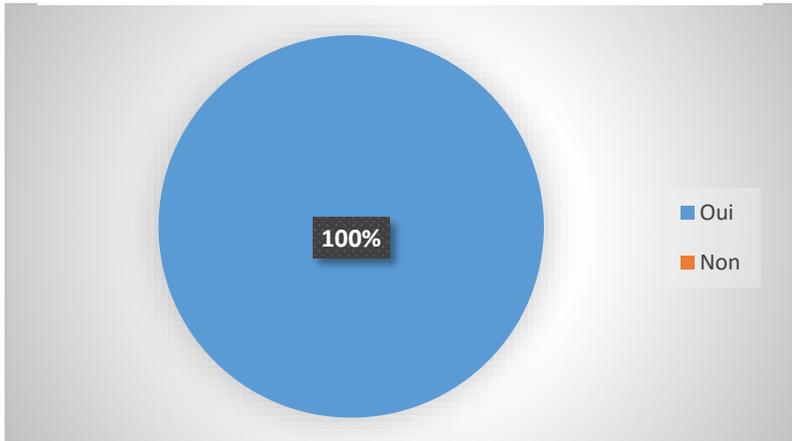
Avant d'entamer toute question, il est important de savoir si les banques de l'échantillon ont bel et bien intégré la digitalisation bancaire dans leur activité puisque le thème de cette étude tourne autour de cette dernière. Le tableau et le graphique ci-dessous nous montre les résultats des réponses obtenues.

Tableau N° 10 : Intégration de la digitalisation bancaire.

Désignation	Réponses	%
Oui	5	100 %
Non	0	0 %

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°1 du questionnaire.

Figure N° 10 : Intégration de la digitalisation bancaire.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°1 du questionnaire.

A partir du tableau et du graphique nous remarquons que toutes les banques (5 banques), soit 100 % des banques enquêtées, ont intégré la digitalisation bancaire dans leur activité et fonctionnement. Cela témoigne de l'évolution de ces banques.

En effet, ces dernières années, plusieurs banques ont introduit de nouvelles technologies et la banque digitale dans leur activité et cela pour plusieurs raisons. Le tableau n° 11 résume certaines raisons de cette intégration.

1.2. Les raisons de l'intégration de la digitalisation bancaire

Tableau N° 11 : Les raisons de l'intégration de la digitalisation bancaire.

Raisons	Réponses	%
Suivre les tendances et l'actualité technologique mondiale	4	80 %
Améliorer la performance de l'activité	5	100 %
Exigence ou imposition réglementaire	5	100 %
Attirer et fidéliser les clients	5	100 %

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°2 du questionnaire.

Selon le tableau ci-dessus, 80% des banques enquêtées ont avoué avoir intégré la digitalisation dans leur activité afin d'être dans l'actualité mondiale et suivre les tendances technologiques. En effet, la digitalisation dans l'activité bancaire est devenue un impératif économique et technologique à l'échelle mondiale car elle a apporté aux différents pays des avantages évidents pour les consommateurs, les institutions financières et l'économie dans son ensemble. Ce qui a incité l'Algérie à suivre le même chemin. D'ailleurs, la BA a exigé, par ordre réglementaire, à toutes les banques d'introduire la digitalisation dans leur activité. Comme on peut le constater, d'après le tableau, 100% des banques interrogées ont déclaré que cette intégration est faite sous l'exigence de la BA. 100% des banques également ont intégré la digitalisation afin d'attirer et de fidéliser les clients. En effet, la digitalisation

bancaire est largement motivée par la volonté d'améliorer l'expérience client et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs pour des services bancaires plus pratiques, personnalisés et sécurisés. C'est un moyen efficace pour les banques d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser ceux qui sont déjà en relation avec elles, en les engageant à travers des canaux digitaux modernes et performants. Aussi, la totalité des banques enquêtées (100%) se sont impliquées dans la digitalisation dans le but d'améliorer la performance de leur Sactivité. En effet, la digitalisation est un levier stratégique pour améliorer la performance globale des banques : Elle optimise les opérations internes, renforce la gestion des risques, élargit les opportunités de marché, apporte un capital-client, ce qui contribue à une meilleure compétitivité et à une croissance durable dans le secteur financier.

1.3. Le processus de digitalisation bancaire

Les responsables des agences enquêtées ont donné leur avis sur l'évolution du processus de digitalisation des banques en Algérie. Le tableau et le graphique suivant résument ces avis.

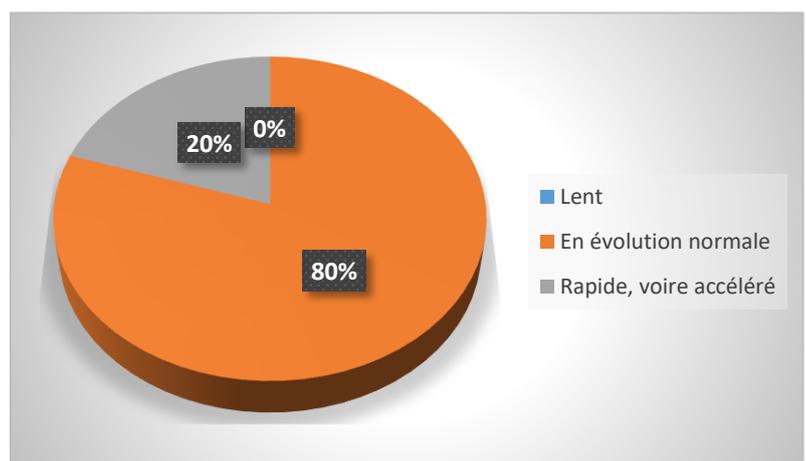
Tableau N° 12 : Le processus de digitalisation bancaire.

Evolution	Réponses	%
Lent	0	0 %
En évolution normale	4	80 %
Rapide, voire accéléré	1	20%

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°3 du questionnaire.

Comme on peut le constater, 80% des banques enquêtées (4 banques) ont estimé que le processus de digitalisation bancaire est en évolution normale suivant les orientations et l'approbation de la BA qui contrôle, dans les normes, ce processus. Une seule banque seulement (soit 20% des banques) a jugé que ce processus est mené d'une façon rapide, voire accélérée, poussé par une combinaison de

Figure N°11 : Evolution du processus de digitalisation bancaire



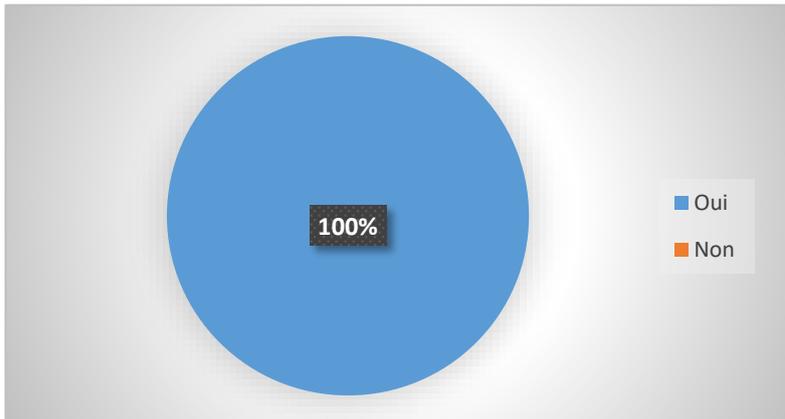
Source : Etabli à partir des réponses à la question N°3 du questionnaire.

facteurs économiques, sociaux, réglementaires et technologiques.

1.4. Accès aux formations en matière de NTIC bancaires

Dans la 4^{ème} question, nous avons demandé aux banques si leur personnel bénéficie des formations en matière des NTIC bancaire afin de les préparer à leur utilisation et soutenir ainsi le processus de digitalisation. Le graphique ci-dessous résume les réponses récoltées. D’après le graphique suivant, les 5 banques enquêtées (100%) ont affirmé que leur personnel bénéficie des formations continues, spécialisées en NTIC bancaire, car elles sont cruciales

Figure N° 12 : Accès aux formations en matière de NTIC.



pour habiliter le personnel bancaire à utiliser efficacement les technologies modernes, à améliorer l'efficacité opérationnelle, à offrir un meilleur service client, à renforcer la sécurité des données et à stimuler l'innovation. Cela contribue

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°4 du questionnaire.

à une banque plus agile, compétente et capable de répondre aux exigences changeantes du secteur financier.

1.5. Type de formations accessibles

A la suite de la 4^{ème}, nous avons demandé aux banques si les formations proposées aux personnels sont des formations approfondies, pour une meilleure connaissance et maîtrise approfondie des NTIC, ou ce sont des formations accélérées portées uniquement sur une connaissance générale et une maîtrise assez modeste de ces technologies. Une telle question montrera le degré d’implication et du sérieux, si on peut dire, des banques dans le processus de digitalisation. Le tableau suivant montre les réponses obtenues.

Tableau N°13 : Type de formations accessibles.

Désignation	Réponses	%
Formations approfondies	3	60 %
Formations accélérées	2	40 %

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°5 du questionnaire.

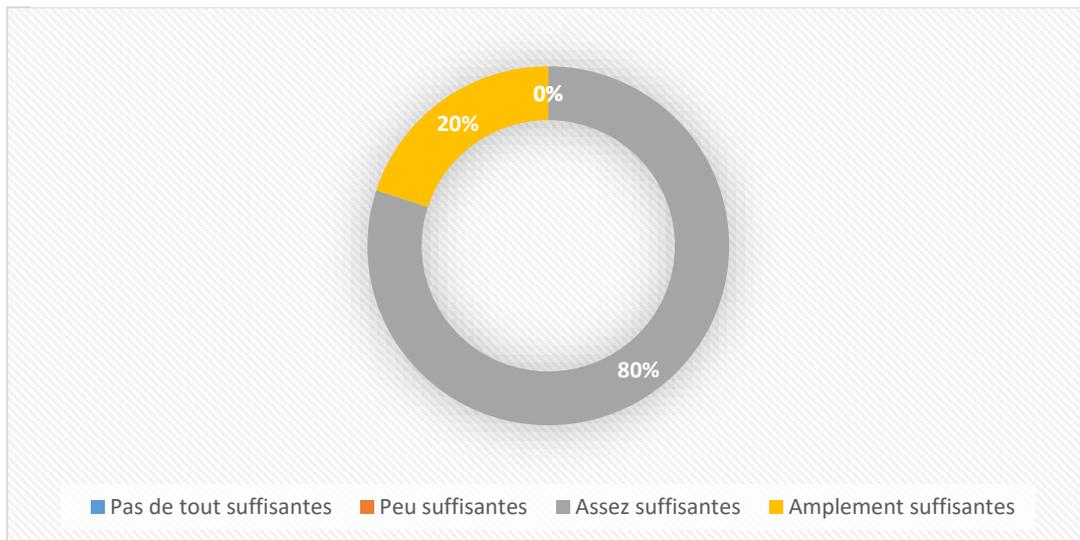
D’après le tableau n°13, on peut remarquer que 3 banques, (60%), ont affirmé que les formations en question sont des formations approfondies et les 2 autres ont précisé que ce

sont des formations accélérées vu le manque de temps et la non disponibilité du personnel en plein temps pour s'organiser entre le travail et la période de formation.

1.6. Suffisance des formations pour la maîtrise des NTIC bancaire

Dans le même contexte, il importe de savoir si ces formations sont suffisante et à la hauteur pour assurer une bonne maîtrise des NITC bancaire afin d'éviter tout problème et retard. Les réponses obtenues sont résumées dans le graphique ci-dessous.

Figure N° 13 : Suffisance des formations pour la maîtrise des NTIC bancaire.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°6 du questionnaire

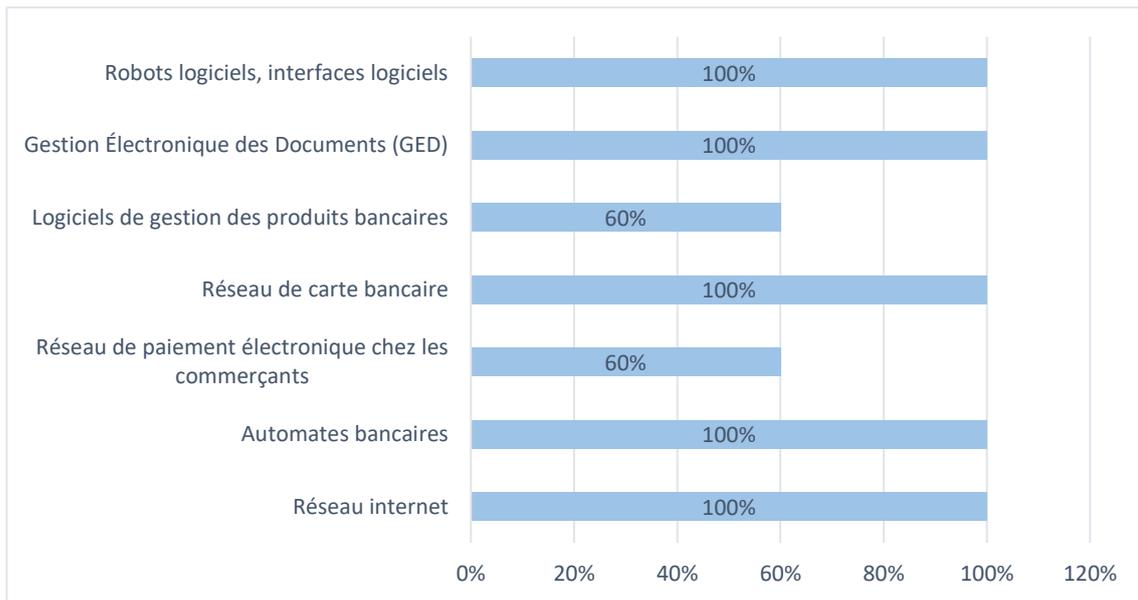
Selon la figure n°13, 80% des banques interrogées ont jugé que les formations en question sont assez suffisantes, et 20% ont jugé qu'elles sont amplement suffisantes. Aucune banque n'a jugé que les formations ne soient pas de tout suffisantes ou peu suffisantes. Cela montre que ces dernières sont aptes d'assurer une bonne maîtrise et connaissance en matière des NTIC.

1.7. Les technologies intégrées dans l'activité bancaire

Si toutes les banques ont intégré la digitalisation, il est nécessaire de savoir quelles sont les technologies qu'elles ont introduites dans leur activité. Cela confirmera leur intégration et leur implication dans le processus.

Le graphique n°14 englobe les principales technologies intégrées par les banques enquêtées.

Figure N°14 : Les technologies intégrées dans l'activité bancaire.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°7 du questionnaire.

Comme on peut le voir dans la figure n°14, toutes les banques interrogées ont introduit un réseau internet, des automates bancaires, un réseau de carte bancaire, un GED et des robots logiciels et interfaces logiciels. 60% des banques ont introduit un réseau de paiement électronique chez les commerçants et les logiciels de gestion des produits bancaires.

1.8. Evaluation de la maîtrise des technologies intégrées

Les responsables des agences enquêtées ont évalué la maîtrise des technologies intégrées, citées dans la question précédente, par le personnel après avoir bénéficié des formations.

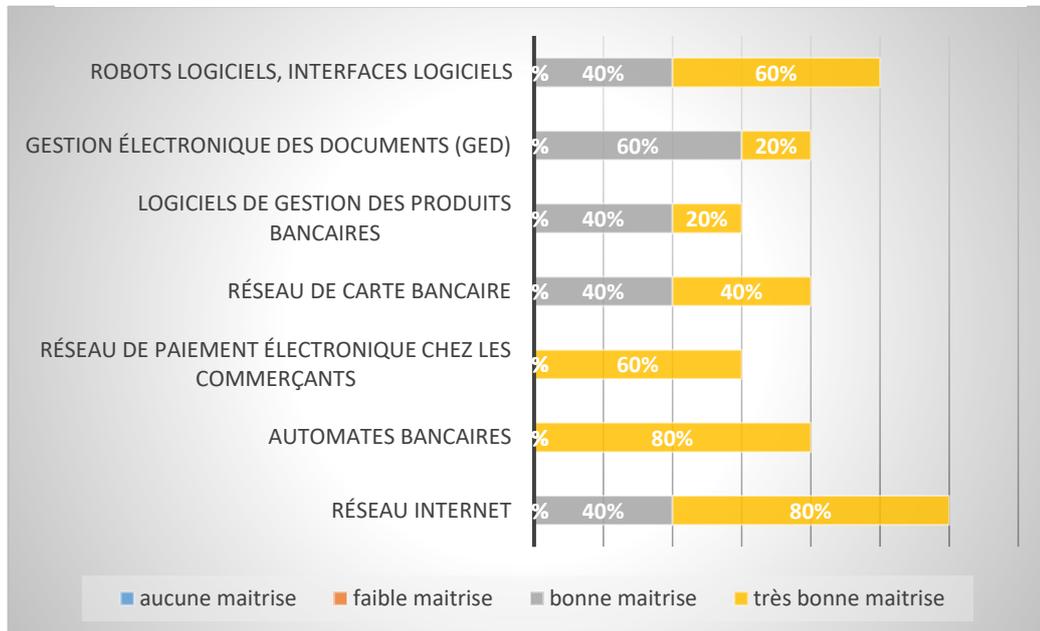
Le graphique de la figure n°15 traduit leur évaluation de chaque technologie.

Selon ce graphique :

- 80% des banques ont estimé une très bonne maîtrise du réseau internet, et 40% l'ont estimé à une bonne maîtrise ;
- 80% des banques ont estimé une très bonne maîtrise des automates bancaires ;
- 60% des banques ont estimé également une très bonne maîtrise du réseau de paiement électronique chez les commerçants ;
- 40% des banques ont estimé une très bonne maîtrise du réseau carte bancaire, et 40% l'ont estimé à une bonne maîtrise ;
- 20% des banques ont évalué une très bonne maîtrise des logiciels de gestion des produits bancaires, et 40% l'ont évalué à une bonne maîtrise ;

- 20% des banques ont évalué une très bonne maîtrise de la GED, et 60% l'ont évalué à une bonne maîtrise ;

Figure N°15 : Evaluation de la maitrise des technologies intégrées.



Source : Établi à partir des réponses à la question N°8 du questionnaire.

- Enfin, 60% des banques ont estimé une très bonne maîtrise des robots logiciels et interfaces logiciels, et 40% l'ont estimé à une bonne maîtrise.

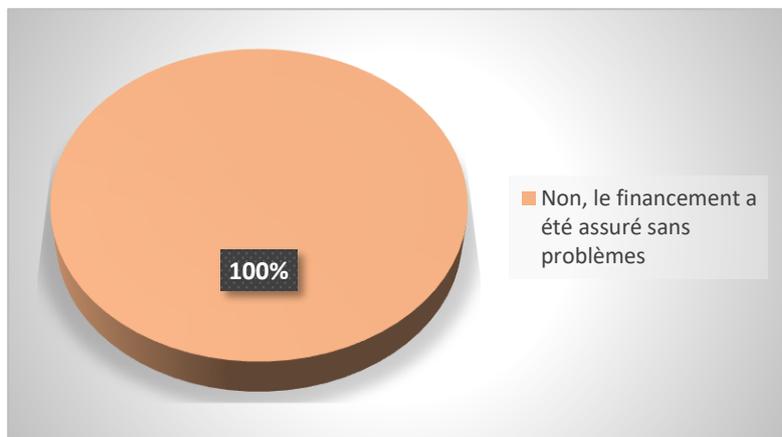
Aucune banque n'a estimé « une faible maîtrise » ou encore « aucune maîtrise » des technologies par son personnel. Cela confirme que les formations pour la maîtrise des NTIC bancaires sont suffisantes et aptes d'assurer une bonne maîtrise et connaissance en matière des NTIC.

1.9. Difficultés d'accès au financement des TIC

Dans la 9^{ème} question, nous avons demandé aux banques si elles ont rencontré des difficultés d'accès au financement des technologies afin de voir si le processus de digitalisation est soutenu financièrement.

Le graphique suivant montre les réponses récoltées.

Figure N°16 : Difficultés d'accès au financement des TIC.



Source : Établi à partir des réponses à la question N°9 du questionnaire.

Selon le graphique n°16, nous remarquons que les 5 banques enquêtées, soit 100% des banques, ont assuré le financement de leurs technologies sans aucun problème. On constate donc que le processus de digitalisation des banques est soutenu financièrement.

1.10. Perception de la digitalisation bancaire

Avoir la perception des banques quant à la digitalisation bancaire est important pour savoir si cette dernière est un atout pour elles ou bien un obstacle. Cela va montrer l'importance de ce processus. Le tableau suivant résume les perceptions des banques enquêtées.

Tableau N° 14 : Perception de la digitalisation bancaire.

Perception	Réponses	%
Source de gain	4	80 %
Ressources stratégique	5	100%
Obstacle /problème	0	0%

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°10 du questionnaire.

Selon ce tableau, la digitalisation est perçue par la totalité des banques (100%) comme une ressource stratégique qui leur permet d'attirer et de fidéliser les clients qui leur assure un capital-client plutôt important, tandis qu'elle est perçue comme une source de gain, par 80% des banques, qui leur permet d'optimiser les coûts et d'augmenter la performance de leur activité. Mais aucune banque ne perçoit la digitalisation comme un obstacle ou un problème vu ces avantages qu'elle leur apporte.

1.11. La part du budget global consacrée au financement des TIC

Cette question sur la part du budget global des banques investie dans les TIC avait pour but, encore une fois, de montrer le degré d'implication des banques dans le processus de digitalisation. Le tableau qui suit représente les réponses collectées.

Tableau N° 15 : La part du budget global consacrée au financement des TIC.

Part du budget (%)	Réponses	%
Entre 1% et 5%	0	0 %
Entre 5% et 10 %	0	0%
Plus de 10 %	0	0%

Source : Etabli à partir des réponses à la question N°11 du questionnaire.

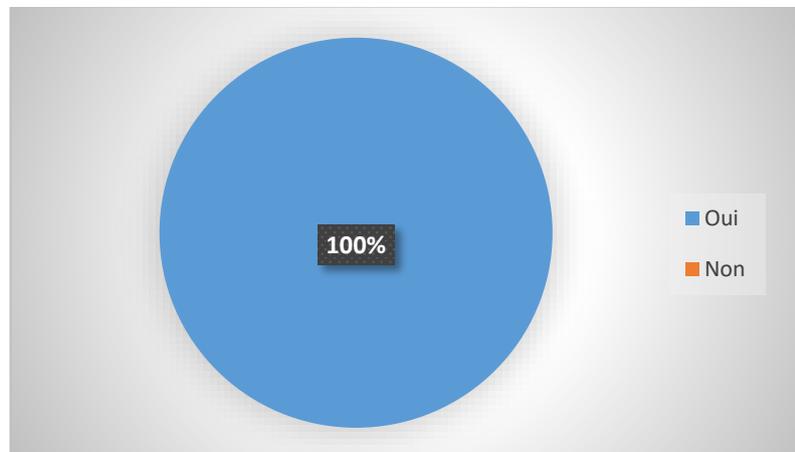
Comme on peut le voir sur le tableau n°15, aucune banque n'a répondu à cette question car elles ne sont pas responsables de déterminer le budget nécessaire à cet investissement. La

gestion budgétaire est pilotée par les directions générales ou encore par la BA. Les banques ne sont donc pas aptes de répondre à cette question.

1.12. Prise en considération des risques liés à la digitalisation

La digitalisation offre de nombreux avantages aux banques, mais elle comporte également des risques significatifs. La prise en considération de ces risques avant de se projeter dans un processus de digitalisation est cruciale pour assurer la sécurité des opérations, la conformité réglementaire, la continuité des services, et pour maintenir la confiance des clients dans un environnement numérique en constante évolution. Les banques enquêtées sont donc interrogées sur ce point. Le graphique ci-après montre les réponses obtenues.

Figure N° 17 : Prise en considération des risques liés à la digitalisation.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°12 du questionnaire.

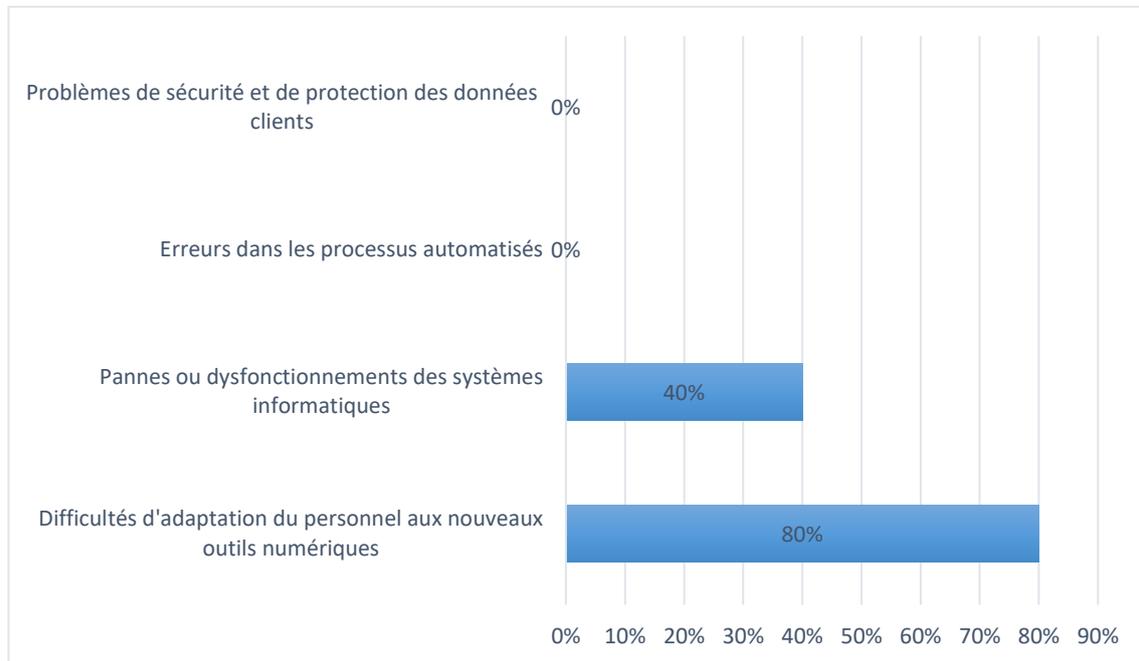
Selon le graphique, la totalité des banques (100%) ont affirmé que la BA a fait tout une étude sur les risques que peut apporter la digitalisation avant de se lancer dans ce processus. Donc elle est consciente de cela et a pris les mesures nécessaires pour s'y préparer.

1.13. Les risques de digitalisation identifiés par les banques

Comme cité dans le deuxième chapitre, une multitude de risques peuvent survenir à cause de la digitalisation des banques, notamment les risques liés aux fraudes et au non sécurisation et protection des données clients et bancaires.

Dans cette question, l'échantillon enquêté est interrogé sur les risques identifiés et rencontrés lors de l'application du processus de digitalisation. Le graphique qui suit énumère certains de ces risques et résume les réponses des banques sur ce point.

FigureN°18 : Les risques de digitalisation identifiés par les banques.



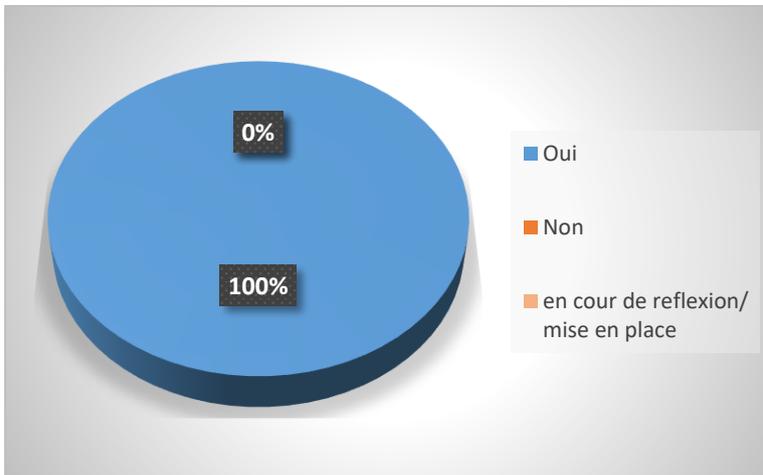
Source : Etabli à partir des réponses à la question N°13 du questionnaire.

Selon ce graphique, 80% des banques ont révélé avoir identifié la difficulté d'adaptation du personnel aux nouveaux outils numériques, ce qui est évident car le digital et le numérique est chose nouvelle dans leur domaine notamment pour les plus anciens employés qui ont l'habitude de travailler avec du papier et des dossiers. 40% ont rencontré des pannes ou dysfonctionnements des systèmes informatiques, ce qui arrive, mais des solutions sont mises en place rapidement. Enfin, aucune banque (soit 0%) n'a identifié des erreurs dans les processus automatisés ou des problèmes de sécurité et de protection des données clients. Cela montre que la digitalisation de ces banques n'a pas apporté des risques majeurs inhérents à leur activité ou à leur relation avec les clients. Les petits incidents sont facilement et rapidement gérés.

1.14. La mise en place des mesures de prévention contre les risques de digitalisation

Dans le même contexte, pour savoir si les banques enquêtées se sont préparées pour faire face aux risques de la digitalisation, nous leur avons demandé si elles ont mis en place des mesures de prévention contre ces risques. Leurs réponses sont traduites dans le graphique n°19.

Figure N°19 : La mise en place des mesures de prévention contre les risques de digitalisation.



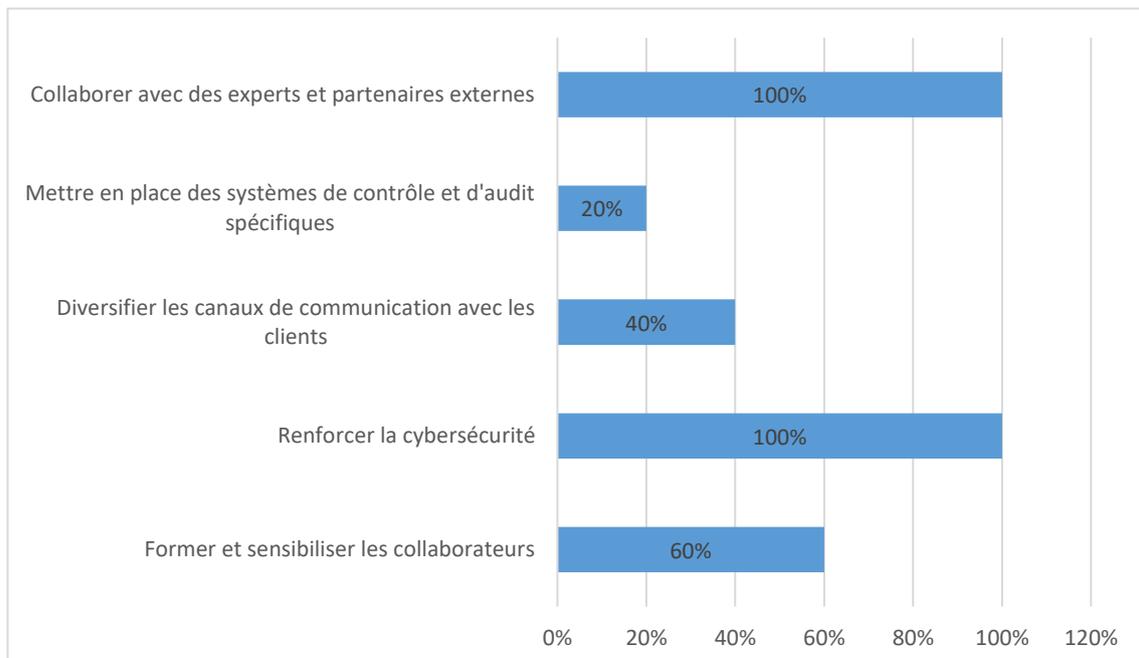
Source : Etabli à partir des réponses à la question N°14 du questionnaire.

D'après ce graphique, la totalité des banques de l'échantillon ont affirmé avoir mis en place des mesures de prévention contre les risques de digitalisation. Cela montre qu'elles se sont préparées à faire face à ces risques ce qui vérifie leur forte implication dans le processus de digitalisation.

1.15. Les mesures adoptées pour gérer les risques de digitalisation

Les banques interrogées ont cité certaines mesures adoptées contre les risques de digitalisation ; et qui sont groupées dans le graphique ci-dessous.

Figure N°20 : Les mesures adoptées pour gérer les risques de digitalisation.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°15 du questionnaire.

A partir du graphique n°15, nous remarquons que :

- 60% des banques adoptent la formation et la sensibilisation des collaborateurs ;

- 100% des banques adoptent le renforcement du cyber sécurité ;
- 40% des banques adoptent la diversification des canaux de communication avec les clients ;
- 20% adoptent la mise en place des systèmes de contrôle et d’audit interne spécifiques ;
- 100% des banques adoptent la collaboration avec des experts et des partenaires externes.

Ces mesures permettent aux banques de naviguer efficacement dans l’environnement numérique complexe d’aujourd’hui tout en assurant une croissance durable et sécurisée.

1.16. Indemnisation des clients en cas de fraudes informatiques

En cas de fraudes informatiques, les clients des banques exigent généralement des dédommagements. Les banques enquêtées sont donc interrogées sur ce point.

Tableau N°16 : Indemnisation des clients en cas de fraudes informatiques.

Désignation	Réponses	%
Oui	5	100 %
Non	0	0 %

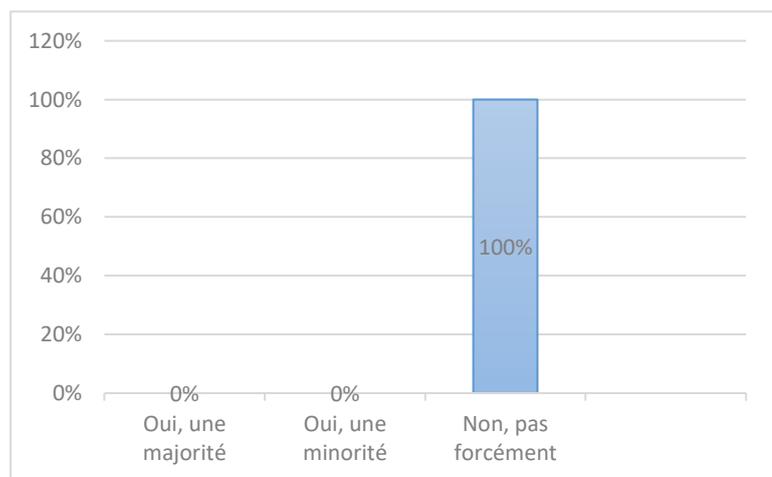
Source : Etabli à partir des réponses à la question N°16 du questionnaire.

Selon le tableau ci-dessus, 100% des banques ont affirmé qu’elles prennent en charge de dédommager ses clients en cas de fraudes informatiques. Cela assure les clients, augmente leur confiance vis-à-vis de leurs banques et renforce ainsi leur relation avec elle.

1.17. Diminution de la clientèle bancaire après la digitalisation

Parmi la clientèle bancaire, on peut compter des clients qui ont des difficultés à s’adapter à l’utilisation des canaux digitaux, ou des clients qui n’arrivent à faire confiance à ce genre de processus. Il peut arriver alors que la banque perd des clients. Dans cette question, les banques sont interrogées sur ce cas. Leurs réponses sont représentées dans le graphique suivant.

Figure N°21 : Diminution de la clientèle bancaire après la digitalisation.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°17 du questionnaire.

Selon le graphique n°21, 100% des banques ont affirmé n'avoir perdu aucun client après l'intégration de la digitalisation dans son activité. Cela montre que ce processus est convenable à tous les clients.

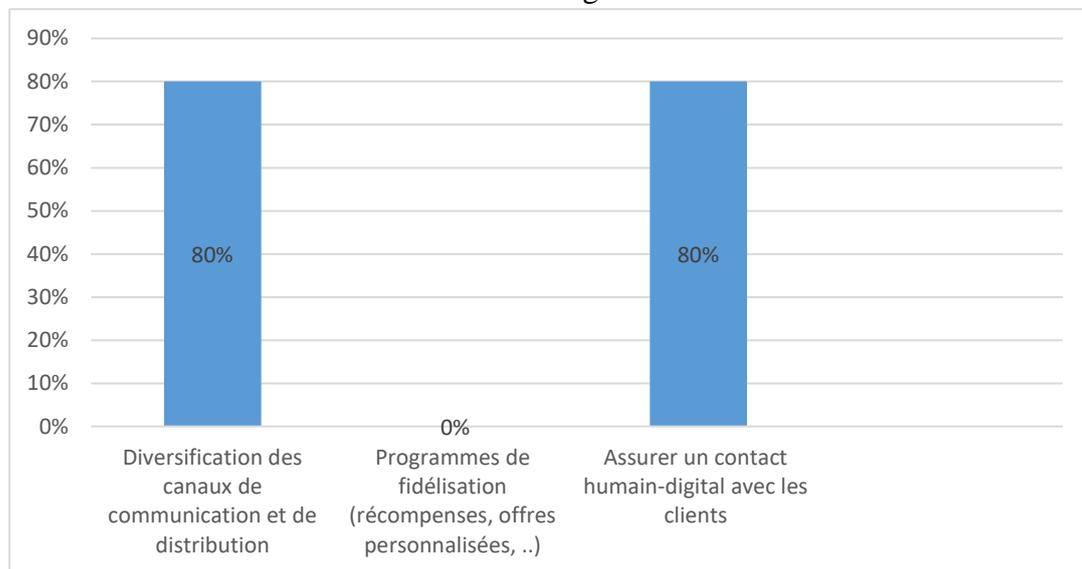
1.18. Les raisons de la diminution de la clientèle bancaire après la digitalisation

Puisque 100% des banques ont affirmé n'avoir perdu aucun client après l'intégration de la digitalisation dans son activité, aucune banque n'a répondu à cette question.

1.19. Les moyens mis en place pour retenir et fidéliser les clients dans le contexte digital

Dans cette question, les banques ont cité, parmi les réponses proposées, les moyens utilisés pour retenir et fidéliser leurs clients. Ces moyens sont résumés dans le graphique suivant.

Figure N°22 : Les moyens mis en place pour retenir et fidéliser les clients dans le contexte digital.



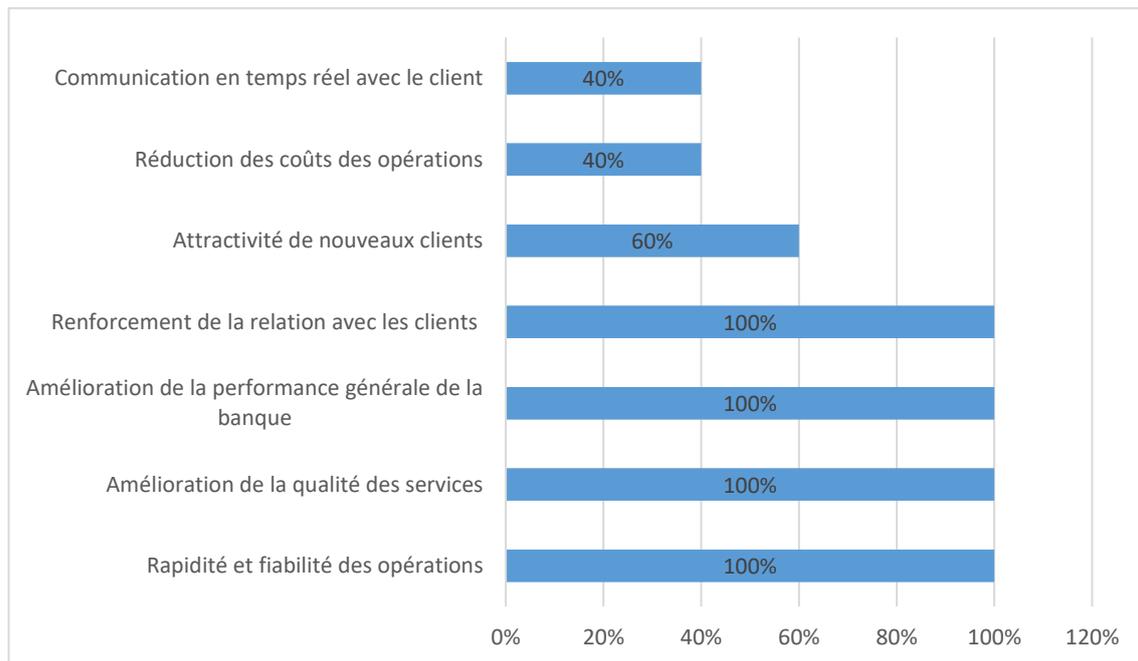
Source : Etabli à partir des réponses à la question N°19 du questionnaire.

D'après le graphique n°22, 80% des banques diversifient leurs canaux de communication et de distributions destinés aux clients. 80% également assurent un contact humain-digital avec les clients. Cela leur permet de maintenir le contact avec leurs clients et mieux les connaître, et répondre ainsi à leurs exigences et besoins. Ce qui conduit à fidéliser ces derniers et renforcer leur relation avec eux.

1.20. Les avantages apportés par la digitalisation bancaire

Dans cette dernière question, les banques sont interrogées sur les avantages que leur a apportés la digitalisation. Cela montrera si cette dernière représente un atout et ajoute un plus au secteur bancaire et financier. Les réponses obtenues sont groupées dans le graphique n°2.

Figure N°23 : Les avantages apportés par la digitalisation bancaire.



Source : Etabli à partir des réponses à la question N°20 du questionnaire.

D'après le graphique ci-dessus, nous remarquons que :

- 100% des banques ont révélé que la digitalisation leur a permis une rapidité et fiabilité des opérations, une amélioration de la qualité des services, une amélioration de leur performance générale et un renforcement de leur relation avec les clients ;
- Pour 60% des banques, la digitalisation leur a permis l'attractivité de nouveaux clients ;
- Pour 40% des banques, la digitalisation leur a permis une réduction des coûts des opérations ;
- Pour 40% des banques, la digitalisation leur a assuré une communication en temps réel avec les clients.

Par ces avantages, on peut constater que la digitalisation bancaire apporte des avantages significatifs tant pour les banques, en termes d'efficacité opérationnelle, de croissance et d'innovation, que pour les clients, en termes d'accessibilité, de commodité, d'expérience utilisateur améliorée et de sécurité renforcée. C'est donc une évolution essentielle du secteur bancaire qui transforme profondément la manière dont les services bancaires sont offerts et consommés à l'ère du digital.

CONCLUSION

Les résultats obtenus de cette enquête de terrain sont très enrichissants, nous donnent une autre vision de la digitalisation bancaire en Algérie et mettent en avant la pratique du marketing relationnel dans le contexte du digital bancaire. En effet, La digitalisation des banques en Algérie représente une évolution inévitable pour le système bancaire traditionnel, porteuse d'une multitude d'avantages tant pour les banques que pour les clients.

Les résultats de notre enquête seront utilisés pour établir une conclusion générale répondant à la problématique de recherche de notre travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de notre travail de recherche et afin de répondre aux objectifs tracés initialement, les résultats obtenus dans l'étude de terrain nous ont permis d'arriver à une conclusion générale vérifiant ces hypothèses de recherches :

- **Hypothèse 01 :** Le processus de digitalisation est mené d'une façon accélérée et l'environnement externe censé accompagner la dynamique n'est pas prédisposé voire n'est nullement responsabilisé.
- **Hypothèse 02 :** La réalité est totalement différente du discours prôné. Le mode de la GRC est resté à son état classique, orienté au produit plutôt qu'au client.

D'après l'étude qualitative, que nous avons effectuée auprès du Manager Commercial, Ingénieur en Informatique de Formation, cadre d'Exploitation au niveau de la BDL, Direction Régionale d'Exploitation de la wilaya de Bejaia, ainsi que l'étude quantitative issue de notre enquête de terrain auprès les cinq banques sises à Bejaia : BDL/DRE, El SALAM BANK, CPA, CNEP-BANQUE et BNP PARIS BAS, nous avons pu tirer conclusion que les deux hypothèses ne sont pas vérifiées car elles sont entièrement infirmées comme suite :

H1 : Le processus de digitalisation bancaire est en évolution normale suivant les orientations et les normes de la BA qui pilote parfaitement ce processus. Elle a mené une profonde étude et analyse de ce processus en s'inspirant et en travaillant avec les modèles internationaux de digitalisation approuvés mondialement. A cette étude, s'ajoute les tests qu'elle a effectué au sein des banques afin de vérifier le fonctionnement et la continuité du processus dans le futur, assurer une transition en douceur, étudier les risques et assurer l'efficacité des nouvelles technologies mises en place ; tout cela en établissant une base solide pour la gestion et l'utilisation future des données et outils digitaux pour une meilleure qualité et fiabilité dès le début du processus de digitalisation. Par ailleurs, vu les raisons et les avantages de l'intégration de ce processus en Algérie, cela nous montre que cette dernière n'avait pas vraiment le choix et que cette intégration est éversées nécessaire voire urgente pour assurer un système bancaire pertinent, efficace, performant, sécurisé, économique et accessible répondant facilement et rapidement aux exigences clients et réglant leurs problèmes financiers quotidiens. A cela s'ajoute la contribution importante de l'activité bancaire dans l'économie nationale. En outre, le processus de digitalisation en Algérie est bel et bien prédisposé et soutenable par la BA que ce soit du côté financement, du côté

matériel et du côté formation. En effet, la BA, les directions générales assure le financement des technologies et du matériel nécessaire à la digitalisation. Ces outils sont accessibles, proviennent de l'international et assurés par les fintech et les experts. Le personnel bancaire est continuellement formé pour maîtriser efficacement ces outils.

Concernant les risques de la digitalisation, les deux études ont montré que les banques ne rencontrent aucun risque majeur pouvant nuire à la clientèle ou conduire à des pertes financières importantes pour les deux parties, le seul risque pouvant exister et celui de l'ignorance des clients, chose hors contrôle des banques. Tous les systèmes, outils et canaux numériques et digitaux sont sécurisés, les problèmes de connectivité sont réglés par des technologies satellitaires, filaire et sans fil, assurant ainsi la continuité de l'activité bancaire. Dans le même contexte, la BA travaille avec des modèles de gestion des risques informatiques approuvés à l'international, et applique la loi 18-07 relative à la protection des données personnelles des individus.

H2 : La priorité des banques est bel et bien le client et pas le produit. Le marketing relationnel a en effet un poids très important pour les banques. Il est intégré automatiquement dans le profil assistants et managers en relation avec les clients, qui bénéficie de formations avancées sur tous les domaines de la relation client : marketing, communication, ciblage, fidélisation, GRC, etc. Autrement dit, le marketing relationnel est directement intégré dans la fonction et le profil du manager et de l'assistant. Il est à souligner que toutes les banques algériennes appliquent ce même processus. En outre, les banques, dans leur conquête d'attirer de nouveaux clients, ne leurs vendent pas directement leurs produits. Tout un processus va être mené dès l'entrée en relation jusqu'à la prospection, la fidélisation et la rétention. Ce processus passe par une démarche de ciblage et de segmentation et une enquête de connaissance des clients et de leurs besoins, exigences et préférences pour y répondre efficacement. La vente des produits ne se fait qu'une fois ce processus soit établi et les cibles devenues clients, et les produits en question sont déterminés selon les exigences et les besoins des clients. Le mode de la GRC et du marketing relationnel est ainsi orienté au client et pas au produit.

A partir de là, nous pouvons enfin répondre à la question centrale de la problématique de recherche :

« N'est-il pas temps de remettre en question le processus rapide actuel de la transformation digitale bancaire et repenser son mode d'intégration ? »

D'après les constats et en réponse à cette question « Il n'existe aucun signe indiquant la nécessité de faire une pause ou une réévaluation du processus de digitalisation des banques algériennes. ».

Notre recherche et notre étude de terrain concluent alors que la digitalisation des banques en Algérie représente une évolution inévitable pour le système bancaire traditionnel, porteuse d'une multitude d'avantages tant pour les banques que pour les clients. Elle est devenue non seulement une nécessité technique, mais aussi un levier stratégique pour enrichir la relation client, améliorer la fidélité et anticiper les besoins futurs, assurant ainsi une position solide sur le marché financier moderne.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Liste des ouvrages

- Aurélie Dudézert, 2018, La transformation digitale des entreprises, collection repères, France.
- Claire R., Ines G., Marketing : l'essentiel, Vuibert, France.
- Claude D., 2008, Aide-mémoire marketing, Dunod, Paris.
- HETZEL et MORIN-DELERM, 2002, Le marketing relationnel, Editions d'Organisation. Paris.
- JALLAT et LINDON, 2016, Le marketing relationnel et la gestion de la relation client, DUNOD N°7, Paris.
- JALLAT et autres, 2018, Gestion de la relation client, Pearson Education, Paris.
- Jean M., Guillaume L., 2020, Etude digitalisation des processus, Columbus Consulting, France.
- KOTLER et DUBOIS, 1994, Marketing Management, Edition N°8 Publi-Union.
- KOTLER, 2005, Le marketing selon KOTLER, Pearson Education, Paris.
- Laurence Ch., Florence G., Raphaël J., 2017, La boîte à outils du management de la relation client, Dunod, Paris.
- LEFEBURE et VENTURI, 2005, Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris.
- LENDREVIE, LEVY, 2013, Mercator, Dunod, Paris.
- Nathalie VL., Yvelise L., Béatrice D-M., 2007, La boîte à outils du responsable marketing, Dunod, Paris.
- Pascal D., Jilani D., 2015, La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise en ligne, Dunod, Paris.
- Pierre A., Damien D., 2000, La stratégie de relation client, Dunod, Paris.
- RAY et SABADIE, 2016, Marketing relationnel, Dunod, Paris.
- ROMAN B et A. TCHIBOZO, 2017, Transformer la banque : Stratégies bancaires à l'ère digitale, Dunod, Paris.
- Vincent D., Emmanuel V., Le guide de la transformation digitale, Eyrolles, Paris.

❖ **Liste des revues**

- AIT OUHAMMOU Meriem, AIT TALEB Nezha & KHARISS Mohammed. (2019). La transformation digitale : Quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines. *Revue internationale du marketing et management stratégique*, Volume 1, N°01, p 200 -219.
- AMEUR Mustapha & LASSOUED Radhia. (2021). The prospects for developing the bank-client relationship in agency based on the evolution of the Algerian bank network. Analysis of the period 2007/2017. *Revue Algérienne d’Economie et gestion* Vol. 15. N°01. p 1237- 1256.
- BAHAMED Anis. Marketing bancaire : du marketing transactionnel au marketing relationnel. *la revue des sciences commerciales*. P 259-276.
- BELKHOUTOUT K. & WARIAGHLI R. (2020). « La Gestion de la Relation Client : Acceptions, Taxonstypes, Objectifs et Causalité illustrative». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » p 285 – 301.
- Chokri El Fidha & Mohamed Hédi Charki. (2008). Le rôle des technologies de l’information et de la communication dans le développement de la qualité de la « relation client » : Application à la relation banque/entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* Vol 01. N° 229. p 121-127.
- EL KORAICHI Mustapha. (2014). La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain. *La Revue Gestion et Organisation*. Vol. 06. p 20–27.
- Michel Volle. (2015). Comprendre l’informatisation. *Cahiers philosophiques*. Vol. 02. p 87-103.
- EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. (2022) «Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ?», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 5 : Numéro 1» p 181- 200.
- MOUFFOK Nacer-Eddine & LOUAHCHI Ouarda. (2022). L’impact des technologies de l’information et de la communication sur le marketing des services et des innovations bancaires : Approche comparative entre les banques publiques et privées de la wilaya de Bejaia. *Journal des Etudes Economiques Contemporaines*. Volume 07. N°01. p 789-806.

- SALAH Samira Chahrazad. (2021). Le rôle médiateur des outils du marketing relationnel sur la relation valeur perçue- fidélité de la clientèle dans le secteur bancaire Algérien. Revue de l'innovation et marketing. Volume 08. N°01. p 191-211.
- Sara HALOUI & autres (2018). La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines. Revue du contrôle, de La Comptabilité et de l'audit. Vol. 02. N°03.
- TOUFAILY & PERRIEN. (2007). Typologie des déterminants de la relation banque client dans un contexte du commerce électronique. XVIème conférence internationale de management stratégique, AIMS, Université du Québec, Montréal.

❖ Liste des thèses et mémoires

- ABBAR Lamia, FADLI Amilia, L'apport des services en ligne pour la fidélisation de la clientèle bancaire en Algérie : cas de la BNA agence de DBK, mémoire de master en sciences commerciales, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021.
- BARKATI Wafia, Défis et enjeux du lancement d'une néobanque en Algérie : point de vue d'ABC Bank, mémoire de master en sciences financières et comptabilité, école supérieure du commerce, Pôle universitaire de KOLEA, 2023.
- CHIBANI Mohamed, CHEKKAI Mohamed Amine, Impacte des technologies d'information et de la communication sur la gestion de la relation client : cas de BADR Tizi-Ouzou, mémoire de master en sciences commerciales, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2022.
- Djellout Amazigh, Hadj Said Nabil, L'évolution des moyens de paiement à l'ère de la banque digitale, mémoire de master en sciences financières, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021.
- Fethi FERHANE, l'impact du marketing digital sur la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse de doctorat en sciences économiques, université Djillali LIABES de Sidi Belabbes, 2019.
- HAMMOU Melissa, le marketing relationnel à l'heure du numérique dans le secteur bancaire à la ville de Bejaia : cas de la banque société générale Algérie, mémoire de master en sciences commerciales, université de Bejaia, 2021.

- KABBOU Hadjer, IDIR Katia, La transformation digitale : Etendue et impact sur les métiers bancaires des banques Algériennes, mémoire de master en sciences économiques, université de Bejaia, 2022.

LAMIAE EDDAIMI, L'impact de l'approche relationnel sur la fidélité des clients : le cas du secteur bancaire au Maroc, mémoire de maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, 2012.

❖ Liste des sites internet

- <https://www.isic-mastercom.fr/wp-content/uploads/2019/02/La-transformation-digitale-des-entreprises.pdf> Consulté le 26/02/2024.
- <https://www.digitall-conseil.fr/histoire-transformation-digitale/> Consulté le 26/02/2024
- <https://www.youtube.com/watch?v=VHZipYXPVQY> consulté le 02/03/2024.
- <https://chayall.fr/la-digitalisation-de-la-relation-client-en-banque/> Consulté le 11-03-2024.
- <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> consulté le 25/03/2024.
- <https://giemonetique.dz/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet/> consulté le 25/03/2024.
- <https://dia-algerie.com/internet-baisse-recurrente-du-debit-malgre-laugmentation-de-labandepassante/#:~:text=Il%20est%20vrai%20que%20la,explique%20la%20lenteur%20du%20d%C3%A9bit> consulté le 29/03/2024.
- <https://ecotimesdz.com/economie-finances/hi-tech/faible-debit-coupures-cherte-et-mediocrite-des-prestations-pourquoi-internet-traine-le-pas-en-algerie/> consulté le 29/03/2024.
- <https://www.24hdz.dz/paiement-electronique-pourquoi-ca-coince-en-algerie-paroles-dexperts/> consulté le 29/03/2024.

ANNEXES

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences Economiques

Deuxième année Master

Option : Economie Monétaire et Bancaire

Guide d'entretien semi directif
--

Date d'entretien	15 / 05 / 2024
Présentation de l'interviewer	Mlle BEZNIA Loundja, étudiante en Master 2, Economie Monétaire et bancaire à l'université de Bejaia.
Présentation de la recherche	Dans le cadre de la préparation et de la réalisation de mon mémoire de fin d'études sous le thème intitulé : « Analyse des limites du marketing relationnel à l'ère du Digital Banking », une collecte d'informations sur ce thème auprès de plusieurs banques, est avérée nécessaire afin de pouvoir répondre à la problématique de recherche suivante : N'est-il pas temps de remettre en question le processus rapide actuel de la transformation digitale bancaire et repenser son mode d'intégration ?
Présentation de l'interviewé	Pouvez-vous brièvement vous présenter et décrire votre rôle ainsi que votre mission dans le domaine de la digitalisation bancaire en Algérie ?

Thèmes	Questions
<p>Digitalisation bancaire</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce que la digitalisation bancaire ? 2. Ce rappel fait, pouvez-vous m'expliquer ce qu'est la banque digitale ? 3. Pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons ou les motivations qui sont à l'origine de l'intégration de la digitalisation dans les banques en Algérie ? 4. Ne trouvez-vous pas que le processus de digitalisation bancaire est mené d'une façon rapide et accélérée ? 5. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la digitalisation des banques ? 6. Pouvez-vous me dire quand votre banque a-t-elle intégré la digitalisation et comment ce processus a-t-il été mené ? 7. Durant mes recherches, j'ai remarqué que les banques en Algérie n'ont pas intégré la digitalisation au même temps. Pourquoi ? 8. Le personnel bancaire bénéficie-t-il des programmes de formations spécialisées en connaissance et en maîtrise des NTIC bancaires pour soutenir ce processus ? Si oui, comment ça marche ? 9. Selon vous, quels indicateurs ou signaux devraient déclencher une pause ou une réévaluation du processus de transformation digitale dans le contexte bancaire algérien ? 10. Enfin, peut-on réellement dire que la banque algérienne est digitalisée et qu'il existe vraiment des banques digitales en Algérie à l'heure actuelle ?
<p>Marketing relationnel bancaire</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selon vous, votre banque priorise-t-elle l'écoute du client pour satisfaire ses besoins, ou vise-t-elle uniquement à vendre ses produits et services ? 2. Quel est le poids du marketing relationnel au sein de votre banque ?

	<p>3. Quelles stratégies relationnelles principales appliquez-vous pour la fidélisation et la rétention des clients ?</p>
<p>Digitalisation du marketing relationnel et de la relation client</p>	<p>1. Quels outils ou technologies utilisez-vous pour gérer et améliorer la relation client ?</p> <p>2. Comment évaluez-vous l'efficacité des interactions à distance avec les clients ?</p> <p>3. Avant la digitalisation, quels étaient les principaux défis rencontrés dans la gestion de la relation client, et comment la digitalisation a-t-elle contribué à les surmonter ?</p> <p>4. Pouvez-vous partager des exemples concrets de situations où la digitalisation a permis une résolution plus rapide ou plus efficace des problèmes clients par rapport aux méthodes traditionnelles ?</p>
<p>Risques liés à la digitalisation bancaire et leur impact sur la relation client.</p>	<p>1. Avant l'intégration officielle de la digitalisation bancaire, avez-vous pris en considération les risques potentiels qui peuvent survenir dû à cette dernière et leurs conséquences sur les banques et les clients ?</p> <p>2. Pouvez-vous citer des exemples de types de risques qu'a générés la digitalisation bancaire ?</p> <p>3. Les banques ont-elles mis en place des programmes de sensibilisation pour informer les clients des risques potentiels associés à l'utilisation des services bancaires digitaux ?</p> <p>4. Parmi les risques possibles on trouve les cyber-risques ou bien la cybercriminalité. De quoi parle-t-on exactement ?</p> <p>5. A cet effet, les banques ont-t-elles mis en place des systèmes, des solutions ou des stratégies de cybersécurité pour lutter contre les cyber-risques ? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples ?</p> <p>6. Dans quelle mesure les incidents de sécurité informatique impactent-ils la confiance des clients dans les services bancaires en ligne ?</p>

7. Comment votre équipe gère-t-elle les situations où les clients sont victimes de fraudes ou d'attaques informatiques ? prend-t-elle des mesures pour dédommager ces derniers ?
8. Quelles mesures votre banque prend-elle pour assurer la continuité des services en cas de problèmes de connectivité ?
9. J'ai remarqué qu'il y a une forte réclamation de la part des clients de différentes banques sur le plan national concernant le retard remarquable de la réception de leurs cartes bancaires des mois après l'ouverture de leurs comptes. Quelle est la raison de ce retard ?

QUESTIONNAIRE :

1. Votre banque a-t-elle intégré la digitalisation et les NTIC dans son activité et son fonctionnement ?

- Oui Non

2. Si oui, quelles sont les raisons et les motivations de cette intégration ? (Plusieurs réponses possibles).

- Suivre les tendances et l'actualité technologique mondiale
 Améliorer la performance de l'activité
 Exigence ou imposition réglementaire
 Attirer et fidéliser les clients
 Autres raisons (à préciser) :

.....

3. Comment décrivez-vous le processus de digitalisation de votre banque ?

- Lent
 En évolution normale
 Rapide, voire accéléré

4. Le personnel (les banquiers) a-t-il bénéficié des formations spécialisées pour s'adapter à l'utilisation de ce nouvel outil de travail ?

- Oui Non

5. Si oui, ces formations sont-elles des formations approfondies ou accélérées ?

- Formations approfondies Formations accélérées

6. Selon vous, ces formations sont-elles suffisantes pour préparer votre personnel à l'utilisation et la maîtrise des NTIC ?

- Pas de tout suffisantes Assez suffisantes
 Peu suffisantes Amplement suffisantes

7. Quelles sont les principales technologies intégrées dans l'activité et le fonctionnement de votre banque ?

- Réseau internet Automates bancaires
 Réseau de carte bancaire Réseau de paiement électronique chez les commerçants

- Logiciels de gestion des produits bancaires
- Robots logiciels, interfaces logiciels
- Autres (à préciser) :
-
-
-
-

Gestion Électronique des Documents (GED)

8. Aujourd'hui, comment jugez-vous la maîtrise de ces nouvelles technologies par votre équipe suite à ces formations ? Indiquez votre réponse sur une échelle allant de 1 à 4

1. Aucune maîtrise 2. Faible maîtrise 3. Bonne maîtrise 4. Très bonne maîtrise

Technologies	1	2	3	4
Réseau internet				
Automates bancaires				
Réseau de paiement électronique chez les commerçants				
Réseau de carte bancaire				
Logiciels de gestion des produits bancaires				
Gestion Électronique des Documents (GED)				
Robots logiciels, interfaces logiciels				
Autres (déjà indiqués en haut)				

9. Avez-vous rencontré des difficultés pour obtenir les financements nécessaires à l'acquisition et à la mise en place des nouvelles technologies ?

- Oui, des difficultés importantes
- Oui, quelques difficultés
- Non, le financement a été assuré sans problème

10. Comment votre entité perçoit-elle la digitalisation ?

- Une source de gain
- Une ressource stratégique
- Un obstacle / un problème

11. Quelle part (ou pourcentage) de votre budget global votre banque consacre-t-elle annuellement aux investissements dans les nouvelles technologies pour soutenir sa transformation digitale ?

- Entre 1% et 5%
- Entre 5% et 10 %
- Plus de 10 % (à préciser : ...)

12. Avant l'intégration officielle de la digitalisation dans votre banque, avez-vous pris en considération les risques potentiels qui peuvent survenir dû à cette dernière ?

- Oui Non

13. Quels sont les principaux risques opérationnels que votre banque a identifiés dans le cadre de sa transformation digitale ? (Plusieurs réponses possibles)

- Difficultés d'adaptation du personnel aux nouveaux outils numériques Erreurs dans les processus automatisés
- Pannes ou dysfonctionnements des systèmes informatiques Problèmes de sécurité et de protection des données clients
- Autres risques opérationnels (à préciser) :

.....

14. Votre banque a-t-elle mis en place des mesures spécifiques pour prévenir et gérer ces risques ?

- Oui En cours de réflexion/mise en place
- Non

15. Si oui, quelles sont les principales mesures adoptées ? (Plusieurs réponses possibles)

- Former et sensibiliser les collaborateurs Mettre en place des systèmes de contrôle et d'audit spécifiques
- Renforcer la cybersécurité Collaborer avec des experts et partenaires externes
- Diversifier les canaux de communication avec les clients
- Autres mesures (à préciser) :

.....

16. Dans une situation où un client est victime de cyberattaque ou de fraude lors de l'utilisation de vos services numériques, votre banque assurera-t-elle, d'une façon ou d'une autre, de dédommager la victime ?

- Oui Non

17. Avez-vous observé une diminution de la clientèle traditionnelle de votre banque suite à la digitalisation de ses services ?

- Oui, une majorité Oui, une minorité Non, pas forcément

18. Si oui, quelles sont les principales raisons avancées par les clients pour justifier leur départ suite à la digitalisation des services bancaires ? (Plusieurs réponses possibles)

- Difficultés d'adaptation aux nouveaux outils numériques
- Insatisfaction par rapport à l'expérience digitale
- Préoccupations en matière de sécurité de leurs données
- Autres raisons (à préciser) :

.....

19. À cet égard, quels sont les moyens que votre banque a mis en place pour retenir et/ou fidéliser ses clients dans un contexte digital ? (Plusieurs réponses possibles)

- Diversification des canaux de communication et de distribution
- Programmes de fidélisation (récompenses, offres personnalisées, ..)
- Assurer un contact humain-digital avec les clients
- Autres (à préciser) :

.....

20. Quels avantages votre banque a-t-elle tirés de l'intégration de la digitalisation dans ses activités et son fonctionnement ? (Plusieurs réponses possibles)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rapidité et fiabilité des opérations | <input type="checkbox"/> Amélioration de la qualité des services |
| <input type="checkbox"/> Renforcement de la relation avec les clients | <input type="checkbox"/> Amélioration de la performance générale de la banque |
| | <input type="checkbox"/> Attractivité de nouveaux clients |
| | <input type="checkbox"/> Réduction des coûts des opérations |
| | <input type="checkbox"/> Communication en temps réel avec le client |

- Autres (à préciser) :

.....
 ...

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Evolution de la relation client de l'orientation produit à l'orientation client.....	07
Figure 02 : Le cycle de vie du client : du suspect au client perdu.....	09
Figure 03 : La pyramide relationnelle (Payne, 1995).....	11
Figure 04 : La pyramide des besoins de MASLOW construite entre 1943 et 1954.....	19
Figure 05 : Les motivations SONCAS.....	20
Figure 06 : La contribution des clients aux revenus selon la loi de PARETO.....	20
Figure 07 : Catégorisation RFM.....	21
Figure 08 : Notation RFM.....	21
Figure 09 : Les segments clients RFM.....	22
Figure N° 10 : Intégration de la digitalisation bancaire.....	63
Figure N°11 : Evolution du processus de digitalisation bancaire.....	64
Figure N° 12 : Accès aux formations en matière de NTIC.....	65
Figure N° 13 : Suffisance des formations pour la maîtrise des NTIC bancaire.....	66
Figure N°14 : Les technologies intégrées dans l'activité bancaire.....	67
Figure N°15 : Evaluation de la maîtrise des technologies intégrées.....	68
Figure N°16 : Difficultés d'accès au financement des TIC.....	68
Figure N° 17 : Prise en considération des risques liés à la digitalisation.....	70
FigureN°18 : Les risques de digitalisation identifiés par les banques.....	71
Figure N°19 : La mise en place des mesures de prévention contre les risques de digitalisation.	72
Figure N°20 : Les mesures adoptées pour gérer les risques de digitalisation.....	72
Figure N°21 : Diminution de la clientèle bancaire après la digitalisation.....	73
Figure N°22 : Les moyens mis en place pour retenir et fidéliser..... les clients dans le contexte digital.	74
Figure N°23 : Les avantages apportés par la digitalisation bancaire.....	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Les phases de la relation client en fonction du cycle de vie du client.....	11
Tableau 02 : Profil type de relations entre client et fournisseur.....	12
Tableau 03 : Exemple de Scoring RFM.....	22
Tableau 04 : Segmentation RFM et plan d'actions.....	22
Tableau 05 : Les canaux de communication avec les clients selon l'objectif.....	23
Tableau 06 : Les objectifs de la GRC (Rahimi et al, 2015).....	25
Tableau 07 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	28
Tableau 08 : Évolution du nombre et du montant des paiements par internet en Algérie....	48
Tableau 09 : Évolution de l'activité de paiement sur TPE.....	49
Tableau N° 10 : Intégration de la digitalisation bancaire.....	62
Tableau N° 11 : Les raisons de l'intégration de la digitalisation bancaire.....	63
Tableau N° 12 : Le processus de digitalisation bancaire.....	64
Tableau N°13 : Type de formations accessibles.....	65
Tableau N° 14 : Perception de la digitalisation bancaire.....	69
Tableau N° 15 : La part du budget global consacrée au financement des TIC.....	69
Tableau N°16 : Indemnisation des clients en cas de fraudes informatiques.....	73

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de la digitalisation bancaire issue de l'intégration des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication) au sein de l'activité bancaire. Il analyse les risques de ce processus et leur impact sur la relation banque-client et examine la pratique du marketing relationnel dans un contexte de Digital Banking notamment en Algérie. Le document est structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre porte sur une présentation générale du marketing relationnel. Le deuxième chapitre traite la digitalisation du secteur bancaire. Le troisième chapitre analyse les risques de la digitalisation bancaire et leur impact sur la relation client en Algérie, en examinant les résultats d'une enquête menée auprès des banques algériennes. L'étude conclue que la digitalisation des banques en Algérie est non seulement une nécessité technique, mais aussi un levier stratégique pour renforcer la relation client et améliorer la fidélité, assurant ainsi une position solide sur le marché financier moderne.

Mots clés : NTIC, Digitalisation Bancaire, transformation digitale, Risques, Relation client, Gestion de la relation client, Marketing relationnel.

Abstract

This thesis is part of the digitization of the banking sector, resulting from the integration of NICTs (New Information and Communication Technologies) into the banking business. It analyzes the risks of this process and their impact on the bank-customer relationship, and examines the practice of relationship marketing in a digital banking context, particularly in Algeria. The document is divided into three main chapters. The first chapter gives an overview of relationship marketing. The second chapter deals with the digitalization of the banking sector. The third chapter analyzes the risks of banking digitalization and their impact on customer relationship in Algeria, by examining the results of a survey of Algerian banks. The study concludes that the digitization of banks in Algeria is not only a technical necessity, but also a strategic lever for strengthening customer relationship and improving loyalty, thus ensuring a solid position in the modern financial market.

Keywords: NTIC, Digital Banking, digital transformation, Risks, Customer relationship, Customer relationship management, Relationship marketing.