

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

# **Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master L.M.D en Sciences**  
**Economiques**

**Spécialité : Economie et gestion des entreprises**

**Thème :**

**La digitalisation et la gestion de la relation client : Cas**  
**échantillon d'agences de voyages et de tourisme.**

**Réalisé par :**

**Mlle HAMOUD Melyssa**

**Mlle KARAR Chahrazed**

**Sous la direction de :**

**Mr. LHADJ MOHAND Moussa**

**Jury :**

- 1- Mr. MADOUCHE Yacine, Président, MCA, UMMTO.**
- 2- Mr. LHADJ MOHAND Moussa, Encadrant, MAA, UMMTO.**
- 3- Mr. BEN BOUZID Badreddine, Examineur, MAA, UMMTO.**

**Promotion : 2023 /2024**



## *Remerciement*

*L'achèvement de ce mémoire marque la fin d'une étape importante de notre vie académique, et il nous serait impossible de conclure ce chapitre sans exprimer notre gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.*

*Tout d'abord, on tient à remercier chaleureusement notre directeur de recherche, Mr LHADJ MOHAND Moussa, pour sa patience, sa disponibilité et ses orientations précieuses tout au long de cette aventure intellectuelle. Merci pour vos conseils avisés et pour avoir toujours cru en nous, même lorsque nos propres doutes prenaient le dessus.*

*Un grand merci également à toutes les agences qui ont accepté de collaborer avec nous, à toutes les personnes qu'on a pu interviewer, les participants à nos enquêtes et toutes les sources d'information qui ont enrichi ce mémoire. Votre contribution est la pierre angulaire de cette recherche.*

*Ce mémoire est le fruit de nombreuses heures de travail, de réflexion et de collaboration. À tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, on vous adresse nos plus sincères remerciements. Que ce travail soit le témoignage de votre impact positif sur notre parcours académique.*



## *Dédicaces*

*Pour ceux qui ont toujours cru en moi, même lorsque je doutais de moi-même. Cette dédicace est un témoignage de mon amour et de ma reconnaissance.*

*À toi, ma maman chérie, dont le cœur est un océan d'amour inépuisable, dont les bras ont été mon refuge dans les tempêtes de la vie. Chaque mot de cette dédicace est une goutte de reconnaissance pour tout ce que tu as sacrifié et tout ce que tu m'as donné. Je t'aime au-delà des mots.*

*À mon pilier, mon guide, mon modèle de force et de compassion. Chaque battement de mon cœur résonne avec gratitude pour tout ce que tu as fait pour moi. Dans cette dédicace, je t'offre toute la tendresse et la reconnaissance que je porte envers toi. Merci pour chaque sourire, chaque leçon, chaque instant de soutien. Je suis fier de t'appeler mon père.*

*À ma sœur et mon frère, à mes chers neveux, à mes tantes et oncles, ainsi qu'à mes chères cousines.*

*À mes amis chéris, compagnons de rire et de larmes, toujours présents dans les moments forts comme dans les épreuves.*

*À ma binôme qui ne stresse jamais, - WE DID IT -*

*Chahrazed*





## *Dédicaces*

*C'est avec un énorme plaisir, un cœur ouvert et une immense joie que je dédie ce modeste travail :*

*A mes parents **Youcef** et **Ferroudja**, pour l'éducation, les valeurs morales et le sens de responsabilité que vous m'avez inculquée. Aucun mot ne pourrait exprimer ma profonde gratitude, le respect et la reconnaissance que j'ai pour vous.*

*Je vous remercie énormément pour votre amour, votre soutien et tous les sacrifices que vous avez consentis pendant mes longues années d'études,*

*A mes chers sœurs **Ouerdia** et **Ghenima**, pour leurs encouragements permanent et de m'avoir toujours épaulé,*

*A toute ma famille, pour leur appui et leur soutien moral,*

*A tous amis, pour leurs aides et les bons moments passé ensemble et ceux qui suivront,*

*A ma binôme **Chahrazed**, je te souhaite toute la réussite et le bonheur que tu mérites,*

*Que Dieu, le tout puissant vous préserve et vous comble de joie, bonheur, santé et prospérité.*

*Melyssa*



## *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Les facteurs ayant favorisé l'essor de la digitalisation</b> .....	<b>06</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>07</b>
<b>I.</b> Comprendre la digitalisation : émergence, définition et moteur de sa croissance .	<b>08</b>
<b>II.</b> Maîtriser la transformation digitale : outils, enjeux, défis et impact pour les entreprises.....	<b>16</b>
<b>III.</b> Fondement de l'entreprise digitale : culture et stratégie digitale .....	<b>36</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>46</b>
<b>Chapitre II : Impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client « GRC »</b> .....	<b>47</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>48</b>
<b>I.</b> La GRC : de l'apparition à l'adoption .....	<b>49</b>
<b>II.</b> E-GRC : vers une gestion de la relation client digitalisée.....	<b>56</b>
<b>III.</b> L'expérience client : de la satisfaction à la fidélisation.....	<b>82</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>100</b>
<b>Chapitre III : Digitalisation et GRC aux seins des Agences de tourisme et de voyage.</b> ..	<b>102</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>103</b>
<b>I.</b> Digitalisation au cœur de la gestion de la relation client des agences de voyages et de tourisme. ....	<b>104</b>
<b>II.</b> La méthodologie de la recherche .....	<b>119</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>128</b>
<b>Chapitre IV : Etude empirique sur la digitalisation et la gestion de la relation client des agences de voyages</b> .....	<b>129</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>130</b>
<b>I.</b> Présentation des agences de voyages .....	<b>130</b>
<b>II.</b> Traitement des résultats.....	<b>131</b>
<b>III.</b> Recommandations et limites .....	<b>153</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>155</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>156</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## *Liste des abréviations*

<b>Liste des abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>A. V</b>	Agence de voyage
<b>A.V. T</b>	Agence de voyage et de tourisme
<b>CMS</b>	Content management system
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management.
<b>DMP</b>	Plateforme de Management des Données.
<b>E-CRM</b>	Electronic Consumer Relationship Management.
<b>E-GRC</b>	Gestion électronique de la relation client.
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning.
<b>GED</b>	Gestion électronique des documents.
<b>GRC</b>	Gestion de la relation client.
<b>I.A</b>	Intelligence Artificielle.
<b>IOT</b>	Internet of things
<b>KPIs</b>	Indicateur clés de performance.
<b>L'OMT</b>	Organisation mondiale du tourisme
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication.
<b>PGI</b>	Progiciels de gestion.
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization.
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication.
<b>VAC</b>	Contrôleur à valeur ajoutée.

## *Introduction générale*

A l'heure du numérique, l'industrie du tourisme se trouve à un tournant majeur. L'avènement d'internet et des nouvelles technologies a bouleversé les comportements des consommateurs, modifiant en profondeur leurs attentes et leurs habitudes de voyage. Face à cette transformation digitale, les agences de voyages se doivent d'adapter leurs stratégies pour survivre et prospérer. C'est dans ce contexte que la digitalisation et la gestion de la relation client (CRM) deviennent des enjeux majeurs pour ces acteurs clés du tourisme.

L'omniprésence du digital dans le secteur du voyage est aujourd'hui une réalité incontestable. Les plateformes de réservation en ligne, les comparateurs de prix et les avis clients ont supplanté les agences de voyages traditionnelles comme sources primaires d'information et de réservation pour les voyageurs. Cette tendance s'accroît d'année en année, poussant les agences à se réinventer pour proposer une expérience client plus riche et plus personnalisée.

La gestion de la relation client devient ainsi un élément crucial de la stratégie digitale des agences de voyages. En collectant et en analysant les données clients, ces acteurs peuvent mieux comprendre les besoins et les attentes de leur clientèle, et ainsi leur proposer des offres et des services plus pertinents. Cela permet d'améliorer la satisfaction client, de fidéliser la clientèle et d'augmenter les ventes.

De plus, la digitalisation offre aux agences de voyages de nouvelles opportunités pour communiquer avec leurs clients et créer une relation durable. Les réseaux sociaux, les emails et les newsletters permettent de diffuser du contenu informatif et engageant, de promouvoir des offres spéciales et de répondre aux questions des clients en temps réel. Cette communication digitale permet de renforcer la notoriété de l'agence et de créer un lien de confiance avec les clients.

La digitalisation et la gestion de la relation client sont des enjeux essentiels pour les agences de voyages qui souhaitent rester compétitives dans un marché en pleine mutation. En adoptant une stratégie digitale efficace, ces acteurs peuvent améliorer l'expérience client, fidéliser leur clientèle et accroître leur rentabilité. C'est pour ces raisons que ce sujet revêt une importance capitale pour l'avenir des agences de voyages.

### ➤ **Justification du choix du sujet**

Le choix de consacrer notre mémoire à la digitalisation et à la gestion de la relation client dans le secteur des agences de voyages repose sur plusieurs raisons fondamentales.

Tout d'abord, la digitalisation est un sujet d'actualité majeur. À l'ère de l'innovation technologique rapide, la transformation numérique touche tous les secteurs économiques, y

compris celui du voyage. Les outils numériques, tels que les plateformes en ligne, les applications mobiles et les systèmes de gestion de la relation client, transforment la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients et optimisent leurs opérations. Analyser cette tendance offre une opportunité de comprendre les mécanismes d'adaptation des entreprises à un environnement numérique en constante évolution et de proposer des stratégies pour tirer parti de ces innovations.

Ensuite, on a choisi de nous concentrer sur le secteur des agences de voyages en raison de son importance croissante pour l'économie algérienne. Ces dernières années, l'Algérie a attiré un nombre croissant de touristes étrangers, y compris des You tubeurs renommés qui ont partagé leurs expériences de voyage dans le pays. Cette exposition a non seulement mis en lumière les richesses culturelles et naturelles de l'Algérie, mais a également suscité un intérêt accru pour le tourisme dans la région. Par conséquent, il est crucial de développer ce secteur pour maximiser son potentiel économique.

La digitalisation des agences de voyages pourrait jouer un rôle crucial dans ce développement. En adoptant des technologies numériques avancées, les agences peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, offrir des expériences personnalisées aux clients et renforcer leur compétitivité sur le marché international. Cela, à son tour, peut attirer davantage de touristes et contribuer de manière significative à l'économie nationale.

Ce sujet est non seulement pertinent du fait de son actualité, mais il présente également des perspectives prometteuses pour le développement du secteur touristique en Algérie. En analysant la digitalisation et la gestion de la relation client dans les agences de voyages, ce mémoire vise à proposer des solutions concrètes pour améliorer la compétitivité de ces agences, attirer plus de touristes et soutenir ainsi la croissance économique du pays.

### ➤ **Objectifs de la recherche**

Compte tenu de l'importance et de l'intérêt du sujet de la digitalisation et de la gestion de la relation client dans les agences de voyages, ce mémoire de fin de cycle vise à atteindre plusieurs objectifs précis et interconnectés.

Ce mémoire explore l'impact de la digitalisation sur les agences de voyages, en analysant comment Internet et les nouvelles technologies transforment le tourisme et les comportements des consommateurs. Il examine les défis et opportunités liés à la digitalisation, en identifiant les stratégies digitales efficaces utilisées par les leaders du marché.

L'étude évalue aussi l'importance de la gestion de la relation client (CRM), en démontrant son rôle crucial pour les agences de voyages. Elle examine la collecte, l'analyse et l'utilisation des données clients, ainsi que les différentes stratégies CRM et leur impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

En outre, ce mémoire propose des recommandations concrètes pour améliorer la digitalisation et la CRM des agences de voyages, suggérant des outils pertinents et des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des stratégies. Enfin, l'étude contribue à la réflexion sur l'avenir des agences de voyages en identifiant les tendances, défis et opportunités futurs, et en proposant des pistes pour maintenir leur compétitivité dans un environnement numérique en constante évolution.

➤ **Problématique et hypothèses de la recherche :**

Pour parvenir à nos objectifs, nous tenterons à travers ce travail de répondre à la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure les agences de voyages exploitent-elles la digitalisation, dans la gestion de la relation client ? »**

Cette question centrale nous conduit à explorer plusieurs interrogations complémentaires :

- ❖ Quels outils digitaux et quelles stratégies CRM sont mis en œuvre par les agences de voyages ?
- ❖ Comment les agences de voyages évaluent-elles l'efficacité de leurs stratégies digitales et CRM ?
- ❖ Quels sont les défis et les obstacles rencontrés par les agences de voyages dans l'exploitation de la digitalisation pour la gestion de la relation client ?

➤ **Hypothèses**

Pour répondre aux interrogations précédentes, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**H1 : « La digitalisation est perçue comme une nécessité plutôt qu'un choix par la majorité des agences de voyages »**

**H2 : « La digitalisation renforce la compétitivité et l'innovation des agences de voyages »**

**H3 : « La digitalisation améliore la compréhension des besoins des clients »**

➤ **La structure du mémoire :**

Pour répondre à cette problématique, nous avons structuré notre recherche en quatre chapitres.

Le premier chapitre traite des facteurs ayant favorisé l'essor de la digitalisation, en explorant tous ses éléments fondamentaux. Il aborde également les fondements de l'entreprise digitale, en termes de culture et de stratégie digitale.

Le deuxième chapitre se concentre sur l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client (GRC), depuis l'apparition de la GRC jusqu'à son évolution vers une gestion de la relation digitalisée (E-GRC), en mettant l'accent sur l'expérience client, de la satisfaction à la fidélisation.

Le troisième chapitre examine la digitalisation et la GRC au sein des agences de tourisme et de voyage, en montrant comment la digitalisation se place au cœur de la gestion de la relation client dans ce secteur, et en présentant la méthodologie de notre étude.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré au volet pratique du travail, où nous aurons une présentation des agences de voyages avec lesquels on a collaboré, et à l'analyse des résultats, où nous présentons et discutons les données obtenues pour tirer des conclusions pertinentes et d'une synthèse finale.

### ➤ **Méthodologie de la recherche**

Afin de répondre à la problématique centrale de ce mémoire, une méthodologie de recherche rigoureuse a été élaborée, s'appuyant sur deux approches complémentaires :

#### ❖ Étude documentaire :

Une première étape a consisté à réaliser une étude documentaire approfondie, permettant de cerner les concepts clés, les enjeux et les tendances liés à la digitalisation et à la gestion de la relation client dans le secteur du voyage. Pour ce faire, diverses sources d'information ont été consultées : Ouvrages spécialisés ; Articles scientifiques ; Thèses et mémoires ; Sites internet pertinents.

Cette étude documentaire a permis de poser les bases théoriques de la recherche et d'identifier les hypothèses à tester dans le cadre de l'étude de terrain.

#### ❖ Étude de cas :

Pour compléter l'analyse et confronter les hypothèses à la réalité du terrain, une étude de cas qualitative a été menée auprès d'un échantillon de 20 agences de voyages. Cette approche a permis de recueillir des données riches et détaillées sur les pratiques concrètes des agences en matière d'exploitation de la digitalisation pour la gestion de la relation client.

L'entretien semi-directif, outil privilégié pour la collecte de données, a consisté à mener des discussions avec les responsables des agences de voyages. Un guide d'entretien a été élaboré pour orienter les discussions tout en laissant place à la spontanéité.

Une section entière du troisième chapitre est dédiée à une explication détaillée de la méthodologie utilisée, décrivant de manière exhaustive les étapes suivies et les outils employés pour mener cette recherche.

*Chapitre I : Facteurs ayant contribué à l'essor  
de la digitalisation*

## **Introduction**

A l'heure où le monde bascule dans une ère dominée par les technologies numériques, la question de la digitalisation des entreprises se pose avec une intensité croissante. Loin d'être une simple tendance passagère, la digitalisation représente une véritable transformation profonde qui bouleverse les modèles économiques traditionnels et redéfinit les contours de la compétitivité. Ce chapitre s'attardera à explorer les multiples facettes de ce phénomène en pleine expansion, en décryptant ses fondements, ses enjeux et ses implications pour les entreprises de tous horizons.

En premier lieu, nous nous pencherons sur l'émergence de la digitalisation, en retraçant son évolution historique et en analysant les facteurs clés qui ont favorisé son essor marquant. Cette exploration nous permettra de comprendre les profondes mutations technologiques, économiques et sociétales qui ont propulsé le numérique au cœur des stratégies d'entreprise.

Par la suite, nous nous attacherons à définir précisément ce qu'implique la digitalisation des entreprises. Au-delà de la simple adoption d'outils numériques, il s'agit d'une transformation profonde qui touche à tous les aspects de l'organisation, depuis ses processus internes jusqu'à ses relations avec ses clients et partenaires. Nous identifierons les différentes étapes clés de ce processus de transformation, en mettant en lumière les outils et solutions technologiques qui en constituent les piliers essentiels.

Face à cette transformation significative, les entreprises se confrontent à des enjeux et défis majeurs. Nous explorerons les différentes dimensions de ces enjeux, en abordant notamment les questions de la gestion du changement et de la cybersécurité. Nous analyserons également les avantages et les inconvénients de la digitalisation, en analysant les opportunités de croissance et d'innovation face aux risques potentiels et aux difficultés d'adaptation.

Enfin, nous accorderons une attention particulière à la culture et à la stratégie digitale, deux éléments clés du succès de la transformation numérique. Nous verrons comment les entreprises peuvent cultiver une culture propice à l'adoption du numérique et définir une stratégie digitale cohérente et alignée avec leurs objectifs globaux.

En conclusion, ce chapitre offrira une analyse approfondie de la digitalisation des entreprises, mettant en lumière ses moteurs, ses enjeux, ses outils et ses implications stratégiques. A travers cette exploration, nous comprendrons mieux comment cette transformation profonde façonne le paysage économique actuel et dessine les contours de l'entreprise de demain.

## **I. Comprendre la digitalisation : émergence, définition et moteur de sa croissance :**

Cette première partie de chapitre s'attachera à explorer les composantes de la transformation digitale majeure. Nous explorerons l'émergence de la digitalisation, en retraçant ses origines et en cernant ses différentes définitions. Puis, nous nous pencherons sur les facteurs ayant favorisé son apparition, analysant les mutations technologiques, sociétales et économiques qui ont contribué à son essor fulgurant.

### **1. Emergence et évolution de la digitalisation :**

Avec l'apparition de l'ordinateur, la digitalisation a vu le jour et a été stimulée par la croissance exponentielle de l'Internet, qui a facilité la connexion des ordinateurs personnels et la création de plateformes de communication et de commerce en ligne. Il marque ainsi le commencement de la transition des processus vers une numérisation de plus en plus importante. Depuis l'arrivée du smartphone, ce phénomène a considérablement augmenté, concentrant ainsi toutes les bénéfices de la technologie numérique : numérisation du son, des images, du texte, stockage, communication intuitive et instantanée de toutes ces informations. Englobant tous les secteurs d'activité et provoquant des bouleversements significatifs dans les méthodes de production et de communication des sociétés. Cette transformation a également entraîné l'apparition.

De plus, cette transformation a entraîné l'apparition de nouveaux acteurs plus flexibles et une transformation complète et structurelle du fonctionnement des entreprises, les contraignant à incorporer la numérisation dans leur stratégie globale afin de rester compétitives et de satisfaire les attentes des consommateurs.

L'émergence de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle, les applications mobiles et les systèmes ERP, a également favorisé la digitalisation, ce qui a permis d'améliorer les opérations commerciales, les modèles d'affaires et les processus interne

La transformation digitale a ses origines dans les années 1980, mais son évolution rapide se résume à des étapes cruciales qui ont conduit à sa révolution d'aujourd'hui.

- **Première phase :**

L'invention de l'ordinateur et le développement de la programmation informatique ont marqué le début de la première phase dans les années 1950 et 1960.<sup>1</sup> . Au cours de cette étape,

---

<sup>1</sup><https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02991437/document> , consulté le 05/02/2024

les premiers logiciels ont été développés et les premiers réseaux informatiques ont été mis en place.

- **Deuxième phase :**

La deuxième phase a débuté dans les années 1980 et 1990 avec la généralisation de l'ordinateur personnel, l'apparition du Minitel français, puis l'arrivée de l'internet et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'utilisation des bases de données numérisées, le développement des logiciels, l'évolution du téléphone mobile, ouvrant la voie aux échanges virtuels.<sup>1</sup> Les ordinateurs personnels ont commencé à gagner en popularité et à être plus facilement accessibles aux individus. La création de sites « web 1.0 », de messageries électroniques et de réseaux sociaux a été une étape caractéristique de cette phase. Démocratisé auprès du grand public dans les années 1990, Internet a même progressé dans l'économie en développant le commerce en ligne et la vente en ligne grâce à l'émergence des entreprises en ligne.

- **Troisième phase :**

La phase trois a débuté dans les années 2000 et 2007 avec l'arrivée des smartphones et des tablettes ; l'amélioration des performances des modems, du « web 2.0 » et l'émergence du cloud. La période a été caractérisée par l'élaboration d'applications mobiles et de services en ligne. L'arrivée de l'internet des objets (IoT) vers la fin des années 2000 et du smartphone a réuni tous les bénéfices de la technologie numérique en un seul dispositif, ce qui a accéléré la transition vers la numérisation.<sup>2</sup>

- **Quatrième phase :**

L'arrivée de l'intelligence artificielle et de la réalité virtuelle a marqué le début de la quatrième phase dans les années 2010 et 2016. Le développement de l'automatisation des processus, la robotique, la numérisation des données, l'évolution du « web 3.0 » ainsi que l'arrivée du Big Data sont caractéristique de cette phase. De plus en 2016 la survenue des réseaux multimédias à haut débit ont été mis en place (Fibre optique, satellites à orbite basse) et le développement des médias et de vidéos interactifs, la personnalisation des interfaces (reconnaissance vocale, écriture, visages).

- **Cinquième phase :**

La phase cinquième Fin 2019, le monde a été frappé par l'arrivée soudaine d'un nouveau virus appelé « covid-19 », ce qui a profondément modifié le fonctionnement de toutes les

---

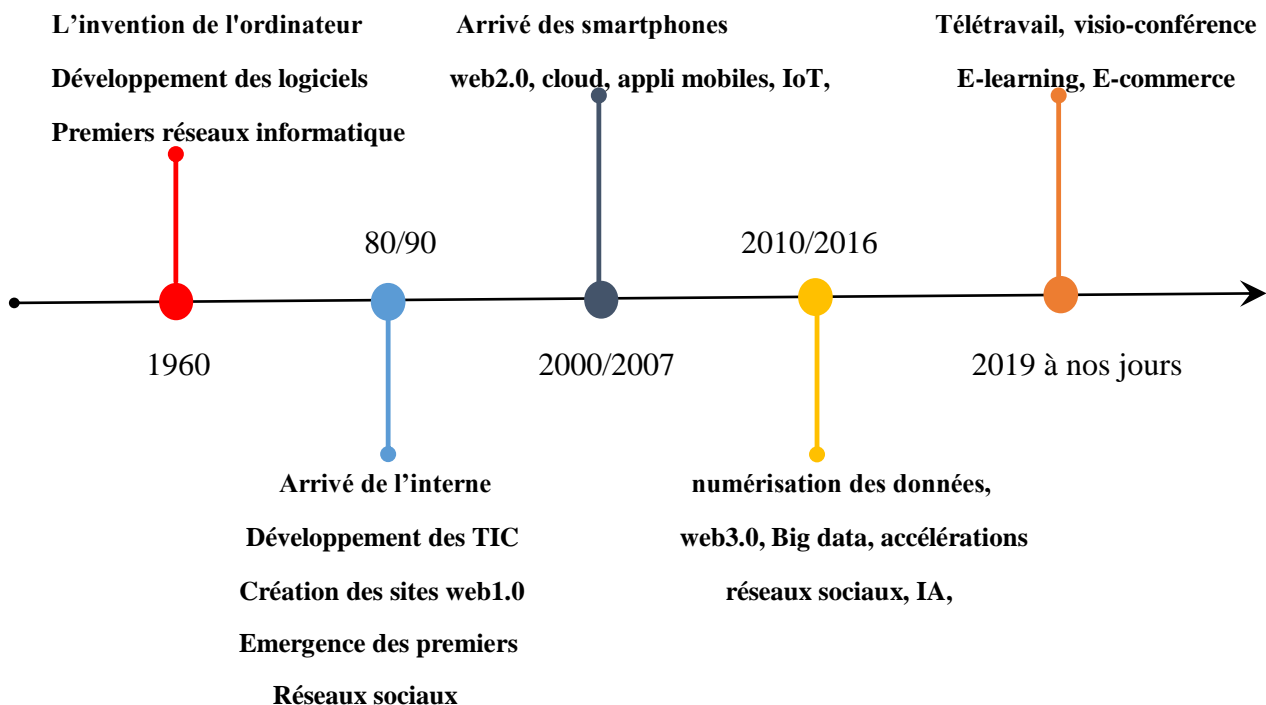
<sup>1</sup>Idem.

<sup>2</sup><https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rapport-iot-fevrier.pdf>, consulté le : 05/02/2024.

entreprises, notamment leur mode de gestion, d'organisation et de travail. L'instauration des mesures sanitaires a entraîné l'arrêt de certaines entreprises, tandis que d'autres ont réussi à gérer cette situation grâce aux outils numériques qui leur ont permis d'améliorer leurs performances même pendant la pandémie. La crise sanitaire de la Covid-19 a accéléré la digitalisation en contraignant les entreprises à repenser leur approche pour répondre aux besoins de leurs clients en l'absence de présence physique, ce qui a conduit à une hausse de l'utilisation des technologies numériques pour travailler depuis chez soi et communiquer avec les clients.<sup>1</sup> Parmi ses transformations causées on a : le télétravail et la visio-conférence, le e-learning, l'accélération du e-commerce.

Le processus de digitalisation est en cours et continue encore aujourd'hui, avec l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles utilisations. Il est essentiel pour les entreprises et les organisations de s'ajuster à ces évolutions afin de maintenir leur compétitivité et de satisfaire les besoins des clients et des citoyens.

**Figure n° 1 : Schéma descriptives des différentes phases de l'évolution de la digitalisation depuis son apparition à nos jours :**



Source : Elaboré par nos soins

<sup>1</sup> [https://www.senat.fr/rap/r06-350/r06-350\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r06-350/r06-350_mono.html), consulté le 05/02/2024.

## 2. Définition de la digitalisation :

En premier lieu, nous allons débiter en définissant le concept de digital : En français, le terme « digital » provient du mot latin digitus (doigt). Cela englobe tout ce qui requiert l'emploi des doigts. Par conséquent, les outils virtuels nécessitant l'utilisation des doigts, les claviers ou les écrans tactiles ont été classés parmi les supports digitaux.<sup>1</sup>

En ce qui concerne la digitalisation, Larousse a donné une définition selon laquelle elle consiste à transformer les services d'une entreprise en utilisant davantage les technologies de l'information.

Selon Bynder, elle consiste à incorporer les technologies numériques dans les processus commerciaux afin de les améliorer, dans le but de convertir des processus, des professions, des objets ou des outils en code d'information.<sup>2</sup>

De nombreux écrivains partagent leur propre perception et définitions de la digitalisation. Chaque'un y perçoit son point de vue, ses particularités et ses buts.

Quelques-unes de ses définitions seront donc exposées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°1 : définition de la digitalisation selon plusieurs auteurs**

Auteurs	Définitions
ZAHARIA et PIETREANU, 2018	La digitalisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représente des informations. <sup>3</sup>
BARABEL, 2015	La digitalisation est un processus continu qui, par le biais d'innovation introduit de nouveaux outils, processus, services, qui transforment la vie des individus et le travail en particulier. <sup>4</sup>
SINGH PRANJALI, 2017	La digitalisation améliore les performances de ces entreprises et contribue à réduire les obstacles financiers en offrant des options de financement alternatifs à ces dernières. <sup>5</sup>
NWAMEN, 2006	La digitalisation des entreprises s'apprécie à travers leurs systèmes d'information et l'utilisation des outils technologiques. <sup>6</sup>
STOLTERMAN and FORS, 2004	La digitalisation par définition consiste à créer et à exécuter des changements associés à l'application de la technologie numérique dans tous les aspects de la société humaine. <sup>7</sup>

<sup>1</sup> Bertrand Belvaux et Jean-françoisNotebaert ; Crosscanal et Omnicanal ; La digitalisation de la relation client ; Ed Dunod ; 2015 ; P8.

<sup>2</sup><https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/>, consulter le 05/03/2024

<sup>3</sup> Article ; « Challenges in airport digital transformation » ; publié dans le cadre de la 7<sup>ème</sup> conférence internationale sur le transport aérien-INAIR, consulter le 07/03/2024.

<sup>4</sup> BARABEL Managor ; « Tout le management à l'ère digitale » ; Ed Dunod ; 3<sup>ème</sup> Ed ; Paris ; 2015 ; P650.

<sup>5</sup> Article ; SINGH PRANJALI, « Impact de la numérisation sur les petites et moyennes entreprises en Inde » ; publier dans le paripex-indian journal of research ; volume 06, numéro 04 ; le 04 avril2017, consulter le 07/03/2024

<sup>6</sup> « Impacte des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises » ; La revue des sciences de gestion ; P113.

<sup>7</sup> Information technology and the good life; In information systems research; springer; p687-692.

GARTNER, N.D; GRAY and RUMP, 2015	Gartner a défini la digitalisation avec une orientation plus commerciale dans le « Gartner's information technology Glossary" : la digitalisation est considérée comme « l'utilisation des technologies numériques pour changer un modèle d'entreprise et fournir de nouvelles opportunités de revus et de production de valeur ; c'est le processus de passage à une entreprise numérique. <sup>1</sup>
---	--

Source : \_élaboré par nos soins

Toutes les définitions mentionnées nous permettent donc de comprendre que la digitalisation est un processus continu qui englobe tous les moyens, techniques et outils qui facilitent l'exécution d'une tâche grâce à l'intégration des technologies numériques. De nos jours, la numérisation joue un rôle essentiel dans la stratégie de l'entreprise car elle lui permet de rester informé et à jour sur l'évolution constante de l'environnement. Non seulement cela permet de garantir une communication efficace (à l'intérieur et à l'extérieur), de garantir un climat et des conditions de travail favorables, de partager les informations, de réduire le temps nécessaire pour accomplir les tâches et leur coût. Tout cela permettra à l'entreprise d'améliorer ses performances et de bénéficier d'un avantage concurrentiel considérable sur lequel elle pourrait compter.

### **3. Digitalisation VS numérisation :**

La digitalisation et la numérisation sont deux termes différents qui sont souvent confondus, ce qui engendre une confusion entre leurs véritables significations.

La distinction entre les deux concepts réside dans leurs buts et leurs conséquences. La numérisation implique la conversion de données physiques en formats numériques, tels que la numérisation de documents papiers, de photographies ou de musique analogique, afin de simplifier leur gestion, leur partage et leur accès. Par contre, la digitalisation ne se limite pas à la simple conversion en format numérique. Elle nécessite l'emploi des technologies numériques afin de modifier les processus, les modèles d'affaires et les expériences, dans le but d'accroître l'efficacité, la productivité et l'innovation dans différents secteurs.

La numérisation est indispensable pour qu'une entreprise puisse se qualifier d'entreprise digitale. Afin de devenir digitale, elle devra tout d'abord mettre en place les outils numériques requis tels que les ordinateurs, les scanners et les logiciels.

Il est donc impossible de parler du digitale sans mentionner le numérique, car le digitale fonctionne grâce au numérique. Par exemple, un téléphone portable ne pourrait pas fonctionner sans les programmes numériques qui y sont inclus.

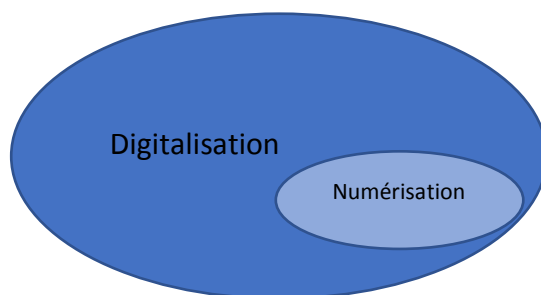
---

<sup>1</sup>«Flipping to digital leadership»; insights from the 2015 Gartner CIO Agenda.

De cette manière, la numérisation implique la conversion de données physiques en format numérique, tandis que la digitalisation nécessite l'utilisation des technologies numériques ainsi que l'implication humaine pour modifier les processus. Il est donc évident que la numérisation est incluse dans la digitalisation.

La figure suivante va refléter la distinction entre les deux concepts :

**Figure n°2 : Digitalisation VS numérisation**



Source : élaboré par nos soins

Le tableau ci-dessous va regrouper les différents points de façon à distinguer entre la numérisation et la digitalisation :

**Tableau n°2 : Digitalisation VS numérisation**

Point de comparaisons	Digitalisation	Numérisation
Définition	Utilisation des technologies numériques pour transformer les processus, les modèles d'affaires et les expériences.	Conversion des données physiques en format numérique.
Objectif	Améliorer l'efficacité, la productivité et l'innovation dans divers domaines.	Préserver et stocker des informations dans un format numérique.
Processus	Transformation de l'ensemble de l'entreprise par l'utilisation de la data.	Conversion spécifique d'objets ou de documents en format numérique.
Durée	Processus à long terme pour garder une longueur d'avance.	Peut-être un processus ponctuel axé sur la préservation et le stockage des informations.
Impact	Impact l'ensemble de l'organisation en modifiant les processus internes et externes.	Impact principalement la gestion documentaire et la facilité d'accès aux informations
Exemple	Transformation holistique des processus grâce à l'intégration de technologies comme Big data et l'intelligence artificiel.	Numérisation de documents papiers pour faciliter leurs gestions et leur partage.

Source : élaboré par nos soins

## **4. Les facteurs qui ont contribué à l'essor de la digitalisation :**

### **4.1. Facteurs technologiques :**

#### **4.1.1. L'évolution des technologies digital :**

Les entreprises ont pu accéder à la digitalisation grâce à l'arrivée de l'Internet, du cloud computing, de l'intelligence artificielle, de l'Internet des objets et de la blockchain. Grâce à ces progrès technologiques, les entreprises ont pu mettre en place des solutions numériques novatrices afin d'optimiser leurs processus, leur efficacité opérationnelle et leur interaction avec leurs clients. En utilisant ces technologies, les entreprises de toutes tailles ont pu bénéficier de nouvelles possibilités en leur fournissant des outils puissants pour transformer leurs activités et maintenir leur compétitivité sur le marché.<sup>1</sup>

#### **4.1.2. Progrès du mobile :**

La constante évolution des technologies mobiles a joué un rôle essentiel dans la transformation numérique des entreprises. Grâce aux smartphones et aux applications mobiles, les entreprises ont pu communiquer de manière plus directe et sur mesure avec leurs clients, en proposant des services et des produits personnalisés en fonction des besoins des consommateurs. Les avancées du téléphone portable ont aussi simplifié le télétravail, la collaboration en ligne et l'accès aux données en temps réel, ce qui a favorisé une transition numérique plus fluide et efficace des processus commerciaux.<sup>2</sup>

#### **4.1.3. Big data et analytique :**

Le développement d'outils d'analyse et l'augmentation du volume de données disponibles ont profondément transformé la façon dont les entreprises gèrent l'information. Les entreprises ont la possibilité de recueillir, stocker et analyser de grandes quantités de données grâce au Big Data et à l'analytique, afin d'obtenir des informations précises sur leurs clients, leurs opérations et leur marché. La capacité des entreprises à utiliser les données de manière stratégique permet de prendre des décisions plus éclairées, de personnaliser leurs offres, de prédire les tendances du marché et d'améliorer leur efficacité globale, ce qui renforce leur position concurrentielle dans un environnement numérique en perpétuelle mutation.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.blogdumoderateur.com/facteurs-reussite-transformation-digitale/> , consulter le 07/03/2024.

<sup>2</sup><https://insights.tt-s.com/fr-fr/transformation-digitale-cinq-facteurs-cles-de-reussite/> , consulter le 07/03/2024

<sup>3</sup>[https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit-et-economie/reviser-le-cours/1stmg\\_eco\\_16/](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit-et-economie/reviser-le-cours/1stmg_eco_16/) consulter le 07/03/2024

## **4.2. Facteurs sociaux :**

### **4.2.1. Changement des comportements des clients :**

Les clients ont de plus en plus besoin d'interagir en ligne avec les entreprises et d'avoir accès à des services numériques, ce qui a joué un rôle essentiel dans la digitalisation. Les entreprises ont été encouragées à adopter des solutions numériques afin de satisfaire la demande croissante de services disponibles en ligne, ce qui a amélioré l'expérience client et la satisfaction.<sup>1</sup>

### **4.2.2. Génération numérique :**

L'entrée sur le marché du travail de générations ayant grandi avec le digital a favorisé l'acceptation et l'utilisation des technologies numériques. Cette génération a naturellement intégré les outils numériques dans leur quotidien, incitant les entreprises à s'adapter en adoptant des technologies pour répondre aux préférences et habitudes de cette nouvelle génération de consommateurs et employés.<sup>2</sup>

### **4.2.3. Culture d'innovation :**

L'adoption de nouvelles technologies numériques a été plus fréquente chez les entreprises qui favorisent une culture d'innovation. La créativité, l'expérimentation et l'adaptabilité sont des éléments essentiels pour intégrer avec succès les innovations numériques dans les processus et services de l'entreprise, grâce à cette culture. Grâce à leur tendance à innover, les entreprises ont pu saisir les possibilités offertes par la numérisation afin de rester compétitives et de répondre aux évolutions du marché.

## **4.3. Facteurs gouvernementaux de la digitalisation :**

### **4.3.1. Réglementation et politiques gouvernementales :**

Les gouvernements ont adopté de plus en plus de politiques et de réglementations pour favoriser la numérisation des entreprises, ce qui a joué un rôle essentiel dans l'essor de la digitalisation. Ces mesures encouragent les sociétés à investir dans des technologies numériques, à améliorer leur infrastructure et à se conformer à des normes particulières, ce qui favorise la transition vers des opérations plus digitales et performantes.<sup>3</sup>

### **4.3.2. Investissements publics dans les infrastructures numériques :**

Les efforts publics pour développer la fibre optique et d'autres infrastructures numériques ont considérablement simplifié l'accès des entreprises à la technologie. Grâce à ces

---

<sup>1</sup><https://www.leblogdudirigeant.com/facteurs-digitalisation-economie/> , consulter le 07/03/2024.

<sup>2</sup><https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/405/290/1227/> , consulter le 07/03/2024.

<sup>3</sup><https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2023-5-page-101.htm> , consulter le 07/03/2024.

mesures gouvernementales, il a été créé un cadre favorable à la numérisation en proposant des infrastructures de communication de pointe, ce qui a incité les entreprises à adopter des solutions numériques et à améliorer leur connectivité et leur efficacité opérationnelle.

#### **4.4. Facteurs économiques de la digitalisation :**

##### **4.4.1. Pression concurrentielle :**

Il est possible que les entreprises qui ne font pas l'expérience de la digitalisation perdent du terrain par rapport à leurs concurrents qui l'ont déjà fait. La concurrence croissante pousse les entreprises à adopter la digitalisation afin de rester compétitives, d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de satisfaire les exigences du marché en matière de rapidité et d'accessibilité des services. La digitalisation offre aux entreprises la possibilité de s'ajuster davantage à un environnement commercial en perpétuelle mutation et de se démarquer de la concurrence en proposant des solutions novatrices et technologiques.<sup>1</sup>

##### **4.4.2. Globalisation :**

La mondialisation a accru la nécessité pour les entreprises d'être plus efficaces et compétitives. La digitalisation permet aux entreprises de s'impliquer de manière plus efficace sur le marché mondial en améliorant leur visibilité en ligne, en simplifiant les échanges internationaux et en facilitant une communication rapide et transparente avec des partenaires et des clients à travers le monde. Les entreprises peuvent améliorer leur adaptation aux exigences d'un marché mondialisé en adoptant des technologies numériques, ce qui leur permet de consolider leur position concurrentielle à l'échelle internationale.<sup>2</sup>

##### **4.4.3. Réduction des coûts :**

En automatisant les processus manuels et en optimisant l'utilisation des ressources, la digitalisation peut permettre de diminuer les dépenses d'exploitation. En convertissant les opérations en numérique, les entreprises ont la possibilité de simplifier leurs processus, diminuer les erreurs humaines, réduire les dépenses liées à la gestion papier et améliorer l'efficacité globale de leurs activités. Les entreprises peuvent réaliser des économies importantes, investir dans l'innovation et rester compétitives sur le marché en proposant des produits et services à des prix compétitifs grâce à cette optimisation des coûts.<sup>3</sup>

Une représentation schématique de ses différents secteurs ci-dessous :

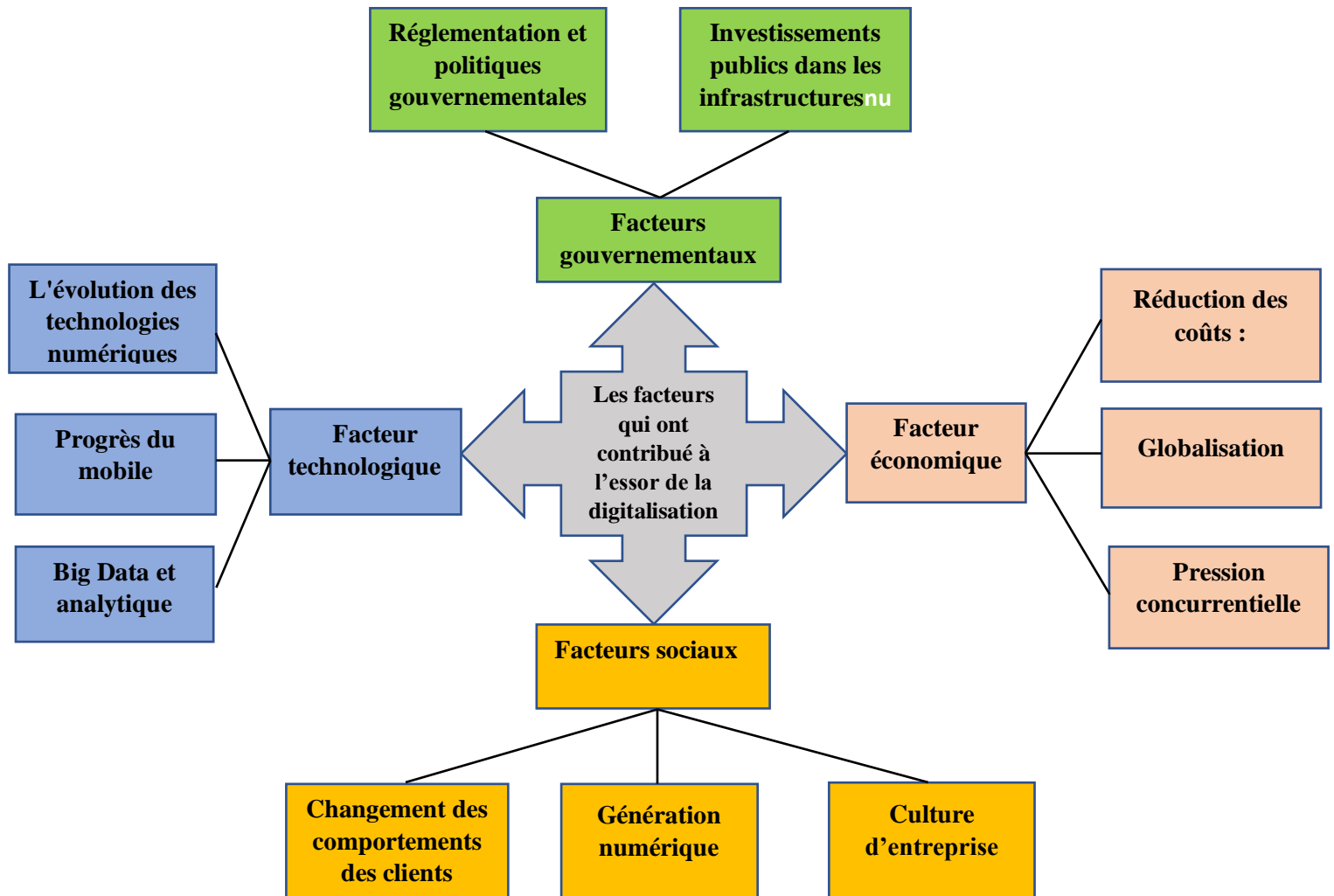
---

<sup>1</sup><https://www.leblogdudirigeant.com/facteurs-digitalisation-economie/>, consulter le 09/03/2024.

<sup>2</sup><https://insights.tt-s.com/fr-fr/transformation-digitale-cinq-facteurs-cles-de-reussite/> , consulter le 09/03/2024.

<sup>3</sup><https://www.newext-rh.com/2018/11/15/quels-sont-les-facteurs-qui-amenent-a-la-digitalisation-des-rh/>, consulter le 09/03/2024.

Figure n°3 : Les facteurs qui ont contribué à l'essor de la digitalisation



Source : élaboré par nos soins

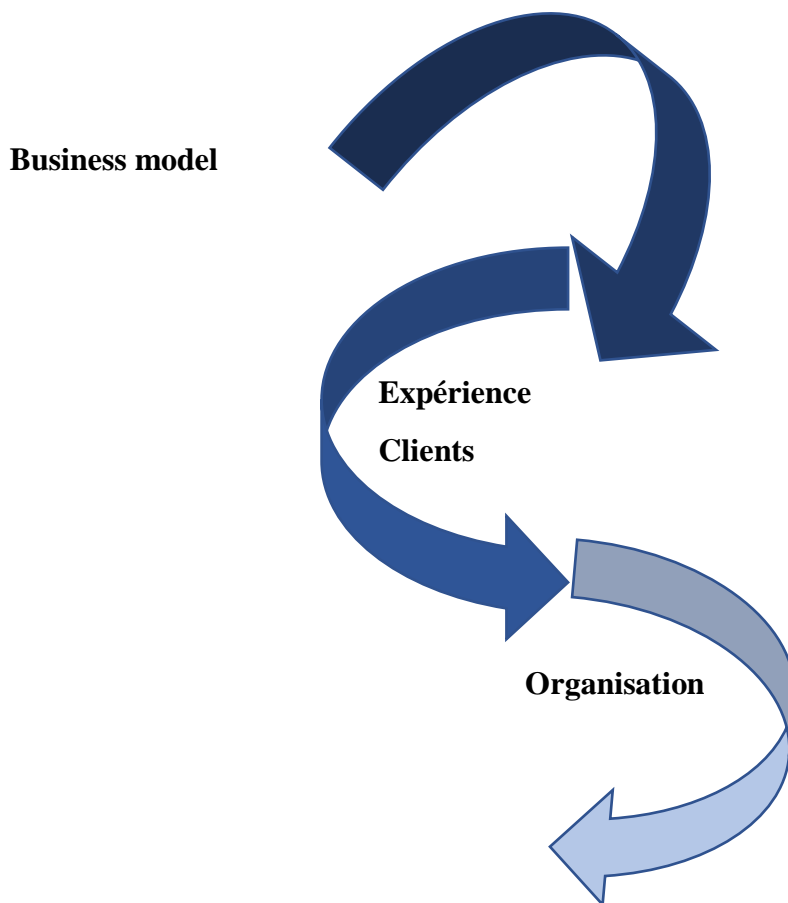
## II. Maitriser la transformation digitale : outils, enjeux, défis et impact pour les entreprises :

Cette partie de chapitre s'attachera à explorer les étapes clés de la digitalisation des entreprises, en mettant en lumière les outils indispensables à leur réussite. Nous nous pencherons ensuite sur les enjeux et défis que cette transformation représente, en analysant les impacts potentiels sur l'organisation, la culture et les relations avec les parties prenantes. Enfin, nous aborderons les avantages et les inconvénients de la digitalisation, en évaluant les bénéfices stratégiques qu'elle peut apporter aux entreprises, tout en considérant les risques et les obstacles potentiels.

## **1. Étapes de la digitalisation réussie des entreprises :**

La digitalisation réussie des entreprises implique d'évoluer l'activité de l'entreprise autour de trois axes fondamentaux dans un monde digital et connecté : le modèle économique, l'expérience client et l'organisation.<sup>1</sup>

**Figure n° 4 : Etapes de la digitalisation des entreprises**



Source : élaboré par nos soins

### **1.1. Business model :**

Repenser le modèle économique à l'ère digital : L'environnement digital actuel impose aux entreprises de repenser leur modèle économique pour rester compétitives. Cela implique d'intégrer de nouvelles technologies, d'adopter de nouveaux outils et de mettre en place de nouvelles stratégies afin de maintenir sa compétitivité dans le paysage digitale. Exemples de changements à apporter au modèle économique :

---

<sup>1</sup>Vivier.E.Ducrey.V ; « le guide de la transformation digitale ; 2019 ; P 127-129.

- **Intégration d'outils technologiques** : Automatisation des processus, utilisation de l'intelligence artificielle, développement de plateformes digitales.
- **Révision de l'approche client** : Personnalisation de l'offre, développement de services innovants, adoption de stratégies omnicanales.
- **Mise en œuvre de nouvelles stratégies** : Création de nouveaux partenariats, développement de nouveaux marchés, diversification des sources de revenus.  
Pour améliorer l'expérience client et stimuler les changements du modèle économique, les entreprises doivent mettre l'accent sur la rapidité, la convivialité, la personnalisation et l'accessibilité.
- **Rapidité** : Agilité et flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles tendances.
- **Convivialité** : Offrir une expérience utilisateur fluide et intuitive sur tous les canaux digitaux.
- **Personnalisation** : Répondre aux besoins individuels des clients avec des offres et des services sur mesure.
- **Accessibilité** : Rendre les produits et services accessibles à tous, quel que soit leur localisation ou leur niveau de technicité

### **1.2. Expérience Client :**

Placer le client au cœur de la transformation digitale : Le succès de la transformation digitale passe par une attention particulière portée à l'expérience client. Les entreprises doivent placer le consommateur au centre de leurs stratégies et s'adapter aux changements de ses comportements induits par les technologies numériques

Les sociétés doivent s'ajuster aux changements des comportements des consommateurs causés par les tendances numériques, en garantissant des interactions fluides sur divers canaux afin de satisfaire les attentes changeantes des clients.

Exemples de pratiques pour placer le client au cœur de la transformation digitale :

- **Développer une compréhension fine des besoins et attentes des clients** : Mener des études de marché, analyser les données clients, organiser des ateliers de cocréation.
- **Offrir une expérience client fluide et omnicanale** : Garantir une cohérence dans les interactions clients sur tous les canaux (site web, application mobile, réseaux sociaux, points de vente physiques).

- **Personnaliser les interactions et les offres :** Utiliser les données clients pour proposer des produits et services sur mesure, des offres promotionnelles ciblées et des contenus pertinents.
- **Favoriser une communication transparente et réactive :** Répondre rapidement aux questions et demandes des clients, gérer efficacement les retours et les réclamations.

En utilisant des outils numériques tels que les applications mobiles et l'IA, des entreprises telles que Starbucks a réussi à améliorer l'expérience client sans compromettre l'expérience en magasin.

### **1.3. Organisation :**

Adapter l'organisation pour l'ère digital : La transformation digitale nécessite une adaptation profonde de la structure et du fonctionnement de l'organisation. Les entreprises doivent adopter de nouvelles méthodes de travail, intégrer des outils technologiques et repenser leurs stratégies managériales pour s'adapter aux exigences de l'ère numérique. Il est essentiel de revoir les processus internes, de favoriser une culture qui valorise l'innovation et l'adaptabilité pour réussir les transformations digitales.

Éléments clés d'une organisation adaptée au digital :

- **Culture d'entreprise :** Favoriser une culture d'entreprise qui encourage l'innovation, l'adaptabilité, le travail collaboratif et l'apprentissage continu.
- **Management :** Adopter un style de management plus agile et participatif, valorisant l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs.
- **Compétences :** Développer les compétences digitales des collaborateurs en proposant des formations et des programmes d'accompagnement.
- **Outils technologiques :** Adopter des outils technologiques adaptés aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs, en veillant à la sécurité des données et à la protection de la vie privée.

En combinant ces trois axes fondamentaux de manière stratégique et cohérente, les entreprises peuvent naviguer avec succès dans la transformation digitale et prospérer dans un environnement numérique en constante évolution.

En résumé, la digitalisation réussie des entreprises nécessite une transformation globale qui touche à la fois le modèle économique, l'expérience client et l'organisation. En s'adaptant aux exigences de l'ère numérique et en plaçant le client au cœur de leurs stratégies, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité, leur agilité et leur capacité d'innovation.

## **2. Outils et technologie de la digitalisation des entreprises :**

Les outils digitaux ont envahi pratiquement tous les secteurs d'activité, entraînant ainsi une évolution profonde dans la façon dont les tâches sont réalisées. Ils offrent la possibilité de concilier la productivité et les résultats de ses actions en ligne, ce qui est essentiel dans le domaine du marketing digital en particulier. Selon nos lectures et nos recherches sur divers articles et sites, nous avons remarqué de nombreux outils et technologies que nous allons classer en trois catégories :

### **2.1. Outils physiques :**

#### **2.1.1. Smartphones :**

Les smartphones sont devenus des outils essentiels pour accéder aux services digitaux en magasin, permettant aux clients de consulter des informations, comparer des produits, etc.<sup>1</sup>

#### **2.1.2. Tablettes :**

Les tablettes sont des appareils tactiles qui offrent la possibilité d'accéder à des données et des services de manière autonome. Les enjeux et les caractéristiques majeurs des tablettes pour les entreprises sont :

**Outil de communication moderne :** Les tablettes sont un outil de communication contemporain qui permet de stimuler la communication et l'information auprès des clients, des visiteurs ou des employés. Elles ont la possibilité d'afficher des contenus multimédias, des présentations, des jeux, et ainsi de suite. Parmi ses avantages :

- Facilité d'utilisation : À la fois intuitives et agréables à utiliser, les tablettes proposent une navigation intuitive et une expérience utilisateur agréable, même pour un public non-expert.
- Gestion indépendante des contenus : Les sociétés ont la possibilité de mettre à jour aisément les contenus affichés sur les tablettes, sans nécessiter d'intervention externe. Cela offre une grande souplesse.<sup>2</sup>

#### **2.1.3. Écrans numériques :**

Les écrans interactifs numériques sont des appareils tactiles qui offrent la possibilité d'afficher et d'interagir avec du contenu numérique de manière intuitive. Ils proposent divers bénéfices aux entreprises :

---

<sup>1</sup><https://archipelia.com/outils-digitalisation-point-de-vente/>, consulté le : 09/02/2024

<sup>2</sup><https://www.digitalcorner-wavestone.com/2016/01/tablettes-entreprise-gadget-revolution-professionnelle/>, consulté le : 15/02/2024

- Un outil de communication contemporain et dynamique : Ils offrent la possibilité de présenter de manière captivante des contenus multimédias, des présentations, des applications, etc.
- Une interface tactile facile à utiliser, même pour un public non-expert.
- Autonomie et souplesse dans la gestion des contenus affichés, sans nécessiter d'intervention externe.
- Une multitude d'utilisations envisageables : renseignement, vente, paiement, animation, gestion interne, etc.
- Personnalisation en accord avec les couleurs et la réputation de l'entreprise. En bref, les écrans numériques interactifs offrent aux entreprises la possibilité de moderniser leur communication, d'engager davantage leurs clients et d'améliorer certains processus internes.<sup>1</sup>

#### **2.1.4 Bornes interactives :**

Les bornes interactives sont des dispositifs informatiques tactiles qui offrent aux utilisateurs la possibilité d'accéder de manière autonome à un réseau d'informations et de services. Voici les principaux enjeux et caractéristiques des bornes interactives pour les entreprises.<sup>2</sup> Outil de communication contemporain : Les bornes interactives favorisent une communication dynamique et des informations à destination des clients, des visiteurs ou des employés. Elles ont la possibilité d'afficher des contenus multimédias, des présentations, des jeux, et ainsi de suite.

- Utilisation facile : Grâce à leur écran tactile, les bornes interactives proposent une navigation intuitive et une expérience utilisateur plaisante, même pour un public non-expert.
- La gestion indépendante des contenus permet aux entreprises de mettre à jour aisément les contenus affichés sur les bornes, sans nécessiter d'intervention externe.

## **2.2. Les outils de communication et de collaboration :**

### **2.2.1. Les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux sont des plateformes en ligne qui permettent de développer des interactions sociales et de partager du contenu. Les plus populaires sont Facebook, X (anciennement Twitter), Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, etc. Ils offrent de nombreux avantages pour les entreprises comme la possibilité de communiquer avec les clients,

---

<sup>1</sup><https://www.officeeasy.fr/ecran-numerique-la-force-du-tactile/>, consulté le 16/02/2024

<sup>2</sup><https://www.digital-broker.com/borne-tactile/borne-interactive.html>, consulté le 16/02/2024

promouvoir leurs produits et services, et améliorer leur visibilité en ligne.<sup>1</sup> La particularité des réseaux sociaux réside dans leur aptitude à simplifier les échanges, à faire circuler rapidement l'information et à former des communautés en ligne. Les utilisateurs peuvent partager du contenu (textes, photos, vidéos), interagir et se tenir au courant des actualités de leurs contacts grâce à ces plateformes.<sup>2</sup> Plusieurs éléments influencent le choix des réseaux sociaux à utiliser pour une entreprise, tels que le public visé, le genre de contenu à partager et les fonctionnalités proposées par chaque plateforme. Il ne s'agit pas d'être présent sur tous les réseaux, mais de se focaliser sur ceux qui sont les plus adaptés à ses objectifs.

**L'utilité des réseaux sociaux pour une entreprise :** Les entreprises visent tout d'abord à encourager les échanges personnels et professionnels afin de promouvoir l'entreprise, la marque et les produits. Il est évident qu'il y a actuellement une grande diversité dans les actions entreprises sur les réseaux sociaux. Certaines entreprises ont un niveau de maturité très différent en fonction de l'utilisation des leviers qu'elles utilisent. Les entreprises restent principalement dans une approche de tests et d'observations, car les stratégies appropriées sur les réseaux sociaux restent assez floues. La tendance actuelle soutient l'émergence de réseaux sociaux ouverts en remplacement de ceux qui sont considérés comme internes ou propres à la société, tout simplement pour améliorer la visibilité et la notoriété.

### **2.2.2. Les blogs :**

Les blogs offrent aux entreprises la possibilité de connecter leur présence sur les réseaux sociaux à des propriétés en ligne personnelles ou collectives, ce qui leur permet de nouer des échanges avec leurs clients ou prospects. Beaucoup de sites web mettent en place un blog lié au site, ce qui permet parfois de discuter avec des clients ou des prospects sur divers sujets.

Les blogs sont une excellente méthode pour apporter des informations supplémentaires à un site internet. En ce qui concerne l'assurance, un blog peut apporter une contribution supplémentaire en offrant des informations supplémentaires sur la presse ou des articles de professionnels du domaine.

### **2.2.3. Les Site web :**

Un site internet joue un rôle crucial dans le développement de l'activité d'une entreprise, peu importe sa taille ou son domaine d'activité. L'existence d'un site web d'entreprise présente plusieurs avantages majeurs :

- Améliorer la visibilité et la renommée de l'entreprise auprès des potentiels clients et prospects.

---

<sup>1</sup> <https://www.solocal.com/ressources/articles/definition-reseaux-sociaux/> , consulté le 28/02/2024

<sup>2</sup> <https://www.solocal.com/ressources/articles/definition-reseaux-sociaux> , consulté le 28/02/2024

- Faire une présentation contrôlée de l'entreprise, de ses produits/services, de ses valeurs, etc.
- Faciliter les échanges et les transactions en ligne avec les clients.
- Améliorer la visibilité de l'entreprise sur les moteurs de recherche grâce au SEO.

En bref, un site internet est un outil indispensable pour toute entreprise désireuse de renforcer son activité et sa présence en ligne, offrant de nombreux avantages.<sup>1</sup>

#### **2.2.4. Les suites collaboratives :**

Une suite collaborative désigne un ensemble d'applications et de logiciels fournis par un même service et interconnectés, qui favorisent la collaboration en équipe grâce au partage d'informations en ligne, à la gestion de projets ou encore à l'utilisation d'outils de communication efficaces et novateurs. Pour faire progresser son entreprise, il est essentiel d'utiliser ces outils complets adaptés à un environnement de travail numérique.

- **Google Workspace (G Suite) :** G Suite (anciennement Google Workspace) est une suite collaborative de Google qui regroupe diverses applications en ligne telles que Gmail, Google Drive, Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Meet, etc. Grâce à des outils de messagerie, de partage de documents, de visioconférence et de gestion de projet intégrés, elle facilite la collaboration en équipe.<sup>2</sup>
- **Microsoft Office365 :** Office 365, la suite de travail collaboratif de Microsoft, allie les outils de bureau traditionnels de Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, etc.) avec des fonctionnalités de collaboration en ligne telles que la messagerie Outlook, les espaces de stockage OneDrive, les réunions Skype, etc. Elle propose un espace centralisé pour la collaboration en équipe. Les suites collaboratives présentent un bénéfice important : elles offrent un outil essentiel pour gérer tous les aspects numériques de votre entreprise et vous permettre de vous adapter.

#### **2.2.5. Emailing :**

On peut classer l'emailing comme un outil de numérisation dans le domaine de la communication digitale. C'est un moyen de communication numérique qui permet d'envoyer rapidement et efficacement des messages électroniques à un grand nombre de destinataires. Les campagnes de marketing, la communication interne ou externe, les newsletters, etc., font souvent appel à l'emailing. En facilitant la diffusion d'informations, en renforçant l'engagement

---

<sup>1</sup> <https://www.sitew.com/Guide/Creer-site-entreprise> ,consulté le : 28/02/2024

<sup>2</sup> <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443810-suite-collaborative-definition-et-exemples-de-plateformes-collaboratives/> ,consulté le : 28/02/2024

des clients et en améliorant la communication globale de l'entreprise, il participe à la transformation digitale des entreprises.

### **2.3. Technologie et outils digitaux :**

#### **2.3.1. Le CRM (Gestion de la relation client) :**

C'est une approche et un ensemble d'outils qui offrent aux entreprises une meilleure compréhension et gestion de leurs relations avec leurs clients et prospects. Les principaux objectifs du CRM sont :

- Mieux comprendre les clients et leurs besoins afin de leur offrir un service sur mesure
  - Améliorer les procédures commerciales, marketing et de service client afin de fidéliser la clientèle ;
  - Collecter et transmettre les données concernant les clients au sein de l'entreprise ;
  - Automatiser certaines tâches fréquentes afin d'améliorer l'efficacité ;
- Les logiciels de gestion de la relation client sont les principaux outils CRM, qui offrent la possibilité de gérer les contacts, les pipelines de vente, les campagnes marketing, et bien d'autres encore.

#### **2.3.2. Les ERP (Progiciels de gestion intégrés) :**

ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciels de Gestion Intégrée) sont des logiciels qui offrent la possibilité de gérer de manière intégrée tous les processus opérationnels d'une entreprise.

Dans une même plateforme, ils rassemblent diverses fonctionnalités telles que la gestion comptable, financière, des stocks, des ressources humaines, des ventes, de la distribution, etc. L'objectif est d'obtenir une vision globale et centralisée des activités de l'entreprise afin d'optimiser les processus et la prise de décision.

Les avantages des ERP.

- Une meilleure gestion des dépenses grâce à l'unification des systèmes informatiques
- Une vue d'ensemble complète des processus de l'entreprise
- Une amélioration de la productivité et de la coordination des équipes
- Une standardisation et une sécurité des processus opérationnels.

#### **2.3.3 Le BPM (Gestion des processus métiers) :**

Ce sont des techniques et des outils qui permettent de représenter, organiser et améliorer les processus opérationnels de l'entreprise. Le but est d'obtenir une perspective globale et centralisée des processus afin de les rendre plus efficaces et efficaces.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/gestion-des-processus-metier> ,consulté le : 28/02/2024

Les avantages du BPM

- Diminuer les erreurs et les obstacles dans les procédures
- Automatiser les tâches manuelles répétitives
- Améliorer la productivité et la coordination des équipes
- Améliorer la visibilité et le contrôle des activités de l'entreprise.

#### **2.3.4. Le Marketing Automation :**

Le Marketing Automation fait référence à l'emploi de logiciels et de technologies afin d'automatiser et d'améliorer les procédures marketing. Il facilite l'automatisation de tâches répétitives telles que l'envoi d'emails, la segmentation de contacts, et ainsi de suite. Il présente divers bénéfices pour les entreprises, tels que :

- Amélioration de la performance et de la pertinence des initiatives marketing en se référant au comportement des utilisateurs.
- Optimiser le temps et la productivité des équipes marketing
- Améliorer la compréhension et la segmentation des clients/prospects
- Personnaliser et cibler les communications de manière plus efficace
- Améliorer le taux de conversion et le retour sur investissement marketing

#### **2.3.5. Les intranets et les outils de gestion de documents électroniques (GED)**

**Les intranets :** Le portail numérique interne de l'entreprise, appelé intranet, offre aux employés la possibilité de se renseigner, de communiquer et de partager des contenus. Parmi ses bénéfices pour les sociétés, on retrouve :

- Il joue le rôle de point d'accès aux divers outils et applications de l'entreprise, y compris la GED.
- L'intranet propose une interface ergonomique cohérente pour la recherche et l'accès aux documents, à la différence des outils GED qui ont souvent leur propre interface.
- Il offre la possibilité de "stimuler" les contenus documentaires créés par les services, sans nécessiter l'intervention de professionnels.

#### **2.3.6. Les outils de GED (Gestion Électronique de Documents) :**

La gestion des documents numériques est un système informatique qui facilite la création, le stockage, l'utilisation et la destruction des documents. Elles facilitent les échanges, augmentent la productivité et garantissent la sécurité de la gestion des documents. En somme, les intranets et les outils de gestion des documents (GED) se complètent pour

permettre aux entreprises de gérer de manière numérique et centralisée leurs documents et leurs procédures.<sup>1</sup>

### **2.3.7. Les logiciels métiers spécifiques :**

Un logiciel professionnel spécifique est un logiciel conçu spécifiquement pour satisfaire les exigences spécifiques d'une entreprise ou d'un domaine d'activité. À la différence des logiciels « standard », ces logiciels sont élaborés selon un cahier des charges spécifique afin de s'adapter parfaitement aux processus de l'entreprise.

Ils ont la possibilité d'aborder divers domaines tels que la gestion commerciale, la comptabilité, la production, le CRM, et bien d'autres. L'avantage des logiciels professionnels spécifiques est le même.<sup>2</sup>

- Adaptation optimale aux besoins particuliers de l'entreprise
- Automatisation et optimisation des processus professionnels
- Amélioration de la productivité et de la coordination des équipes
- Possibilité de personnalisation et de modification du logiciel

### **2.3.8. Le cloud computing :**

Le cloud computing, également connu sous le nom d'informatique en nuage, offre la possibilité d'accéder à des services informatiques à distance via Internet, sans avoir à les installer ou à les héberger personnellement. Cela englobe l'utilisation d'applications, le stockage de données, la capacité de calcul, et ainsi de suite.

Les principaux bénéfices du cloud computing pour les sociétés sont :

- Minimisation des dépenses liées à l'investissement et à la gestion des infrastructures.
- La souplesse et l'adaptabilité des ressources en fonction des exigences.
- Vous pouvez accéder immédiatement aux données et aux applications depuis tout appareil.
- Amélioration de la protection et de la préservation des informations.
- Amélioration de la coopération et de la communication au sein de la société.

Grâce au cloud computing, les entreprises peuvent se focaliser sur leur domaine d'activité en confiant leurs besoins informatiques à des tiers. Il s'agit d'une technologie cruciale pour la digitalisation des organisations.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://blog.hubspot.fr/sales/gestion-electronique-des-documents>, consulté le : 28/02/2024

<sup>2</sup><https://www.avenir-numerique.fr/Blog/ArticleID/104/Les-intrts-des-logiciels-mtiers-spcifiques>, consulté le : 30/02/2024

<sup>3</sup><https://www.salesforce.com/ca/cloud-computing/>, consulter le 30/02/2024.

### **2.3.8 Big data :**

Le Big Data fait référence à vaste ensembles de données recueillis par les entreprises, qui peuvent être analysés et exploités pour obtenir des informations exploitables ou utilisées dans des projets de Machine Learning. Les sociétés font appel au Big Data afin de prendre des décisions stratégiques, d'approfondir leur compréhension de leurs clients, d'anticiper les tendances du marché, de personnaliser leurs offres et d'améliorer leur part de marché. En bref, le Big Data joue un rôle clé dans le domaine technologique des entreprises contemporaines, leur offrant la possibilité de tirer des leçons précieuses des données afin d'améliorer leurs opérations.

### **2.3.9 Blockchain :**

Une méthode permettant de stocker et de transmettre des informations. Cette technologie propose des normes de transparence et de sécurité élevées en raison de son fonctionnement sans un organe central de contrôle. De manière plus pratique, la chaîne de blocs offre à ses utilisateurs – connectés en réseau – la possibilité de partager des données sans intermédiaire.

Les avantages majeurs de la blockchain pour les entreprises sont les suivants :

- Confiance et honnêteté : En établissant un registre inaltérable et transparent des transactions, la blockchain favorise la confiance entre les différentes parties. Cela contribue à diminuer les tensions et à renforcer la fiabilité des échanges.
- La blockchain a une structure décentralisée qui facilite le partage de données au sein d'un écosystème d'entreprises sans qu'aucune entité ne soit chargée de la facilitation. Cela favorise la coopération et l'efficacité des opérations.
- Une meilleure sécurité et confidentialité : La sécurité est renforcée grâce au cryptage complet et à l'enregistrement inaltérable des transactions sur la blockchain, ce qui garantit la confidentialité des données.
- Amélioration des opérations et des finances : Grâce aux smart contracts, la suppression des intermédiaires et l'automatisation des processus permettent de diminuer les dépenses et d'accélérer les échanges.

## **3 Enjeux de la digitalisation des entreprises :**

Le numérique est présent partout et s'intègre déjà dans notre quotidien : à la télévision (on y fait souvent référence aux réseaux sociaux), lors de nos achats (sur les sites d'e-commerce ou via les applications), lors de nos rendez-vous (applications Google et autres), lors de nos

loisirs (comparateurs, devis en ligne, e-billets) ... De nos jours, tous les domaines sont touchés par le numérique.

Ignorer cela, c'est, en quelque sorte, s'éloigner du marché, se priver de visibilité ou d'opportunités relationnelles et commerciales. L'emploi d'outils numériques doit principalement donner aux entreprises la possibilité de développer ou d'améliorer leurs capacités.

Cependant, la clé de succès pour réussir la transformation numérique réside dans la transformation des esprits, des comportements et des pratiques. Cela implique de changer l'état d'esprit de l'entreprise. La clé de réussite de la transformation réside dans la pensée « digital first », afin de faire face aux défis suivants.<sup>1</sup>

### **3.1 Enjeux de visibilité, d'image et de trafic :**

- **Un enjeu de visibilité :**

Plusieurs défis majeurs se posent avec la transition numérique des entreprises, dont l'importance d'augmenter la visibilité de l'entreprise sur Internet.

Effectivement, dans un contexte numérique en constante évolution, il est devenu crucial pour l'entreprise de rester présente et visible sur les canaux numériques. De nos jours, la plupart des consommateurs se servent des technologies de l'information et de la communication, comme les smartphones et les ordinateurs, afin de réaliser différentes tâches quotidiennes, telles que la recherche de produits et de services.

Ainsi, les entreprises doivent être visibles et accessibles en ligne pour atteindre un public plus vaste, se faire connaître auprès de leur audience spécifique et ainsi augmenter leurs ventes et leurs revenus. La mise en place d'une stratégie numérique performante, avec l'assistance de professionnels, permet aux entreprises de faire rayonner leur image de marque et de se démarquer de la concurrence dans ce contexte numérique compétitif.

En laissant de côté cette dimension, les entreprises sont susceptibles de perdre des clients potentiels, de perdre de la crédibilité et de se laisser distancer par leurs concurrents plus visibles sur Internet. La visibilité numérique revêt donc une importance capitale afin de garantir la survie et la croissance des entreprises dans le contexte de la transformation numérique actuelle.

- **Un enjeu d'image :**

Le passage à l'ère digitale des entreprises pose également un défi majeur concernant la promotion de l'image de marque. En effet, dans un contexte compétitif où la visibilité en ligne est devenue essentielle, la capacité à transmettre une image de marque solide et distinctive sur les plateformes numériques est un élément essentiel pour les entreprises pour réussir. La

---

<sup>1</sup> BORDIEC.M « améliorer les performances de l'entreprise grâce à la transformation digitale » 2017.

digitalisation donne aux entreprises la possibilité de créer et de diffuser leur identité de manière plus proactive auprès de leur audience souhaitée.

En utilisant une stratégie numérique élaborée en collaboration avec des experts, les entreprises peuvent ainsi mettre en avant leur positionnement, leurs valeurs et leurs offres de manière plus significative sur divers supports numériques tels que les sites web, les réseaux sociaux, les applications mobiles, etc. Cela leur donne la possibilité de se distinguer de leurs concurrents et d'accroître leur renommée auprès des consommateurs.

En revanche, les entreprises qui ignorent cet aspect courent le risque de perdre de la crédibilité et de la cohérence dans leur image de marque en ligne, ce qui peut compromettre leur attractivité et leur compétitivité.<sup>4</sup> L'importance de la promotion de l'image de marque est donc cruciale dans le contexte de la digitalisation des entreprises.<sup>1</sup>

- **Enjeux de trafic :**

Dans le cadre de la transformation numérique des entreprises, le trafic joue un rôle essentiel, notamment en ce qui concerne la visibilité et l'interaction avec les clients en ligne. Dans un environnement où les TIC sont devenues omniprésentes, ce qui entraîne une augmentation significative du temps passé en ligne par les consommateurs, il est essentiel pour les entreprises de prendre en compte et de diriger ce trafic vers leurs plateformes numériques.

Il est crucial d'attirer un flux constant et qualifié de visiteurs vers les sites web, les applications mobiles ou les plateformes en ligne de l'entreprise, afin de maximiser l'exposition de la marque, d'accroître sa visibilité, de favoriser l'engagement des utilisateurs et, enfin, de transformer ce trafic en opportunités commerciales.

Afin de faire face à ce défi, les entreprises doivent mettre en œuvre des stratégies numériques performantes, comme le référencement naturel (SEO), la publicité en ligne, le marketing de contenu, les réseaux sociaux, ou encore l'amélioration de l'expérience utilisateur, dans le but d'attirer, de retenir et de fidéliser les visiteurs sur leurs plateformes en ligne.

En négligeant l'importance de cet enjeu, les entreprises sont susceptibles de se retrouver en dehors de la concurrence, de perdre des opportunités de croissance et de ne pas tirer pleinement parti du potentiel offert par la digitalisation pour interagir de manière efficace avec leur public cible. De cette façon, la gestion du trafic numérique joue un rôle crucial dans la stratégie numérique des entreprises dans un contexte numérique en perpétuelle mutation.

---

<sup>1</sup><https://www.ideas-factory.net/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation/>, consulté le : 03/03/2024

### **3.2 Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service :**

La digitale offre des possibilités pour renforcer la relation avec les clients et gérer la qualité. Il collecte des données, donc des renseignements (sur le comportement, les visites, les canaux de vente, les centres d'intérêt...). La centralisation de toutes les données dans un CRM (Gestion des Relations Personnalisées) ou sur une DMP (Plateforme de Management des Données) permet à l'acheteur d'avoir une vision unique et omniprésente. Par la suite, elles offrent la possibilité de mettre en place des actions marketing sur mesure, de répondre à des attentes spécifiques et de fidéliser (offres pertinentes, réductions ciblées, récompenses...). La digitalisation des stocks (centralisation des données en temps réel, peu importe le canal de vente) garantit une expérience client cohérente et simplifiée. De nos jours, grâce au numérique, l'acheteur a la possibilité d'effectuer un achat en ligne et de retirer son produit.

La transformation numérique de la relation client a pour objectif d'améliorer la satisfaction des clients et la qualité de service en utilisant les outils numériques afin de garantir une expérience client optimale. Cela comprend l'emploi de technologies comme les Chatbots, les CRM (Gestion de la Relation Client) et l'intelligence artificielle afin de personnaliser les interactions, recueillir et analyser les données des clients, et améliorer la réactivité et la pertinence des réponses fournies.

### **3.3 Enjeu d'optimisation des performances :**

La digitale participe activement à l'écosystème social : il a un impact non seulement sur la communication entre une entreprise et son environnement, mais il a également une influence directe sur son organisation et son champ d'action. Les cartes mentales, les réseaux sociaux d'entreprise, la messagerie instantanée, le CRM et la gestion des stocks sont autant de termes qui réinventent le fonctionnement classique de l'entreprise. Des entreprises telles qu'Amazon ou Mediapart se sont développées en favorisant la digitalisation de l'entreprise.

Les entreprises qui sont encore divisées entre l'ancien et le nouveau modèle économique doivent réinventer leur modèle économique. L'utilisation du numérique a démontré son efficacité à la fois sur le plan organisationnel et productif : il brise les barrières en rassemblant les données ; il favorise un fonctionnement transversal et novateur (collaboration entre services, start-up) ; il introduit de nouvelles méthodes de développement (intégration des canaux); il brise la séparation des services et des points de vente.

Il semble désormais impossible de s'émanciper du numérique sans mettre en péril ses performances et son potentiel de formation.

## **4 Les défis de la digitalisation :**

### **4.1 Les barrières à la transformation digitale :**

Transformer la culture de l'entreprise en une culture digitale n'est pas une chose facile. Car cela ne demande pas seulement d'utiliser de nouveaux outils technologiques et digitaux, mais bien plus encore. L'entreprise fait face à de nombreux obstacles/barrières lors de sa transformation digitale. Les obstacles sont :

### **4.2 Manque de compétences :**

Les compétences manquantes entraînent un problème dans la transformation numérique de l'entreprise. Les employés ont indubitablement besoin d'acquérir de nouvelles compétences techniques dans le domaine des nouvelles technologies connectées. L'écart entre les compétences actuelles et celles nécessaires à la transformation digitale doit être analysé. Il sera donc nécessaire pour l'entreprise d'investir dans la formation de ses employés et de renforcer ses ressources humaines en employant de nouvelles compétences numériques.

Il est vrai que les compétences techniques jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement de la transformation digitale, mais cela ne suffit pas, il est essentiel d'avoir d'autres compétences essentielles. Les changements majeurs qui perturbent la main d'œuvre sont illustrés dans la figure ci-dessous.

De plus, les compétences nécessaires. Selon la figure n°14, les principaux changements perturbateurs comprennent : la longévité extrême, le domaine informatique, une organisation extrêmement organisée, l'apparition des machines et des systèmes d'intelligence, l'écologie des nouveaux médias et un monde totalement déconnecté.

En ce qui concerne les compétences requises, on peut citer : la capacité à s'adapter à différents domaines, la capacité à comprendre, l'intelligence sociale, la pensée informatique, la littérature des nouveaux médias, l'esprit conceptuel, la gestion de la charge cognitive, la collaboration virtuelle, les compétences interculturelles, la capacité d'adaptation et de création. Voir la figure

### **4.3 Manque de moyens financiers :**

La transition numérique est évidemment coûteuse. Avant de procéder à la transformation, il est essentiel que l'entreprise prenne en compte en amont les coûts de toutes ces actions : l'acquisition de licences pour les logiciels, la formation des employés, le recrutement, la création de nouveaux processus, etc. Si la procédure n'est pas bien organisée et structurée, il existe un risque considérable de dépenses supplémentaires et inutiles. Le manque de ressources financières peut donc entraver la transition numérique de l'entreprise.

#### **4.4 Complexité de sa mise en œuvre :**

La digitalisation est une notion nouvelle qui ne cesse de se transformer, elle nécessite de nouvelles pratiques, une nouvelle structure et de nouvelles approches de travail. Ce qui rend difficile ce projet de transformation. Afin d'y parvenir, l'entreprise doit simplifier son processus de conversion.

#### **4.5 Manque d'implication des dirigeants et collaborateurs :**

L'engagement des dirigeants et de chaque employé de l'entreprise revêt une importance capitale pour garantir la cohérence du projet. En effet, la question de la digitalisation demande des connaissances et des compétences techniques qui concernent divers services.

Il est par conséquent nécessaire de mobiliser les responsables des différents services concernés, qui devront à leur tour faire participer les collaborateurs afin de renforcer leur collaboration et atteindre les objectifs fixés.

Il est essentiel que le leadership soutienne ce changement, car si le haut niveau de gestion n'est pas engagé dans ce projet de transformation numérique, il ne pourra pas aboutir et ne pourra donc pas se concrétiser, même si la volonté individuelle ou même collective d'un département est déjà présente.

#### **4.6 La résistance au changement :**

La transition digitale provoque une évolution rapide et une complexité accrue dans le contexte stratégique, ce qui a un impact sur la façon dont les organisations mènent leurs activités.

En introduisant de nouveaux outils, on crée de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles habitudes, qui peuvent être rapidement acceptées ou rejetées. Malgré la conformité de la transformation numérique aux enjeux stratégiques de l'entreprise, elle peut ne pas correspondre à l'état d'esprit des employés. Dès lors, le problème de résistance au changement commence à se poser.

La résistance au changement représente l'un des principaux obstacles et obstacles à la transition numérique, car l'être humain joue un rôle essentiel dans cette évolution. La lutte contre la résistance.

L'un des principaux obstacles et barrières à la transformation numérique réside dans la résistance au changement, car l'être humain joue un rôle essentiel dans cette transition. La lutte contre le changement au sein d'une organisation se manifeste par les réactions et les comportements négatifs des individus ou du groupe face à l'évolution d'un environnement. Il ne s'agit pas seulement d'introduire un outil technologique ou une solution numérique dans une

entreprise pour faire face à cette transition numérique. Cependant, il est essentiel d'engager tous les employés afin de mettre en place une "approche innovante pour générer de la valeur".

Sans disruption (bouleversement) des modes de pensée et d'amélioration des compétences, il est essentiel de former les équipes et même les dirigeants afin de diminuer leur résistance face au changement.

## **5 Les avantages de la digitalisation pour les entreprises :**

Selon une enquête menée par l'institut McKinsey sur 1500 dirigeants, ceux qui dirigent la course du numérique transforment leurs entreprises cinq fois plus rapidement et avec deux fois plus d'intensité que leurs collègues.<sup>1</sup> La rapidité croissante de la numérisation ces dernières années a entraîné une utilisation croissante du numérique, mais a également suscité de l'anxiété chez de nombreux dirigeants, avec, par exemple, une concurrence accrue dans toutes les industries, une pression accrue sur les bénéficiaires, l'émergence de nouveaux acteurs et des sources de profits en constante évolution.

Effectivement, d'après le cabinet Gartner, 56 % des chefs d'entreprise ont remarqué que leurs investissements dans la numérisation ont entraîné une augmentation des revenus de leur entreprise.<sup>2</sup>

Avec 76% des sociétés qui font des investissements dans les nouvelles technologies, la digitalisation n'est plus un sujet insignifiant et présente de multiples bénéfices.<sup>3</sup> Les avantages que la digitalisation peut apporter aux entreprises sont nombreuses nous allons en citer quelques-unes :

### **5.1 Productivité accrue :**

D'après une étude de McKinsey, les salariés consacrent en moyenne 1,8 heure par jour à la recherche d'informations - soit 9,3 heures par semaine.<sup>4</sup> Environ 30% de leur temps de travail est consacré à ne pas générer de valeur.

Avec l'avènement des nouvelles technologies, ce temps est nettement diminué. Par exemple, les systèmes d'automatisation offrent la possibilité de scanner des documents en grande quantité, d'intégrer des données sans les rentrer individuellement, ou encore de partager rapidement des informations. Les outils modernes basés sur le cloud sont indispensables pour rendre l'organisation plus fluide, résoudre rapidement des problèmes et améliorer la

---

<sup>1</sup> Just how fast is the 'speed of digital'? Now we know', McKinsey; Juillet 2019.

<sup>2</sup> Gartner Survey Shows 42 Percent of CEOs Have Begun Digital Business Transformation', Gartner; Avril 2017.

<sup>3</sup> Put your trust in hyper-relevance', Accenture, 2017.

<sup>4</sup> The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies', McKinsey; Juillet 2012.

communication au sein d'une entreprise. Cela a un impact direct sur l'efficacité et par conséquent la productivité des équipes.

### **5.2 Réduction des coûts opérationnels :**

Alors que les dirigeants d'entreprise ont toujours accordé une grande importance à la réduction des coûts, la digitalisation facilite considérablement cette tâche. Par exemple, le cloud permet de diminuer considérablement les dépenses opérationnelles. Effectivement, opter pour la migration vers le cloud évite d'investir dans des équipements physiques qui occupent de la place et requièrent des frais de maintenance. En proposant des solutions hors site dont la maintenance est confiée au vendeur, l'entreprise a ainsi une réduction significative de ses dépenses opérationnelles. En l'absence d'une délocalisation totale des environnements informatiques, il est envisageable de s'intéresser à une solution « hybride cloud ».

D'après une recherche menée par McKinsey, l'automatisation des processus riches en données permet une diminution des dépenses jusqu'à 90 %.<sup>1</sup> À titre d'exemple, une entreprise de télécommunication proposant un service prépayé autonome où les clients activent leurs téléphones eux-mêmes ne sera pas contrainte de faire appel à un back-office, ce qui entraînera une réduction significative des dépenses.

### **5.3 Analyse des données plus précise :**

Avec l'émergence de la Big Data, la collecte, le traitement et l'analyse de données massives sur les consommateurs, les concurrents et le marché facilitent une prise de décision stratégique, efficace et à moindre coût. La collecte des données est extrêmement bénéfique pour la croissance des activités et fait partie intégrante des bénéfices de la digitalisation.

L'expérience des consommateurs est considérablement améliorée grâce à la Big Data et aux analyses prédictives. Par exemple : Amazon utilise la Big Data pour offrir une expérience d'achat personnalisée à ses clients, en leur proposant des suggestions de produits en fonction de leurs achats précédents.

### **5.4 Une communication favorisée au sein de l'entreprise :**

La digitalisation a profondément transformé notre façon de communiquer et ce phénomène n'a pas pu être ignoré par les entreprises. Cependant, cela constitue également un autre bénéfice de la digitalisation : la communication au sein des équipes et avec les dirigeants est plus transparente, plus rapide et à travers de nombreux canaux. De nos jours, tous les

---

<sup>1</sup> Accelerating the digitization of business processes', McKinsey; Mai 2014.

services de communication interne font appel au numérique et mobilisent un budget considérable pour cela. Maintenant, les employés peuvent facilement accéder à toutes les archives des réunions en format numérique et bénéficier d'une plus grande autonomie en ce qui concerne le lieu et les heures.

Ces nouvelles opportunités de communication permettent aussi de briser les « systèmes organisationnels », en offrant aux salariés et aux responsables des solutions pour faciliter la communication collective et entre les différents services. Ceci encourage une communication plus fluide et une meilleure intégration des équipes dans les projets de l'entreprise dans son ensemble.

### **5.5 Innovation stimulée :**

Il est indéniable que la digitalisation favorise l'innovation, car elle permet d'être de plus en plus compétitif à des prix plus abordables. Cet aspect positif de la numérisation est celui qui inspire le plus les dirigeants d'entreprise. Étant donné qu'elle requiert une flexibilité, la transformation numérique favorise l'innovation. La mise en place de nouvelles méthodes favorise le partage d'idées au sein de l'entreprise, ce qui favorise l'innovation.

À l'ère du numérique, il est essentiel que les entreprises puissent innover afin de faire face à la compétition devenue féroce. Dans un contexte de transition numérique, l'innovation est au cœur de l'entreprise : nouveaux processus, nouveaux produits et services. C'est pourquoi une véritable culture de la nouveauté s'est développée, stimulante et enrichissante pour l'ensemble de l'entreprise.

### **5.6 Développement de nouvelles compétences :**

Grâce aux avancées technologiques, les équipes doivent s'ajuster et ainsi acquérir de nouvelles compétences dans les domaines de l'Intelligence Artificielle, du cloud, de l'analyse des données et bien d'autres qui se présentent quotidiennement.

Bien que, d'après un rapport rendu public par Altimeter, 31 % des entreprises ne disposent pas de talents experts du numérique parmi les équipes et les dirigeants, il est devenu essentiel d'investir dans cette direction.<sup>1</sup> Recruter des spécialistes du numérique et former les équipes déjà en place permet à l'ensemble de l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences. Ceci encourage la souplesse et la communication au sein de tous les départements de l'entreprise, améliore la productivité des équipes et attire les talents.

Fondamentale pour la réussite de sa transformation numérique, la formation des équipes favorise le développement d'une culture numérique au sein d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> The state of digital transformation', Altimeter Prophet, 2017.

## **6 Les inconvénients de la digitalisation :**

Voici les principaux inconvénients de la digitalisation

### **6.1 Coûts initiaux élevés :**

Les coûts initiaux de mise en place de l'infrastructure et des systèmes nécessaires à la digitalisation peuvent être élevés, comprenant l'acquisition de technologies, la formation des employés et la mise en place de mesures de sécurité.

### **6.2 Risques de sécurité et de protection des données :**

La sécurité des données devient un enjeu crucial avec la digitalisation, car les risques de cyberattaques et de violations de la vie privée augmentent. Les entreprises doivent investir dans des mesures de sécurité adéquates pour protéger leurs données sensibles.

### **6.3 Perturbations sur le marché du travail :**

La digitalisation peut entraîner l'automatisation de certains emplois, nécessitant une transition et une reconversion des compétences pour les employés concernés. Cela peut représenter un défi pour les entreprises et les travailleurs.

### **6.4 Résistance au changement :**

Certaines parties prenantes ou employés peuvent résister aux changements nécessaires pour mettre en œuvre la digitalisation, créant des tensions et des conflits internes.

### **6.5 Dépendance à la connectivité :**

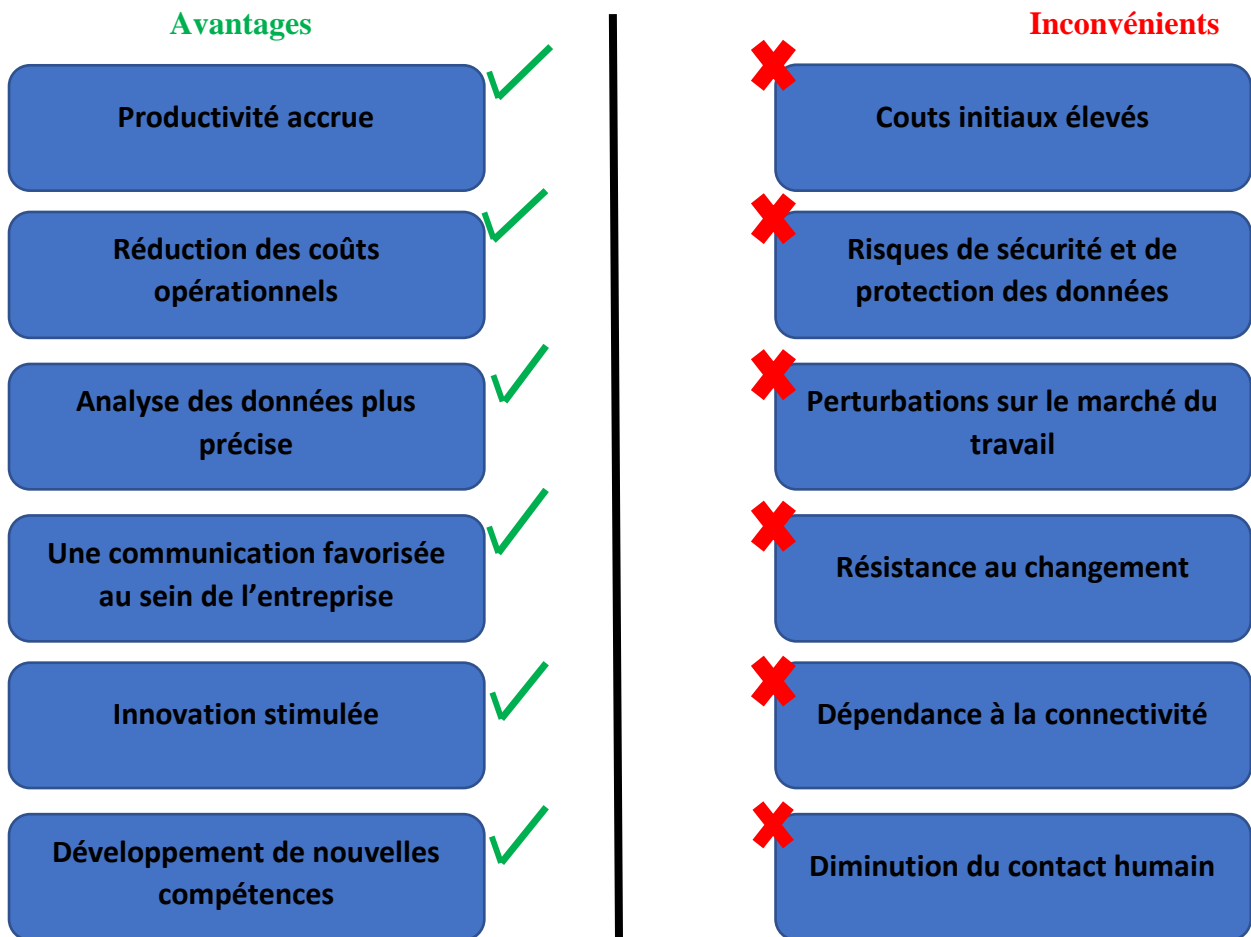
La digitalisation résulte en une dépendance totale de la vie quotidienne face à une connexion permanente.

### **6.6 Diminution du contact humain :**

La digitalisation peut entraîner une diminution du contact humain, avec un côté négatif de "plus de contact humain, comme un robot face à l'automatisation".

Nous allons ci-dessous représenter les avantages et les inconvénients de la digitalisation :

Figure n°5 : Avantages et inconvénients de la digitalisation



Source : élaboré par nos soins

### III. Fondement de l'entreprise digitale : culture et stratégie :

Cette partie de chapitre s'attachera à explorer ces éléments clés de la transformation digitale des entreprises. Nous commencerons par analyser la notion de culture d'entreprise et son importance dans le contexte du numérique. Nous définirons ensuite la culture digitale et identifierons ses objectifs et ses enjeux. Par la suite, nous nous pencherons sur la stratégie digitale, en examinant ses objectifs, ses étapes et les facteurs clés de succès pour sa mise en œuvre.

#### 1. Culture digitale de l'entreprise :

L'évolution du monde en ligne est très rapide, ce qui nécessite pour les entreprises et les dirigeants qu'ils prennent conscience de l'importance de la digitalisation et du passage à de nouvelles méthodes de gestion et de culture, qui sont devenues essentielles pour faire face à la concurrence acharnée et garantir la durabilité de l'entreprise.

Devant ces changements, l'entreprise doit adopter de nouvelles méthodes et des solutions novatrices pour répondre aux attentes de ses clients de plus en plus exigeants, garantir un environnement de travail agréable à ses employés et répondre à leurs besoins, améliorer ses performances et préserver sa part de marché.

Dans cette optique, la performance de l'entreprise sera influencée par sa capacité à instaurer et à réussir sa culture ainsi que sa transformation digitale. Cela nécessitera de la part de l'entreprise une bonne maîtrise de la technologie et de ses outils, une meilleure équipe de travailleurs qualifiés et compétents, ainsi qu'une gestion axée sur l'agilité et la fluidité. Avant de passer à la culture que doit avoir l'entreprise et aux stratégies qu'elle doit adopter à l'ère numérique, il est important de mettre de point sur ce qu'est une entreprise digitale ?

### **1.1. Définition de l'entreprise digitale :**

**Tableau n°3 : quelques définitions de l'entreprise digitale selon plusieurs auteurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>	<b>Définition retenue</b>
<b>Fitzgerald et al.</b>	2014	L'entreprise digitale est celle qui utilise les technologies digitales comme les réseaux sociaux les technologies mobiles, pour améliorer son business.
<b>K. C. Laudon, J. P. Laudon</b>	2012	Une entreprise digitale est une entreprise qui convertit tous ces engagements client/fournisseur/ressources humaines en outils digitaux.
<b>Westermanetal.</b>	2012	L'entreprise digitale est une entreprise qui utilise les NTIC pour une amélioration radicale de sa performance.
<b>Stolterman and Fors</b>	2004	L'entreprise digitale est le changement que le digital influence sur tous les aspects de la vie des êtres humains.

**Source :** Article ; GOUMGHAR. S & FIKRI. M ; « Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise digitale. Revue de la littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume3 : Numéro 1 » ;2022 ; page 371.

Selon toutes les définitions mentionnées dans ces tableaux, nous proposons une définition simple de l'entreprise numérique :

L'entreprise digitale est une entité économique qui exploite les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) afin de communiquer avec sa clientèle, ses fournisseurs, ses ressources humaines et l'État, dans le but de faire face à la concurrence et d'améliorer ses performances.

### **1.2. Les degrés de digitalisation pour une entreprise :**

Les degrés de digitalisation pour une entreprise sont une catégorisation proposée par Capgemini Consulting en 2012, qui définit trois niveaux de maturité digitale pour les

entreprises. Ces degrés reflètent les différentes étapes que les entreprises peuvent franchir lors de leur transformation digitale avec pour chacune d'elles des problématiques différentes :

➤ **Les entreprises novices dans le digital :**

Ces entreprises sont à la phase initiale de leur transformation digitale. Elles cherchent à intégrer une stratégie digitale globale dans leur société, souvent avec l'aide d'experts externes tels que des consultants spécialisés. Cette phase est caractérisée par une transformation limitée de l'entreprise, qui ne touche pas à ses fondamentaux. Comment intégrer de manière globale une stratégie digitale dans la société ? Voici la problématique qui pourrait être appliquée à ce niveau de l'entreprise.

➤ **Les entreprises qui possèdent déjà une entité dédiée au digital :**

Les activités digitales sont déjà intégrées dans la société au sein d'une direction ou d'un simple service interne. La démarche est donc engagée mais peu connue en interne. Elles cherchent à développer la notoriété de ce service et à intégrer les activités digitales dans leur stratégie globale. L'entreprise se digitalise d'abord en interne pour ensuite faire connaître de nouveaux services dédiés aux clients. Cette phase est marquée par une démarche engagée, mais peu connue en interne. Comment est-il possible de développer la notoriété du service interne qui s'occupe de la transformation digitale ? Est la problématique à ce niveau.

➤ **Les entreprises totalement « digitalisées » qui interagissent naturellement avec leurs clients :**

Ces entreprises ont atteint un niveau élevé de maturité digitale, où l'objectif est d'optimiser les outils digitaux pour obtenir un retour sur investissement maximal. Cette phase est caractérisée par une organisation interne profondément transformée, avec une utilisation intensive des technologies digitales pour améliorer la productivité et la compétitivité. Chaque canal de distribution doit être minutieusement analysé pour connaître le plus efficace. Quelle stratégie l'entreprise doit-elle adopter pour optimiser au maximum les outils digitaux pour pouvoir obtenir un important retour sur investissement ? Problématique posé à ce niveau.

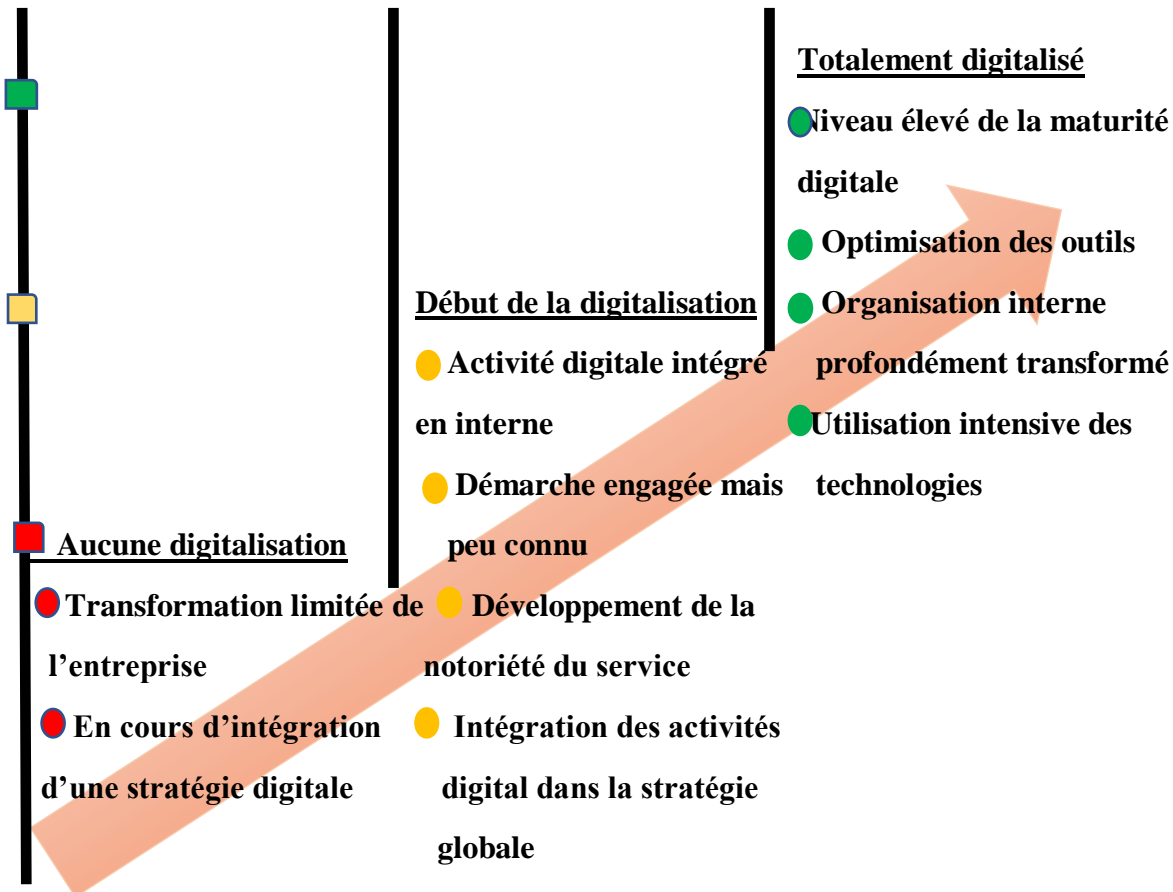
L'organisation interne d'une société digitale est totalement différente d'une société qui ne l'est pas encore. Le fonctionnement digital est souvent accompagné de formations et d'accompagnement permettant de digitaliser un service qui a des difficultés à le devenir.

Au regard de ces degrés de digitalisation d'une société, cette classification s'applique en tout état de cause à tous types de secteurs d'activités.

Ces trois degrés sont très distincts dans le monde numérique actuel, ils vont donc nous permettre de définir le degré de digitalisation des différentes agences touristiques et de voyage qu'on va étudier dans ce mémoire.

La figure suivante interprète ses trois niveaux de maturité digitale par laquelle les entreprises passent :

Figure n°6 : les degrés de digitalisation de l'entreprise.



Source : élaboré par nos soins.

### 1.3. Culture d'entreprise (organisationnelle) :

Chaque entreprise possède sa propre culture, ce qui lui confère une identité unique. Comme les personnes qui se démarquent par leur personnalité, leur nature et leur attitude, les entreprises créent des cultures organisationnelles spécifiques, reflétant leurs valeurs, leurs convictions et leurs méthodes.

Bien que le concept de culture d'entreprise soit apparu dans les années 30, c'est à partir des années 80 qu'il a véritablement pris son essor, révélant son importance capitale dans le fonctionnement et la performance des organisations.

#### ➤ Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise :

La culture organisationnelle a été définie par plusieurs auteurs, mais avant cela, nous allons d'abord définir ce qu'est une culture.

« La culture est un système de valeurs partagées et de croyance en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire ses normes de comportement. »<sup>1</sup>

« La culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes. »<sup>2</sup>

« La culture organisationnelle, est l'identité profonde de l'organisation. [...] Aucun consultant digne de ce nom ne peut se permettre d'ignorer l'identité du système social auprès duquel il intervient, tout comme aucun nouveau dirigeant »<sup>3</sup>

« La Culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées, rites, mythes, symboles et l'histoire de l'organisation »<sup>4</sup>

D'après ces définitions, il est possible de conclure que la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans les méthodes de gestion et dans l'entreprise en général. Elle favorise l'établissement d'une atmosphère chaleureuse et rassemble les dirigeants et les collaborateurs autour d'objectifs communs, garantissant ainsi un climat d'affaires favorable.

#### **1.4. Culture digitale**

« La culture digitale fait référence aux changements culturels produits par le développement et la diffusion des technologies numériques, en particulier du Web et d'Internet»

La culture digitale consiste à mettre en place de nouveaux modes de travail et d'échanges entre les collaborateurs, mettre à disposition des outils qui simplifient la vie et qui changent la manière dont les collaborateurs interagissent entre eux et avec la fonction RH. Alors que des employés peu connectés côtoient des générations ultra-connectées, le rôle du DRH est d'intégrer cette culture du digital afin qu'ils arrivent au moins tous à un même niveau de base.

Englobant l'ensemble l'organisation et ses mécanismes, la culture digitale se définit comme un ensemble d'habitudes, de valeurs, de codes et de technologies partagés par les

---

<sup>1</sup> BOSCHE, M ; Corporate culture, la culture sans histoire ; 1984.

<sup>2</sup> SCHEN; Organizational culture and leadership, in RFG, Aout 1989. Dans B. MEIER, Manageor tout le management a l'ère digitale ; 3ème Ed ; 1985 ; P 128.

<sup>3</sup> BRUBET, L. & ; Climat organisationnel et culture organisationnelle : apport distinct ou redondant ? Revue québécoise de psychologie ; 2000 ; P 179-200.

<sup>4</sup>THEVENET, M. La culture d'entreprise ; 5ème Ed, PUF ; 2002 ; P 128.

collaborateurs. Elle vise à repositionner l'entreprise et sa stratégie globale face à l'évolution digitale croissante.

Véritable avantage concurrentiel, la culture digitale permet aux entreprises de tisser des liens plus solides avec leurs clients et leurs collaborateurs. Elle se manifeste dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, en fonction de leurs moyens financiers et de leur capacité d'adaptation aux changements induits par sa mise en place.

#### **1.4.1. Objectifs de la culture digitale :**

Véritable facteur clé de succès, la culture digitale impacte positivement l'entreprise à la fois en interne et en externe. Voici quelques exemples concrets :

➤ **En interne :**

- Amélioration de la performance des collaborateurs : Le digital permet d'automatiser les tâches répétitives, libérant ainsi du temps précieux pour des missions plus stratégiques. Gain de productivité et d'efficacité garantis.
- Communication fluide et collaborative : Des outils digitaux favorisent la communication et la socialisation entre les collaborateurs, brisant les silos et encourageant le travail d'équipe.
- Partage d'informations instantané : La circulation de l'information est facilitée et accélérée, permettant une prise de décision plus rapide et éclairée.
- Coordination des équipes optimisée : Les outils digitaux facilitent la coordination des équipes, même géographiquement dispersées, pour une meilleure synergie et une exécution efficace des projets.
- Adaptabilité accrue au changement : Habités à évoluer dans un environnement digital en constante mutation, les collaborateurs sont plus enclins à s'adapter aux changements internes et externes.

➤ **En externe :**

- Adaptation rapide aux évolutions du marché : Grâce aux outils digitaux, l'entreprise peut s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles demandes des clients.
- Concurrence surclassée : Une culture digitale dynamique permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et de gagner en compétitivité.
- Clients satisfaits et fidélisés : Une expérience client fluide et personnalisée, favorisée par les outils digitaux, renforce la satisfaction et la fidélité des clients.

En résumé, la culture digitale se présente comme un levier puissant pour booster la performance de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

Figure illustrant les objectifs de la culture digitale :

#### **1.4.2. Les enjeux de la culture digitale :**

- **Enjeu organisationnelle :** consiste à prendre le risque d'innover, d'adopter de nouvelles méthodes et de mettre en œuvre de nouveaux concepts. Il est essentiel de passer d'une structure hiérarchique à une structure flexible.
- **Enjeu culturel :** consiste à gérer le changement culturel qui entraîne de nouvelles attitudes chez les collaborateurs. En améliorant les processus internes et en modifiant les habitudes de travail des employés ;
- **Enjeu humain :** Les ressources humaines sont perçues comme le défi majeur de la culture digitale. Il sera essentiel que les dirigeants expliquent aux collaborateurs l'importance du passage à une culture digitale et son but, et de former le personnel, dans le but de les initier à l'utilisation des outils numériques et à l'adoption de nouveaux modes de travail.
- **Enjeu client :** répondre aux nouveaux besoins engendrés par la numérisation des processus et des habitudes de consommation et de communication modernes.

## **2. La stratégie digitale :**

L'omniprésence d'internet et des réseaux sociaux bouscule les entreprises. Elles doivent s'adapter aux nouveaux usages numériques et aux attentes des consommateurs. Pour cela, il est indispensable de définir une stratégie digitale globale.

Cette stratégie est devenue incontournable pour la performance et la croissance des entreprises. Elle est au cœur de leur positionnement et de leur avantage concurrentiel. Mais sa mise en œuvre est complexe et demande une approche nuancée. C'est ce que nous allons explorer dans cette section.

### **2.1. Définition de la stratégie digitale :**

Le terme "stratégie digitale" regroupe deux notions distinctes.

- La stratégie : qui est un ensemble d'actions planifiées visant à atteindre un objectif précis.
- Le digital : qui désigne l'ensemble des outils numériques permettant de communiquer avec un public cible. Cela inclut les sites web, les réseaux sociaux, les applications mobiles, les bornes interactives, etc.

Deux visions s'affrontent quant à la définition de la stratégie digitale :

Certains la considèrent comme une simple adaptation de la stratégie traditionnelle aux médias numériques. Ils la confondent parfois avec le marketing digital. D'autres la voient

comme un concept nouveau, distinct de la stratégie traditionnelle, avec ses propres spécificités. En réalité, la stratégie digitale est un ensemble plus vaste qui englobe à la fois les aspects traditionnels et modernes de la stratégie. Elle se différencie de la stratégie traditionnelle par son utilisation des outils numériques et son adaptation aux nouveaux comportements des consommateurs.

La stratégie marketing digitale est un plan d'action qui utilise les outils numériques (site web, réseaux sociaux, etc.) et mobiles pour atteindre les objectifs de la marque ou de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de mettre en œuvre des actions marketing sur internet et sur les appareils mobiles pour atteindre des objectifs précis, ce qu'on va aborder dans la section suivante.

## **2.2. Objectif de la mise en place d'une stratégie digitale :**

De nos jours, les entreprises doivent absolument être présentes en ligne pour survivre face à la concurrence. En effet, les clients d'aujourd'hui sont autonomes et connectés en permanence. Ils commencent leur recherche d'informations sur internet avant de faire un achat.

Il est donc crucial pour les entreprises d'apparaître parmi les premiers résultats de recherche. C'est pourquoi elles ont besoin d'une stratégie digitale efficace pour attirer l'attention des clients potentiels qui recherchent des solutions à leurs problèmes.

L'objectif d'une stratégie marketing digitale est de permettre aux entreprises d'identifier des opportunités de création de valeur dans un environnement en constante évolution et concurrentiel. Pour y parvenir, il est essentiel de développer des compétences individuelles et organisationnelles afin de saisir ces opportunités et d'en tirer profit. La stratégie digitale ne se limite pas au marketing. Elle va bien au-delà des objectifs marketings. L'objectif principal d'une stratégie digitale est d'évaluer les capacités technologiques de l'entreprise et de s'assurer que ses employés les utilisent intelligemment. Il s'agit également de favoriser l'adoption de nouveaux comportements au sein de l'entreprise.

En d'autres termes, une stratégie digitale réussie permet à une entreprise de :

- Identifier ses atouts technologiques.
- Mettre en place une utilisation intelligente de ces technologies par ses employés.
- Favoriser l'adoption de nouveaux comportements plus adaptés à l'ère numérique.
- Cela permet à l'entreprise d'être plus efficace, plus innovante et plus compétitive.

### **2.3. Maîtriser les étapes clés pour une stratégie digitale réussie :**

Pour réussir dans l'univers numérique actuel, une entreprise doit impérativement mettre en place une stratégie digitale efficace. Cette stratégie se décompose en trois étapes clés : attirer, convertir et fidéliser.<sup>1</sup>

- **Attirer** : Attirer des visiteurs sur votre site web est la première étape. Cela peut être réalisé par le biais de diverses actions marketing digitales, telles que le référencement, le marketing de contenu et les réseaux sociaux. Il est important de ne pas négliger les autres étapes pour autant, car attirer des visiteurs ne suffit pas : il faut également les convertir en clients et les fidéliser.
- **Convertir** : La conversion consiste à transformer les visiteurs en clients. Cela peut être réalisé en proposant une expérience utilisateur fluide et en incitant les visiteurs à effectuer une action souhaitée, telle que l'achat d'un produit ou l'inscription à une newsletter. La conversion est souvent l'étape la plus difficile pour les marketeurs, mais elle est également la plus importante, car c'est elle qui crée de la valeur pour l'entreprise.
- **Fidéliser** : Fidéliser les clients est la troisième et dernière étape de la stratégie digitale. Il s'agit de maintenir les clients existants en leur offrant une expérience positive et en leur donnant des raisons de revenir. La fidélisation des clients est essentielle pour assurer une croissance durable, car les clients fidèles sont plus susceptibles de faire des achats répétés et de recommander l'entreprise à d'autres.

En conclusion, une stratégie digitale efficace combine attraction, conversion et fidélisation. Chaque étape est importante pour créer de la valeur et assurer la réussite de l'entreprise dans l'univers numérique. Il est essentiel de mesurer et d'analyser régulièrement les résultats de chaque étape afin d'optimiser la stratégie et d'atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>1</sup> Sheid,J., & association pour la science de l'information .2012. L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion de l'information. P13-15.

## **Conclusion**

A l'issue de ce chapitre, nous avons exploré les contours de la digitalisation des entreprises, en mettant en lumière ses différentes facettes et ses impacts profonds sur le monde des affaires. De l'émergence de ce phénomène aux outils et stratégies qui la pilotent, en passant par les enjeux et défis qu'elle pose, nous avons exposé un tableau complet de cette transformation majeure.

La digitalisation n'est pas une simple option, mais une nécessité incontournable pour les entreprises qui souhaitent survivre et prospérer dans un environnement en constante évolution. En effet, le numérique offre des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité, l'innovation, la satisfaction client et la compétitivité. Cependant, cette transformation ne se fait pas sans effort et nécessite une approche réfléchie et stratégique.

La culture et la stratégie digitales sont les deux piliers essentiels d'une transformation réussie. Cultiver une culture digitale au sein de l'entreprise implique de promouvoir l'agilité, l'esprit d'innovation, la collaboration et l'ouverture d'esprit. Définir une stratégie digitale claire et cohérente permet de fixer des objectifs précis, d'identifier les outils adéquats et de mettre en place un plan d'action concret.

Naviguer dans l'ère du numérique exige des entreprises de se remettre en question, de s'adapter et d'adopter le changement. C'est un processus continu qui nécessite un engagement permanent de la part de la direction et de tous les collaborateurs. En maîtrisant la culture et la stratégie digitales, les entreprises peuvent transformer cette disruption en une opportunité de croissance et de succès durable.

En conclusion, la digitalisation des entreprises est un voyage fascinant et stimulant, mais aussi un défi de taille. C'est en comprenant les enjeux, en adoptant une culture digitale et en élaborant une stratégie efficace que les entreprises pourront tirer pleinement parti des opportunités offertes par le numérique et naviguer avec succès dans cet environnement en constante évolution.

***Chapitre II : Impact de la digitalisation sur la  
Gestion de la relation client***

## **Introduction**

A l'ère du numérique, la gestion de la relation client (CRM) se trouve à un tournant décisif. L'avènement des technologies digitales a bouleversé les modes d'interaction entre les entreprises et leurs clients, imposant une transformation profonde des stratégies et des outils traditionnels. Ce chapitre vise à explorer l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client, en mettant en lumière les apports et les enjeux de cette mutation majeure.

En premier lieu, nous aborderons les fondements de la gestion de la relation client, en retraçant son évolution et en définissant ses objectifs clés. Nous identifierons les compétences requises pour une gestion efficace de la relation client et les avantages tangibles qu'elle procure aux entreprises. De plus, nous nous pencherons sur les motivations qui poussent les entreprises à digitaliser leur gestion de la relation client.

Dans un second temps, nous nous focaliserons sur le concept d'e-CRM, en analysant le passage d'une gestion de la relation client traditionnelle à un modèle digitalisé. Nous définirons précisément l'e-CRM, en identifiant les facteurs clés de succès, les composantes essentielles, les différents types existants et les étapes clés de sa mise en œuvre. Nous explorerons également les piliers fondamentaux d'e-CRM, les canaux et outils digitaux les plus utilisés, ainsi que les enjeux majeurs auxquels les entreprises sont confrontées dans ce processus de transformation digitale. Enfin, nous mettrons en avant l'apport de l'e-CRM sur la gestion de la relation client, en soulignant son impact positif sur la satisfaction, la fidélisation et la rentabilité des entreprises.

Pour conclure, nous nous intéresserons à l'expérience client, en examinant les concepts de satisfaction et de fidélisation. Nous définirons la satisfaction client, en identifiant ses déterminants, ses caractéristiques et les différentes démarches permettant de l'évaluer. Nous analyserons également les indicateurs clés de performance (KPIs) pertinents et les techniques les plus efficaces pour mesurer et améliorer la satisfaction client. Enfin, nous aborderons le concept de fidélisation client, en mettant en lumière son rôle crucial dans la croissance et la pérennité des entreprises. Nous identifierons les composantes essentielles d'une stratégie de fidélisation efficace, les différentes démarches possibles et les programmes de fidélisation les plus couramment utilisés. Nous concluons ce chapitre en présentant les différentes méthodes et outils disponibles pour mettre en œuvre une stratégie de fidélisation performante.

## **I. La GRC : de l'apparition à l'adoption :**

Dans un environnement commercial en constante évolution, la gestion de la relation client (CRM) s'impose comme un élément clé de la réussite des entreprises. Face à une concurrence accrue et à des clients de plus en plus exigeants, les entreprises doivent impérativement adopter des stratégies efficaces pour attirer, fidéliser et rentabiliser leur clientèle. La gestion de la relation client (CRM) s'impose comme un outil indispensable pour les entreprises visant à comprendre les besoins et les attentes des clients, à établir des relations durables et à optimiser l'ensemble du parcours client. Dans cet axe nous allons explorer les différentes facettes du CRM, depuis son apparition et sa définition jusqu'aux compétences requises pour sa mise en œuvre, en passant par ses objectifs, ses avantages et la nécessité de sa digitalisation.

### **1. Apparition de la Gestion de la relation client :**

Dès le début du commerce, bien avant l'ère numérique, les marchands et artisans ont intuitivement compris l'importance de nouer des relations durables avec leurs clients. En effet, même sans formuler de stratégies CRM élaborées, ils s'efforçaient de cerner les attentes de leur clientèle pour mieux les satisfaire. Cette approche, déjà présente dans l'Égypte ancienne, la Rome antique et le Moyen Âge, témoigne de la valeur intemporelle de la relation client.

L'avènement de la GRC moderne, telle que nous la connaissons aujourd'hui, s'inscrit dans les années 50 et 60. A cette époque, marquée par une domination sectorielle et géographique des entreprises, la notion de client n'était pas encore au centre des préoccupations. Cependant, l'ouverture progressive du commerce à la concurrence a bouleversé ce paysage. Face à une multitude d'options, les clients ont acquis un pouvoir de choix inédit, les poussant à comparer les services, la qualité des produits et l'expérience client proposée par différentes entreprises. La satisfaction client est devenue un enjeu crucial pour la survie des entreprises, les contraignant à placer le client au cœur de leur stratégie.

Les années 90 ont marqué un tournant décisif dans l'histoire de la GRC. Les entreprises ont pris conscience qu'acquérir de nouveaux clients était bien plus onéreux et complexe que de fidéliser ceux déjà existants. C'est ainsi qu'est née l'ère du CRM personnalisé, axé sur la collecte d'informations, la connaissance approfondie du client et l'analyse de ses habitudes. L'objectif ultime : anticiper les attentes et répondre aux besoins de chaque client de manière individualisée.

La gestion de la relation client s'inscrit dans une longue histoire, débutée aux prémices du commerce. Si ses fondements étaient présents dès les temps anciens, c'est au cours des

années 50 et 60 que la GRC moderne a pris forme, sous l'impulsion d'un contexte commercial en pleine mutation. Les années 90 ont quant à elles connu un essor fulgurant des techniques et outils CRM, consacrant la place centrale du client dans les stratégies d'entreprise.

## **2. Définition de la gestion de relation client :**

Le monde des affaires actuel accorde une importance croissante à la gestion de la relation client (GRC), aussi appelée CRM (Customer Relationship Management). En effet, cette approche stratégique permet aux entreprises d'optimiser leurs interactions avec les clients, de renforcer leur satisfaction et, en fin de compte, d'accroître leur rentabilité.

Cependant, le concept de CRM ne se limite pas à une définition unique et statique. Au contraire, il revêt des facettes multiples, reflétant la diversité des approches mises en œuvre par les entreprises et l'évolution du domaine lui-même.

Pour explorer la richesse de ce concept, nous allons nous plonger dans les définitions proposées par plusieurs auteurs de référence dans le domaine du CRM. Chacun d'entre eux apporte un éclairage précieux sur les aspects fondamentaux de cette approche et sa contribution essentielle au succès des entreprises d'aujourd'hui.

Dans le tableau qui suit, nous allons explorer les définitions du CRM proposées :

**Tableau n°04 : Définition de la GRC selon plusieurs auteurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>LENDREVY LEVY LINDON 2003</b>	« Le CRM ou « Gestion de la Relation Client » est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise » <sup>1</sup>
<b>VAN LAETHEM Nathalie 2005</b>	« La Gestion de la Relation Client correspond à l'expression anglaise Customer Relationship Management « CRM » La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service » <sup>2</sup>
<b>LENDREVIE LEVY LINDON. Mercator 2006</b>	« Le Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC « anglaise Customer Relationship Management » désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise » <sup>3</sup>
<b>KOTLER Phillip 2008</b>	« La Gestion de la Relation Client « GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management » consiste à rassembler des

<sup>1</sup>LENDREVY LEVY LINDON. Théorie et pratique du marketing, Mercator. 7e éd. Paris : Edition Dalloz. 2003.p 937.

<sup>2</sup>VAN LAETHEM Nathalie. Toutes les fonctions marketing. Paris : Edition Dunod, 2005. p.103.

<sup>3</sup>LENDREVIE LEVY LINDON. Mercator : Théorie et nouvelles pratiques du marketing. 8e éd. Paris : Edition Dunod, 2006. P.939.

	informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise » <sup>1</sup>
<b>Kotler et Al, 2016,</b>	« La gestion de la relation client (GRC ou CRM) « consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à L'entreprise » <sup>2</sup>
<b>Baynast et Al, 2017</b>	« Pour baynast, la gestion des relations clients (ou customerrelationship management en anglais) ; désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité » <sup>3</sup>
<b>Soulez, 2017</b>	« La gestion de la relation client est une démarche qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de Canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise » <sup>4</sup> .
<b>Bressolles, 2020,</b>	« La gestion de la relation client (GRC) ou Customer relation management (CRM) ; inscrit dans le cadre du marketing relationnel qui s'oppose au marketing transactionnel. Il agit une approche de long terme, dans laquelle le client ne devient rentable qu'au bout d'un certain temps. Il est donc nécessaire d'implémenter des actions afin d'essayer de le fidéliser. L'objectif est de développer la part de client » <sup>5</sup> .

Source : élaboré par nos soins

En nous appuyant sur ses différentes définitions, on peut constater que la GRC :

Gestion de la Relation Client, est un ensemble de stratégies, d'outils et de processus mis en œuvre par une entreprise pour gérer et optimiser ses interactions avec ses clients à travers divers canaux.

La GRC n'est pas une simple stratégie marketing, mais une philosophie d'entreprise qui place le client au cœur de toutes les décisions.

En d'autres termes, la GRC vise à créer des relations durables et profitables avec les clients en comprenant leurs besoins, en anticipant leurs attentes et en leur offrant des expériences personnalisées.

### 3. Les catégories de la GRC :

Selon Véronique Des Garets, la GRC se divise en trois catégories : la GRC analytique, la GRC opérationnelle et la GRC collaborative.

<sup>1</sup>KOTLER Phillip, et al. Marketing, 6e éd. Paris : Edition Dunod, 2008. P.353.

<sup>2</sup>Kotler et Al, « Marketing management », édition Pearson, 15<sup>e</sup> édition, France, 2016, P. 168.

<sup>3</sup> Arnaud Baynast et Al, Mercator : tout le marketing à l'ère de la data et du digitale, Ed 13, 2017, P. 775.

<sup>4</sup> Sebastien Soulez, Le marketing, 2017.

<sup>5</sup>Gregory Bressolles, Cours web marketing, 2020, P. 115.

### **3.1. La GRC analytique ou business intelligence :**

Son objectif est d'améliorer la compréhension et la connaissance du client. Il facilite également la diffusion de l'information dans tous les processus commerciaux. Elle englobe : la compréhension des clients, les études de segmentation, la création de tableaux de bord pour évaluer la rentabilité, l'évaluation de la valeur des clients, les scores prédictifs...

### **3.2. La GRC opérationnelle :**

Son objectif principal est de gérer la relation client au quotidien, en utilisant tous les moyens de contact (centre de contact à distance, par téléphone ou internet, ainsi que des outils de vente). La synchronisation des informations pour tous les services permet de coordonner les différents canaux d'interaction entre l'entreprise touristique et ses clients. Elle favorise l'amélioration du travail de la force de vente. Il convient de souligner que la GRC analytique et la GRC opérationnelle s'entremêlent. La première transmet les données à la seconde. Ces derniers sont affinés et transmis à la GRC analytique.

### **3.3. La GRC collaborative :**

La CRM collaborative se manifeste par l'utilisation de méthodes collaboratives visant à simplifier les échanges entre l'entreprise de tourisme et de voyage et ses clients, ainsi que l'intégration avec les autres services de l'entreprise de tourisme et de voyage tels que la logistique, la finance, la production et la distribution.

## **4. Les compétences de la gestion de la relation client :**

La réalisation efficace d'une stratégie relationnelle repose sur la présence de certains éléments ou compétences. Ainsi, la GRC se compose de quatre éléments essentiels, à savoir<sup>1</sup>

### **4.1 Connaissance du client :**

Il est essentiel de connaître chaque client individuellement afin de construire une relation durable et de lui offrir une offre personnalisée. Il est essentiel d'identifier les clients actuels et potentiels, tout comme leur profil. Quelles sont les acquisitions du client ? Quels sont ses moyens de communication préférés pour le contacter ? Quels sont les éléments dont dispose l'entreprise pour améliorer son profil ? Sans ce type d'informations, il serait plus difficile de nouer des relations à long terme avec lui.

Il est essentiel que l'entreprise puisse acquérir ce genre de connaissances pour un large public. Les informations précises et régulièrement actualisées seront ajoutées à sa base de données pour être analysées ensuite. Ces données individuelles seront complétées par celles collectées lors d'études de marché.

---

<sup>1</sup> Ed Peelen. Al : Gestion de la relation client, «3ème ed, Edition pearson, 2009, P8-11.

#### **4.2.Stratégie relationnelle :**

Il est essentiel d'utiliser les informations concernant chaque client afin de favoriser une relation durable entre celui-ci et le fournisseur. Autrement dit, toute approche (marketing ou autre) doit se démarquer de celles qui ne visent qu'à encourager les échanges et impliquent des compétences d'une autre sorte.

Les entreprises qui mettent l'accent sur l'augmentation de leurs ventes deviennent des spécialistes de la "séduction". Elles ont des objectifs à court terme et n'ont qu'un intérêt limité envers le client, et elles se contentent de leurs succès en fonction du nombre de transactions conclues et du chiffre d'affaires généré. Selon elle, la part de marché joue un rôle crucial dans le succès.

À l'inverse, les entreprises qui ont adopté une stratégie relationnelle envisagent un avenir plus vaste. Ces entreprises accordent une attention particulière à certains clients (les plus intéressants et les plus rentables) qu'elles privilégient sans hésitation ; les soins qu'elles leur accordent ne s'effacent pas une fois la transaction effectuée. Au contraire, un achat n'est que le point de départ d'une relation qui engendrera un engagement et une confiance mutuelle au fil du temps.

#### **4.3.Communication :**

La stratégie relationnelle doit se manifester de manière significative dans la communication entre l'entreprise et son client, ainsi que dans l'établissement d'un dialogue personnalisé. Dans la plupart des cas, la conversation ne fournit que des éléments d'une utilité immédiate, et les opportunités d'un dialogue réellement substantiel sont souvent décevantes. Souvent, il est difficile d'obtenir un simple renseignement ou de répondre à une réclamation car cela nécessite de sortir des procédures régulières et que l'informatique ou les processus de pilotage mis en place par l'entreprise ne permettent pas ce type d'actions.

De nombreuses entreprises n'ont jamais eu un dialogue un tant soit peu important avec leurs clients, et la situation se complique encore si l'on considère le rôle des TIC. Il est nécessaire de créer un environnement multicanal pour communiquer partout et à tout moment, ou bien d'établir un réseau de canaux intégrés pour communiquer partout et à tout moment.

#### **4.4. Proposition de valeur individualisée :**

Une entreprise qui s'engage à approfondir sa connaissance du client et à établir des relations étroites avec lui ne saurait se passer de lui offrir une offre sur mesure. Ainsi, cette entreprise peut personnaliser ses produits, ainsi que les services et les tarifs qui l'accompagnent,

et offrir des services sur mesure. Elle peut même élaborer, en collaboration avec le client, le produit qui répond parfaitement à ses besoins, et elle adoptera une méthode appropriée pour la fabrication de ce produit. En plus du produit lui-même, le service peut également être personnalisé en fonction des attentes spécifiques du client et être élaboré en collaboration avec lui.

Il est essentiel que l'entreprise puisse acquérir progressivement les quatre compétences mentionnées précédemment.

L'entreprise doit pouvoir acquérir progressivement les quatre compétences mentionnées précédemment. Il est important que le développement de l'une des quatre entreprises ne soit pas en retard sur celui des autres. Un investissement excessif dans l'une des quatre entreprises priverait l'entreprise du résultat escompté, que ce soit en termes de revenus ou de niveau d'activité.

### **5. Les objectifs de la gestion de la relation client :**

La GRC doit favoriser la création d'une relation à long terme, personnalisée avec les clients qui représenteront les revenus futurs, tout en garantissant à moindre coût la relation avec des clients plus opportunistes.

L'objectif de GRC est devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, mais de savoir multiplier les approches commerciales afin de garantir une relation juste, tant du point de vue de l'entreprise que du client. Il est nécessaire d'acquérir et de saisir les habitudes et les usages de chaque client, de prévoir ses besoins, de modifier les procédures internes et de découvrir de nouvelles possibilités d'apporter de la valeur à la relation. Le client est placé au centre du processus de création de valeur grâce à cette approche.<sup>1</sup>

La GRC a pour objectif de créer une relation de proximité et une relation continue avec les clients. Afin d'y parvenir, l'entreprise s'efforce constamment de mieux appréhender les besoins actuels et futurs de tous. Ce savoir lui permet ensuite d'adapter, de manière économique, les canaux de distribution, de contact, les choix de produits, les modalités de livraison et la communication de son offre aux exigences.<sup>2</sup>

La GRC permet de garantir une cohérence globale entre les différentes parties :<sup>3</sup>

- Des clients aux enjeux et aux attentes très différents ;
- Des offres de plus en plus personnalisées ;

---

<sup>1</sup> Lefébure René – Venturi Gilles. « Gestion de la relation client », Ed Eyrolles, paris, 2005.

<sup>2</sup> Lefébure.R- Venturi Gilles, op.cit, P35.

<sup>3</sup>Lefébure.R- Venturi Gilles, op.cit, P35.

- Des canaux de contacts de plus en plus nombreux

## **6. Avantage de la mise en œuvre de la GRC :**

La GRC offre divers avantages :<sup>1</sup>

- Il réduit les couts de publicité.
- Axé sur les besoins de clients spécifiques, il facilite leur cyblage.
- Il permet de constater plus aisément l'efficacité d'une compagne.
- Il permet à l'entreprises de rivaliser avec ses concurrents non pas sur les tarifs mais, sur les services offerts.
- Il évite des dépenses excessives sur les clients à faible rentabilité et, à l'inverse une sous-estimation des ressources à consacrer à des clients à hautes rentabilité.
- Il améliore l'utilisation du canal employé pour atteindre le client et donc optimise chaque contact avec celui-ci.

## **7. Pourquoi digitaliser la relation client :**

La présence digitale dans chaque entreprise est devenue une évidence. Car le premier réflexe chez chaque personne avant d'acheter un bien est de chercher des informations sur le Web.

Donc, soigner son image est devenu une nécessité même si c'est un vrai investissement qui a besoin de beaucoup d'effort.

La digitalisation permet ainsi d'augmenter les ventes. Autrement dit, avec l'augmentation des transactions et des boutiques en ligne ainsi que les plateformes de ventes. On ne peut plus négliger la digitalisation.

Certes, ça a un grand impact économique : plus de stockage, ni de disponibilité produit dans un lieu particulier, pas de loyer ni de personnel de vente, mais Ça créera plusieurs opportunités pour les entreprises. La dématérialisation a commencé donc a tracé son chemin. Cependant, pour faire tout cela, il y a un élément qui est essentiel qui doit être pris en compte : La confiance. Pour que chaque client passe à l'acte d'achat, il doit se sentir en sécurité.

Toutefois, afin d'accomplir tout cela, il est primordial de prendre en considération un élément essentiel : la confiance. Afin que chaque client puisse effectuer un achat, il est essentiel qu'il se sente en sécurité.

---

<sup>1</sup> Stanley Brown, CRM Customer relationship management « la gestion de la relation client » ed village mondiale, 2006.

## **II. E-GRC : vers une gestion de la relation client digitaliser :**

A l'ère du numérique, les entreprises font face à un changement radical dans leurs interactions avec les clients. L'essor des technologies digitales a bouleversé les modes de communication et de consommation, imposant une transformation profonde de la gestion de la relation client (CRM). La transition du CRM traditionnel vers un CRM digitalisé, ou e-CRM, s'impose ainsi comme un enjeu stratégique majeur pour les entreprises qui souhaitent maintenir leur compétitivité et prospérer dans un environnement en constante évolution.

Au fil de cette présentation, nous mettrons l'accent sur l'apport indéniable de la digitalisation dans la gestion de la relation client.

### **1. Développement de la GRC à la E-GRC :**

L'essor du commerce électronique et d'Internet à la fin des années 90 a bouleversé le paysage commercial, donnant naissance à de nouveaux défis en matière de gestion de la relation client. Pour répondre à ces besoins, des logiciels CRM (Customer Relationship Management) a vu le jour, visant à établir et pérenniser des relations clients durables.

L'avènement du e-commerce a transformé la nature des interactions entre entreprises et clients. Les canaux de communication traditionnels ont été remplacés par des interactions en ligne, nécessitant des outils adaptés pour gérer et suivre ces relations numériques. C'est dans ce contexte que l'e-CRM est né, répondant à la demande croissante des entreprises de nouer et d'entretenir des relations clients basées sur le web.

Concrètement, l'e-CRM s'impose comme une évolution du CRM classique, intégrant les spécificités du commerce électronique et des interactions digitales. Il offre aux entreprises une panoplie d'outils pour collecter, analyser et exploiter les données clients issus des canaux en ligne, afin de mieux comprendre leurs besoins et préférences. Cette connaissance approfondie des clients permet de personnaliser les interactions, d'optimiser les campagnes marketing et d'offrir une expérience client plus fluide et satisfaisante, favorisant ainsi la fidélisation et la croissance à long terme.

### **2. Les fondements de la e-CRM :**

#### **2.1. Définition de l'e-CRM :**

L'e-GRC (e-Gestion de la Relation Client) est une approche révolutionnaire qui transforme la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients à l'ère numérique. En

tirant parti des technologies numériques, l'e-GRC vise à optimiser les processus de gestion de la relation client, à améliorer la satisfaction client et à générer une croissance durable.

Pour cerner les contours et les enjeux de l'e-GRC, il est indispensable d'explorer les diverses définitions proposées par les spécialistes du domaine. En effet, ces définitions éclairent les différentes facettes de ce concept en plein essor et permettent d'en saisir la portée.

Afin d synthétiser les différentes définitions proposées par les auteurs, nous avons élaboré un tableau récapitulatif ci-dessous :

**Tableau n°05 : Définitions de l'e-GRC**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>KENNEDY A. (2006).</b>	« L'E-CRM est également décrit commel'utilisation de la technologie pour soutenirla stratégie de gestion de la relation client, etest considéré comme l'intégration de lagestion de la relation client avec les applications e-business » <sup>1</sup>
<b>ROSSET C. SYLLA A. LECLERC D. (2009)</b>	« L'E-CRM est également connu comme unensemble de tendances, d'outils et deprocédures qui permettent de construire etde développer des relations avec les clientsexistants et potentiels via Internet » <sup>2</sup>
<b>MINGRUEDEE M. PENSIRI P. (2011)</b>	« L'E-CRM est défini aussi comme étant unensemble d'activités marketing, d'outils etde techniques sur Internet qui permettent deconstruire et d'améliorer la relation entrel'entreprise et ses clients » <sup>3</sup>

**Source :** élaboré par nos soins

En analysant les différentes définitions proposées par les auteurs, nous pouvons constater que L'e-CRM (e-Gestion de la Relation Client) désigne l'utilisation des technologies numériques pour optimiser les interactions entre une entreprise et ses clients tout au long du cycle de vie client. L'objectif principal de l'e-CRM est d'améliorer la satisfaction client, de fidéliser les clients et de générer une croissance durable. Les composantes clés de l'e-CRM incluent le marketing en ligne, le service client en ligne, la vente en ligne et la gestion des données clients. L'e-CRM s'applique à tous les secteurs d'activité et peut être mis en œuvre par des entreprises de toutes tailles.

## **2.2. La différence entre le CRM et e-CRM :**

Le CRM est une approche qui favorise l'établissement de relations à long terme avec des clients considérables. Le CRM consiste à utiliser de manière stratégique l'information, les

<sup>1</sup> KENNEDY A. (2006). "ElectronicCustomer Relationship Management (Ecrm): Opportunities and Challenges ina Digital World". Irish Marketing Review. 18 (1). 58–68.

<sup>2</sup> ROSSET C. SYLLA A. LECLERC D. (2009

), e-CRM comment placer Internet au cœur de la stratégie client multicanal ? Solucom group, p4.

<sup>3</sup> MINGRUEDEE M. PENSIRI P. (2011), « the use of e-crm to enhance customer relationship: the case of Toyota Mahanakorn », master thesis for information technology management, Malardalen university, Sweden, p8.

individus, les processus et la technologie afin de gérer la relation avec les clients dans tous les secteurs d'activité (marketing, ventes, services et support). Par ailleurs, Internet et le commerce en ligne sont à l'origine du mot « e » dans le concept d'e-CRM.

L'E-CRM intègre les technologies des nouveaux canaux électroniques tels que le Web, la messagerie électronique et le sans-fil dans les processus classiques du CRM<sup>1</sup>.

Les deux concepts peuvent être exposés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°06 : Les différences entre CRM et e-CRM**

	<b>CRM</b>	<b>E-CRM</b>
<b>Données clients (customer data)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DataWarehouse (Entrepôt de données)</li> <li>• Informations client</li> <li>• Historique des transactions</li> <li>• Information produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webhouse</li> <li>• Informations client</li> <li>• Historique des transactions</li> <li>• Information produit</li> <li>• Cliquez sur le flux (Clickstream)</li> <li>• Informations sur le contenu</li> </ul>
<b>Analyse des caractéristiques de client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des transactions</li> <li>• Profil client</li> <li>• Historique des transactions passées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des transactions</li> <li>• Profil client</li> <li>• Historique des transactions passées</li> <li>• Analyse d'activité</li> <li>• Analyse exploratoire</li> <li>• (Navigation, entrer sur le site, faire des achats sur le site)</li> </ul>
<b>Service client (Customer service)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing ciblé</li> <li>• Service statique</li> <li>• Service à sens unique</li> <li>• Limites de temps et d'espace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing one to one</li> </ul>

**Source:** Nicodemus Aketch Ishmael, "A Framework for Post Implementation Evaluation of E-crm InTelecommunication Sector: The Case of Orange Kenya," International Academic Journal of InformationSystemsand Technology, vol. 1, N°.5, p. 23

### **2.3. Les facteurs de succès de l'E-CRM :**

Il est essentiel de combiner une stratégie technologique et humaine afin de réussir la gestion électronique de la relation client. Dans ce qui suit, nous vous offrons un bref aperçu de ces éléments.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HARDY.ABU-SHHANABE. (2018). «Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) in Zain Company», Yarmouk University, Jordan, p.02

<sup>2</sup> MINGRUEDEE M., PENSIRI P., (2011), « the use of e-crm to enhance customer relationship: the case of

### **2.3.1. La stratégie :**

L'objectif d'une stratégie de gestion électronique de la relation client est d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser. De nos jours, de nombreux chercheurs estiment que l'e-CRM adopte une approche client-centre.

D'après Kennedy Aileen, les entreprises qui utilisent l'E-CRM ont la possibilité de recueillir des données sur les clients en ligne, ce qui leur permet de comprendre et de prédire leurs comportements, ce qui leur permet d'ajuster le produit en fonction de leurs préférences.

Selon Bolton, une entreprise axée sur les clients doit élaborer ses stratégies d'interaction avec ces dernières de la manière suivante :- Etre présente en permanence avec ses clients, car l'organisation a besoin d'interagir avec eux sur le long terme.

- Avoir une bonne gestion entre les affaires dirigées vers les clients et le groupe de clients ;
- L'organisation doit suivre les désirs des clients et ainsi faciliter la conception des produits pour chaque client.
- Donner de l'importance à la satisfaction du client, sa fidélisation et le préserver avec le temps.

### **2.3.2. La technologie :**

Grâce à l'utilisation des TIC, la technologie simplifie et améliore le comportement d'orientation client. Elle facilite également la gestion et l'analyse des informations clients, puis utilise les résultats pour activer les fonctions marketing. Il y a également des règles concernant les entrepôts de données et les analyses de données, et il y a également de multiples canaux pour toucher les clients tels que les e-mails, les newsletters, les sites Web et les salons de discussion.

Les gestionnaires, les employés et autres utilisateurs ont pu bénéficier de la technologie afin de maintenir une vision globale du client, tout en renforçant leurs compétences en optimisant leurs choix d'achat, la qualité des produits, le marketing, les ventes et le service client.

### **2.3.3. Les personnes :**

Les gestionnaires, les cadres supérieurs, les employés ou les clients sont appelés « personnes ». Il est essentiel d'établir une relation solide entre eux afin de garantir le succès du CRM, ce qui oblige l'entreprise à se focaliser sur l'employabilité de son personnel. Si le

---

Toyota Mahanakorn”, master thesis for information technology management, Malardalen university, Sweden.

personnel n'est pas prêt à suivre la formation sur les systèmes électroniques de gestion de la relation client, cela aura un effet négatif sur le système de gestion de la relation client. Ainsi, ce facteur peut être considéré comme la catégorie la plus cruciale et la plus importante pour assurer le succès de l'e-CRM.

#### **2.4. Les composants de l'e-CRM :**

La distinction entre le front-office et le back-office est essentielle parmi les éléments de l'e-CRM.

Le front-office comprend toutes les options de communication en ligne dont dispose l'entreprise : les courriels et les newsletters, bien entendu, mais aussi l'affichage de contenus sur mesure, l'utilisation de l'espace client et des outils de **selfcare**<sup>1</sup>, ainsi que les programmes de fidélisation et de parrainage gérés en ligne.

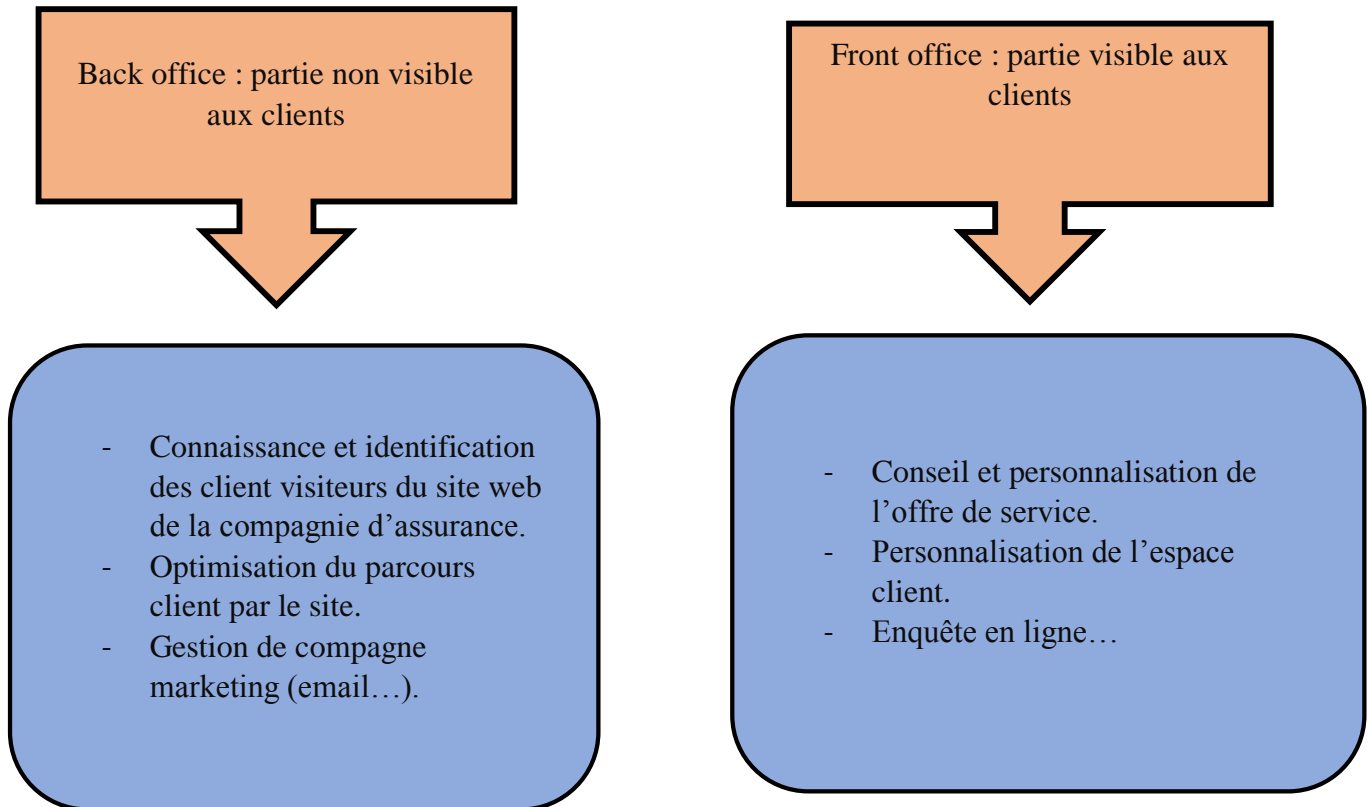
Le back-office regroupe tous les outils qui permettent de mettre en place techniquement l'e-CRM. La connaissance client et le datamining sont les éléments clés. L'entreprise peut offrir des produits et services adaptés aux clients grâce aux informations contenues dans les bases de données, grâce à une segmentation et à un ciblage approprié<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Selfcare: outils permettant au client de gérer lui-même son compte, ses services depuis son espace client.

<sup>2</sup> <https://www.esen.tn/portail/afficher/e-crm-181> ,consulter le 11/ /2024

Figure N°07 : Back office et front office



Source : élaboré par nos soins

### 3. La mise en œuvre de la E-GRC

#### 3.1. Types de programme E-CRM

Le CRM permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle s'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquiescer ses produits et ses services. Il existe quatre types de programmes CRM, destinés à retrouver les clients qui se sont détournés à l'entreprise ou à retenir ceux qui prévoient de le faire, à fidéliser la clientèle existante, à accroître ses achats dans une catégorie de produits ou services (ou à l'attirer vers d'autres catégories) et à rechercher de nouveaux prospects.<sup>1</sup>

##### 3.1.1. Récupération et conservation

Il s'agit de convaincre un client devenu moins assidu de rester fidèle à l'entreprise ou bien de lui revenir alors qu'il l'a quittée. Des quatre catégories de programmes, c'est celle qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun. En effet, les enquêtes démontrent qu'elle offre

<sup>1</sup>Stanley Brown, CRM Customer relationship management « la gestion de la relation client » ed village mondiale, 2006.

quatre fois de plus chances de réussite si un contact est établi dès la première semaine suivant une défection que lorsque l'entreprise attend un mois pour agir.

La sélectivité constitue un autre élément clé d'une campagne efficace. Les organisations les plus dynamiques en matière de CRM filtrent souvent les prospects à contacter afin d'en exclure les clients ayant souvent changé de fournisseurs, les mauvais payeurs ou ceux qui n'expriment que des besoins limités.

Les organisations ne prêtaient pas attention aux clients dont les commandes baissaient ou qui cessaient de demander certains services, dès lors qu'ils ne désertaient pas complètement. En effet elles considéraient qu'ils se tournaient vers d'autres produits. Pour maintenir leurs profils et éviter que certains clients deviennent de typiques déserteurs potentiels, certaines organisations incluent désormais dans leurs campagnes de récupération ceux qui réduisent leur demande ou abandonnent certains produits.

### **3.1.2. Fidélisation**

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises. Pour retenir ses clients, l'organisation a recours à trois éléments essentiels : segmentation selon la valeur, segmentation selon les besoins et modèles prévisionnels et défection.

- La première sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients. Il n'arrive qu'elle ne souhaite rien investir sur certains d'entre eux, dont elle estime la rentabilité marginale, et qu'elle les incite effectivement à la quitter ;
- Une fois que les clients passés au crible de la segmentation selon la valeur, l'entreprise les soumet à celui de la segmentation selon les besoins, afin d'aboutir à un programme de fidélisation personnalisée. Les offres privilégiées (qui attribuent au client des points sous formes de kilométrage aériens ou de nuits d'hôtel à tarif réduit. En outre, les entreprises encouragent souvent la loyauté de leurs clients par une facturation préférentielle, des services d'assistance spéciaux ou des crédits avantageux ;
- La dernière composante d'une campagne de fidélisation réussie consiste en la mise au point d'un modèle prévisionnel de défection, à l'aide des multiples données démographiques et information relatives à l'usage dans l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante. Des outils élaborés de data mining permettent d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, à cibler dans le cadre d'une campagne de fidélisation ou auxquels ils convient d'offrir de nouveaux produits.

### **3.1.3. Élargissement et amélioration de l'offre**

Ce programme CRM, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille » (autrement dit, des ressources que le client dépense chez l'entreprise), a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celle qui répond déjà. Par exemple, un abonné à un service ordinaire de télécommunication à longue distance est potentiellement acquéreur d'une connexion Internet.

La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. Après composition de l'offre et choix du support, l'entreprise présente directement son offre au client. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre.

Les campagnes d'élargissement ou d'amélioration de l'offre jouent un rôle considérable, car les clients ciblent entièrement déjà des rapports avec l'entreprise. Ils risquent moins de considérer comme un produit ordinaire et se montrent donc prêts à lui consacrer un investissement supplémentaire. Financièrement parlant, le client qui accepte achat croisés ou montée en gamme devient bien plus rentable.

### **3.1.4. Prospection**

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise. La campagne repose sur trois éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même : la segmentation, la sélectivité et les sources. Pour cibler l'offre de manière efficace, il est essentiel de réaliser un modèle de segmentation réellement fondée sur les besoins. Sans cela, l'offre ne susciterait pas un taux d'acceptabilité satisfaisant, ou les coûts de publicité ou de promotion tarifaire s'avèreraient trop onéreux. La sélectivité est aussi importante pour la prospection que pour la récupération.

La segmentation selon les besoins sert à définir ce que le client attend de l'entreprise ; la segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien elle est prête à investir pour gagner sa confiance.

## **3.2. Les éléments du programme de GRC**

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC requiert cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup>Stanley Brown, ed village mondiale, 2006.

### **3.2.1. Stratégie**

Il existe six stratégies applicables à un programme GRC : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Celles qui exècrent l'impact le plus important sont les trois premières. La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client. La segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation du marketing, doivent se structurer. La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le plus déterminant entre des produits ou services.

### **3.2.2. Segmentation**

Auparavant, la segmentation se limitait à un produit ou à un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certaines adoptent même une approche de « troisième génération », en classant leurs clients en fonction de leurs besoins et en élaborant leur marketing en conséquence. Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins. Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble des formules qui permettra de modéliser le comportement des clients.

### **3.2.3. Technologie**

Le processus GRC repose sur des données informatisées, il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle, des logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le data mining, le support de décisions, la gestion des campagnes, l'équipement matériel et les centres d'appels. Les logiciels soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet, le téléphone ou le face à face.

### **3.2.4. Processus**

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme GRC ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mise en place et dans la mise en œuvre de technologie destinées à favoriser et à répandre leur emploi. Le processus GRC est l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécutées.

### **3.2.5. Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de GRC. Le marketing des entreprises repose le plus souvent sur les médias, c'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonctions des besoins. La création

d'équipes inter disciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de campagnes. Chaque équipe devrait, tour à tour travailler sur les différents types : récupération, fidélisation, élargissement/amélioration de l'offre et prospection.

### **3.3. Les phases de la gestion de la relation client**

Les clients ne sont pas tous égaux et les entreprises non plus. Celles-ci doivent franchir trois phases, chacune donnant lieu à un traitement distinct du client. La première s'axe sur l'acquisition du client, la deuxième sur sa fidélisation et la dernière sur la gestion stratégique du service client<sup>1</sup>.

#### **3.3.1. Phase 1 : Acquisition du client**

La première phase tourne autour de la conquête de nouveaux clients. L'entreprise concentre ses efforts sur l'élaboration d'une base de clientèle à l'aide de moyens techniques ainsi que des formations précisément étudiées pour rendre sa force de vente plus efficace. Elle consacre aussi d'importantes ressources en temps à l'acquisition de bonne pratique par la méthode de l'étalonnage des performances (benchmarking), à l'analyse des processus de service au client et à de premières enquêtes sur la clientèle.

#### **3.3.2. Phase 2 : Fidélisation du client**

Dans cette phase, l'optimisation de la relation client devient l'objectif prioritaire. L'entreprise commence alors à segmenter sa clientèle par groupe exprimant des besoins comparables, dans le but de servir chacun d'entre eux de manière plus efficace.

#### **3.3.3 Phase 3 : Gestion stratégique du service client**

A ce stade, l'entreprise a compris qu'elle ne peut apporter les mêmes avantages à tous ses clients. S'ils présentent, pour la plupart, une rentabilité potentielle, certains d'entre eux laissent espérer des perspectives à plus long terme que d'autres. Pour progresser sur la voie du GRC, il faut se montrer apte à identifier à l'avance ces clients prometteurs. Arrivée à la phase 3, l'entreprise doit exploiter à bon escient les outils technologiques et informatiques pour offrir un service de qualité à l'ensemble de ses clients et un service de niveau encore plus élevé aux meilleurs d'entre eux. Et, ce qui est tout aussi important, il lui faut parvenir à une situation aussi avantageuse pour ces derniers que pour elle-même.

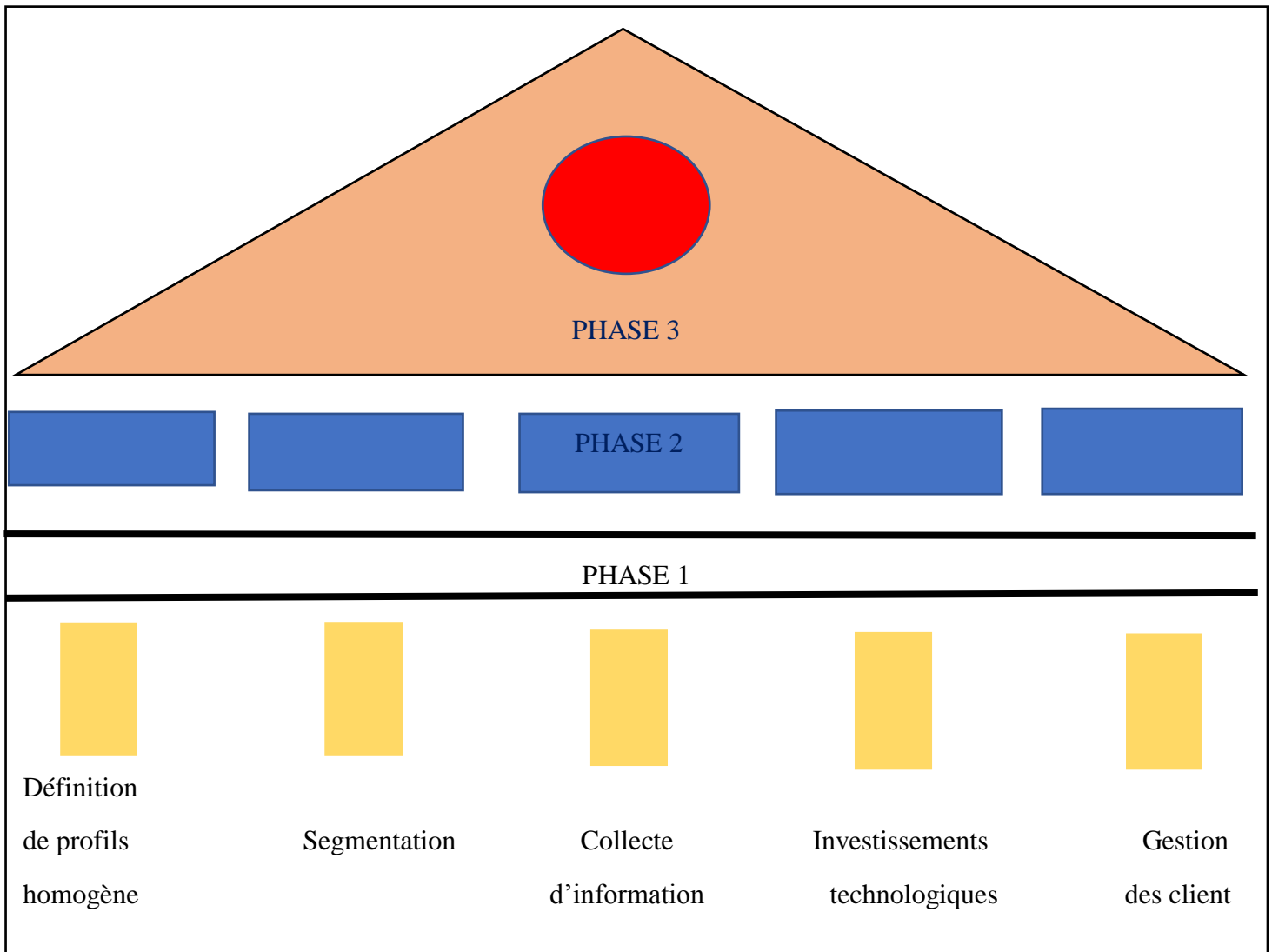
#### **➤ Les 5 piliers de la gestion stratégique du service clients : (phase 3)**

Il existe cinq véritables piliers d'un solide processus CRM. Le niveau d'élaboration ou d'application de ces pratiques est directement lié à son ascension vers le succès.

---

<sup>1</sup>Stanley Brown, CRM Customer relationship management « la gestion de la relation client » ed village mondiale, 2006.

Figure n°08 : Les cinq piliers de la gestion stratégique du service client



Stanley Brown, CRM Customer relationship management « la gestion de la relation client » ed village mondiale, 2006.

- **Pilier 1 : définition de profils :**

Les entreprises doivent définir des profils de clients pour comprendre leurs besoins, leurs attentes, et leurs comportements. Ce processus permet de créer des buyer persona qui servent de guide pour les stratégies de marketing et de vente. Les profils de clients sont des représentations semi-fictionnelles basées sur des données réelles et des spéculations éduquées, qui aident à identifier les motivations, les préférences, et les besoins des clients.

Comme indiqué dans la figure précédente les entreprises qui parviennent en phase 3 s'en distinguent par leurs précisions dans la définition des profils existant aux seins de leurs clientèles. A titre de comparaison, les entreprises qui n'en sont qu'à la phase 2 commencent

Seulement à identifier leurs clients à long terme. Quant aux entreprises en phase 1, elles n'ont adopté aucune attitudes, occupées quelles sont à gagner de nouveaux clients .

- **Pilier 2 : Segmentation des clients par groupes logiques :**

La segmentation des clients en groupes logiques permet de cibler les efforts de marketing et de vente sur les clients les plus prometteurs. Cette stratégie aide à identifier les clients qui partagent des caractéristiques similaires, tels que des intérêts, des objectifs, ou des comportements d'achat spécifiques.

Fermement soutenus par le deuxième pilier, les entreprises qui arrivent en phase 3 sont celles qui portent un nouveau regard sur l'indispensable différenciation des services rendu. Pour identifier les clients méritant une attention particulière, il faut une stratégie et des outils de segmentation solide. En d'autres termes, c'est en recourant à des instruments permettant de segmenter les clients de façon adéquate que les entreprises, pourront aboutir à une différenciation correcte de leur offre.

- **Pilier 3 : Collecte d'informations sur l'activité et les intérêts clients :**

Pour offrir un service client de haute qualité, il est essentiel de collecter des informations sur l'activité et les intérêts des clients. Cela peut inclure des données sur leurs achats, leurs interactions avec l'entreprise, ainsi que leurs préférences et leurs besoins. Ces informations sont utilisées pour personnaliser les offres et les services, ainsi que pour améliorer l'expérience client.

Les entreprises de la phase 3 sont celles qui ont acquis d'abondantes connaissances sur le monde de leurs clients en trouvant la réponse à quelques questions tel que : dans quel mesure nos clients sont-t-ils satisfaits de nous ?

- **Pilier 4 : Investissement technologique :**

L'investissement technologique est crucial pour la gestion efficace du service client. Les entreprises doivent utiliser des outils tels que les systèmes de gestion de la relation client (CRM), les plateformes de marketing automation, et les systèmes de gestion de contenu pour collecter, stocker, et analyser les données sur les clients.

La plupart des entreprises en phase 3 sont celles qui ont recours à la technologie.

- **Pilier 5 : Gestion cohérente des clients :**

La gestion cohérente des clients est essentielle pour offrir une expérience client uniforme et de haute qualité. Cela implique de mettre en place des processus standardisés pour gérer les interactions avec les clients, ainsi que des mécanismes pour partager les informations sur les clients entre les différents départements de l'entreprise.

Les sociétés qui poursuivent leurs évolutions vers la phase 3 sont conscientes de l'intérêt d'une gestion stratégique des comptes. Elles exploitent les données réunies sur leurs clients et sur leurs besoins particuliers pour appliquer des plans d'action individualisés, par compte ou par segment.

#### **4. Les principaux canaux et outils de la E-GRC et leurs fonctionnalités :**

Les entreprises accordent une importance primordiale à la recherche de la performance. Les techniques traditionnelles de communication et de gestion sont devenues trop onéreuses, encombrantes et lentement lentes. C'est pourquoi les solutions numériques offrent des opportunités à saisir pour le bien-être du client, ainsi que pour celui de l'entreprise en termes d'économie et de gestion.

De nos jours, il y a différentes méthodes pour toucher le client, notamment les canaux de la relation client. Les experts sont d'accord pour dire que l'utilisation d'un ou deux canaux seulement diminue la capacité de l'entreprise à maintenir une relation avec leurs clients. C'est pourquoi il est essentiel d'adopter une stratégie multicanale, où plusieurs canaux (Internet, force de vente, mobile...etc.) peuvent être envisagés, mais surtout combinés, afin d'obtenir un meilleur rendement financier et interactif.

##### **4.1. Définition d'un canal d'interaction :**

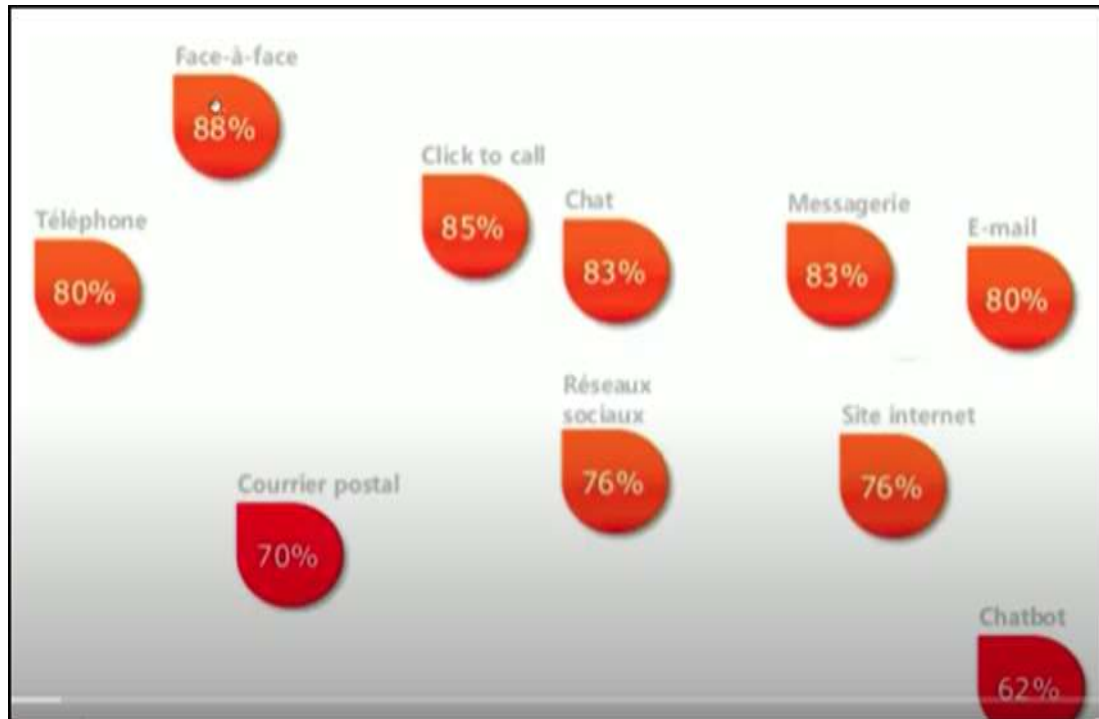
L'expression "canaux d'interactions client" ou "canaux d'interactions CRM" fait référence à tous les canaux utilisés pour les échanges entre l'entreprise et ses clients. Les canaux numériques jouent un rôle croissant dans les échanges avec les clients.<sup>1</sup>

Les niveaux de satisfaction observés envers les divers canaux d'interaction avec les clients d'après l'étude 2019 "Elu service client de l'année" :

---

<sup>1</sup> BATHELOT B. (2020). Glossaires: Fidélisation / CRM /CRC, Définition Marketing (l'encyclopédie illustrée du marketing), <https://www.definitions-marketing.com/definition/canaux-dinteractions/#:~:text=Le%20terme%20de%20canaux%20d, importante%20dans%20les%20interactions%20clies>.

Figure N°09 : Taux de satisfaction des clients face aux différents canaux voire le mémoire : mémoire complet



Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/canaux-dinteractions/#> : ~ :text=Le%20terme%20de%20canaux%20d, importante%20dans%20les%20interactions%20clies

En se référant à l'illustration ci-dessus, Nous sommes conscients qu'il existe de nombreux canaux pour entrer en contact avec le client, qu'il s'agisse du digital ou d'autres moyens. Cependant, en se basant sur les statistiques fournies pour le « face-to-face », nous constatons que le canal présentiel n'est pas pour autant exclu et négligé, mais son importance est relative. Selon le secteur d'activité étudié, le digital gagne de plus en plus de terrain et le marketing qui lui est appliqué tend de plus en plus vers le marketing digital. De plus, étant donné la spécificité et la complexité de qualifier un service, le contact présentiel est de plus en plus valorisé. Dans cette optique, nous pouvons affirmer que le domaine des A.V accorde une importance particulière.

#### 4.2. Caractéristiques des canaux de la relation client :

Après le développement des nouvelles technologies, il existe de plus en plus de moyens pour que l'entreprise puisse interagir avec ses clients. Les canaux clés d'une relation client

Possèdent des caractéristiques très variées (qu'ils soient des clients ou des entreprises).  
Différentes fonctionnalités<sup>1</sup>:

**4.2.1. La nature de l'interaction :**

Bien que les informations collectées sur le site internet de la compagnie d'assurance puissent fournir une information riche et adaptée à certains besoins des assurés et des prospects, leur capacité reste cependant plus restreinte que celle d'un personnel en contact traditionnel, qui est souvent plus en mesure de contextualiser les demandes du client et d'y apporter une réponse pertinente. C'est la raison pour laquelle les données présentées précédemment démontrent la prédominance du canal « face-to-face », ce qui suggère que le numérique demeure un avantage important, mais limité, pour collecter des informations riches et pures.

**4.2.2. La nature et la richesse de l'information disponible lors de l'échange :**

En général, les informations collectées par voie numérique sont de nature quantitative, tandis que les informations collectées par un personnel en contact sont plus qualitatives. Ainsi, il est possible de se baser sur l'ensemble de l'historique du client pour répondre à sa demande. Le personnel en contact, connu sous le nom de force de vente primaire, joue un rôle essentiel dans la mise en valeur du client et est plus en mesure de collecter de manière fidèle et précise les informations relatives aux clients.

**4.2.3. La disponibilité des acteurs lors de l'interaction :**

Si le site web de l'assurance est accessible à tout moment pour un client connecté, la plupart des autres moyens d'interaction ne peuvent être utilisés qu'à des horaires précis. L'un des avantages du contact numérique par rapport au contact physique est l'accès rapide et immédiat du client aux services offerts par l'assurance, en particulier grâce à la télédéclaration.

**4.2.4. La capacité du canal à toucher simultanément un grand nombre de clients :**

Si la capacité d'un assureur à contacter un seul client est presque limitée, l'envoi d'un e-mail, par exemple, permet de toucher un grand nombre de clients et de prospects. Certains canaux sont donc plus restreints que d'autres. La possibilité de toucher simultanément plusieurs clients à la fois permet non seulement de gagner du temps, mais aussi d'améliorer les performances.

**4.2.5. Les coûts engendrés par les divers moyens d'interaction :**

---

<sup>1</sup> ZOUANBI N. (2013). La digitalisation de la relation client cas Axa France [Mémoire, Université Paris-Sud]. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/449910825/digital-relation-client-axa>.

Il est clair que les nouvelles technologies permettent de communiquer avec le client à un prix bien plus abordable. De plus, il est essentiel de considérer le coût, même minime, de ces moyens, ainsi que celui du traitement des réponses des clients (comme le traitement des sinistres et des indemnisations), qui peut parfois être un peu exorbitant. (Ce qui implique une expertise externe et d'autres coûts supplémentaires.)

### **4.3. Canaux et outils utiliser pour de la E-GRC :**

Les entreprises font appel à plusieurs outils et canaux dans ces différentes activités (cité dans le premier chapitre), à savoir les outils physiques (smartphone, tablette, écran numérique ...); outils de communication (réseaux sociaux, blog, site web...); outils digitaux (CRM, ERP, Marketing automation ...).

Cependant, surtout pour gérer la relation avec les clients, les entreprises ont également tendance à utiliser les canaux suivants :

#### **4.3.1. Les canaux à distance :**

Les centrales d'appel jouent un rôle complémentaire dans la relation client en tant que dispositif « traditionnel ». Elles offrent un lien presque constant avec le client et sont devenues essentielles dans différentes applications telles que la prospection et la prévision, la vente, la mesure de la satisfaction du client... etc.

Différentes caractéristiques poussent les entreprises à préférer cet outil aux autres méthodes de communication. Parmi les bénéfices liés à ce genre de canal, on peut résumer les points suivants :

- Les centres d'appel favorisent une grande réactivité face aux demandes clients tout en conservant la capacité à récolter une information riche et contextualisée lors de l'interaction.
- Ce canal permet aux assurés de se renseigner de manière instantanée lors du besoin.
- Il permet également, à travers le vocal, de discerner les préoccupations profondes des clients.

Néanmoins, cet outil entraîne des dépenses liées à la gestion de l'activité comparables à celles engendrées par la force de vente physique. De plus, le contact à distance ne peut pas être considéré comme une alternative à la vente en personne en termes d'efficacité et d'efficience.

#### **4.3.2. Le social CRM :**

Les entreprises ont la possibilité de recueillir diverses catégories de données clients pour concevoir leur CRM. Il est nécessaire qu'elles puissent analyser les informations provenant du service client, des offres promotionnelles, de mini-sites internet spécialement conçus pour

recueillir des informations, des clubs regroupant les clients les plus fidèles, ainsi que des informations provenant des pages de fans sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter...) et des blogs. Ainsi, on observe une substitution progressive du CRM traditionnel à travers les SMS, les e-mails, les centres d'appel et les messages personnalisés par un CRM social, ce qui se traduit par la création d'une base de données des discours des internautes sur les réseaux sociaux.

Utilisation d'outils d'analyse de ces discours. Le renforcement de la capacité de l'entreprise à intervenir, en temps et en compétence, sur les réseaux sociaux grâce à la gestion de la communauté. Le social CRM consiste à mettre en œuvre une stratégie d'écoute des internautes, qu'ils soient clients ou non, à développer une capacité à interagir avec eux et à mettre en place une démarche commerciale précise pour la vente de produits ou services...<sup>1</sup>.

#### **4.3.3. Le mobile CRM :**

Le M-CRM consiste à utiliser un téléphone mobile ou un smartphone pour gérer la relation avec le client et l'activer afin d'être en communication constante avec l'entreprise.

En règle générale, le CRM mobile se réfère à la technologie et aux fonctionnalités fournies par les téléphones mobiles et les appareils intelligents afin de gérer la relation client. Cela inclut à la fois l'aspect technique de la technologie, ainsi que l'aspect stratégique de l'orientation client...

**Tableau N° 07 : les canaux digitaux utilisés en fonction des quatre stades de la relation client**

<b>Stade de la relation</b>	<b>Les canaux digitaux utilisés</b>
<b>Récupération et conservation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- E-mail d'acquisition, e-mail d'alerte,</li><li>- Blogs ;</li><li>- Réseaux sociaux ;</li><li>- Forums ;</li><li>- Communautés de clients ;</li><li>- Application sur Smartphone, chatbot.</li></ul>
<b>Fidélisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Newsletter ;</li><li>- E-mail de fidélisation ;</li><li>- E-mail de relation client ;</li><li>- E-mail de satisfaction ;</li><li>- Clubs, programmes de fidélisation dématérialisés ;</li><li>- Applications sur Smartphone ;</li><li>- SMS/MMS ;</li><li>- Réseaux sociaux.</li></ul>
<b>Elargissement et amélioration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- SMS/MMS ;</li><li>- Blogs ;</li><li>- Communautés de clients ;</li><li>- Forums ;</li><li>- Réseaux sociaux.</li></ul>

<sup>1</sup>Grégory Bressolles, « Le marketing digitale », 3<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, 2020, P. 121.

<b>Prospection</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- E-mail de reconquête ;</li><li>- SMS/MMS ;</li><li>- chatbot..</li></ul>
--------------------	--

Source : élaboré par nos soins

#### **4.4. Les fonctionnalités d'un outil GRC :**

La plupart du temps, les outils informatiques de GRC sont basés sur les quatre catégories de fonctionnalités suivantes :<sup>1</sup>

- La prospection marketing consiste à déclencher automatiquement une action personnalisée à la suite d'un événement ou en fonction d'une action planifiée. Le programme a la capacité de gérer des règles complexes afin d'améliorer l'efficacité des échanges avec le client.
- Distribution-vente : ses caractéristiques offrent aux équipes commerciales la possibilité d'obtenir des informations sur le client, ce qui permet d'avoir une argumentation personnalisée persuasive.
- Les fonctionnalités du service client offrent aux équipes des centres de relation client et SAV la possibilité d'obtenir des informations sur le client, comme son historique de commande et ses demandes en cours.
- Il est fréquent que les éditeurs de logiciel offrent des modules d'analyse et des tableaux de bord qui permettent d'évaluer l'efficacité des campagnes, ainsi que l'efficacité économique de la politique CRM dans son ensemble.

#### **4.5. La notion du CRM multicanal :**

Il s'agit d'une approche de performance qui combine et utilise en même temps plusieurs canaux de relation client, grâce à un système de gestion unique, dans le but d'assurer et d'améliorer la relation durable avec le client.

Par contre, certaines entreprises perçoivent le CRM multicanal comme un outil de gestion des contacts qui vise à améliorer l'efficacité et le développement de l'activité commerciale, sans nécessairement améliorer la relation avec le client. Ainsi, il présente à la fois de grandes perspectives pour l'entreprise et parfois des déceptions pour les clients 60. Il est préférable de choisir une stratégie multicanale, et il est essentiel de la gérer de manière rigoureuse :

---

<sup>1</sup> Baynast et al, « Mercator – tout le marketing à l'ère du digitale », Ed 12, édition Dunod, 2017, p. 781-782.

Dans un premier temps, il est nécessaire de mettre en place une stratégie multicanal en attribuant un objectif et un rôle spécifiques à chaque canal. Cela implique de faire le lien entre les particularités de chaque canal et les attentes et les besoins des clients. Pour les passionnés du numérique, l'entreprise privilégiera les plateformes numériques. Alors que pour les clients de grande valeur, il serait préférable d'opter pour le canal direct, c'est dans cette optique que la stratégie multicanale se déroule.

Après avoir défini les fonctions et les objectifs de chaque canal, il est essentiel que l'entreprise sélectionne les canaux appropriés pour les clients en fonction du motif de contact. On peut appliquer une stratégie initiale visant à promouvoir un canal spécifique et à dissuader le client d'en utiliser afin de faciliter un bon choix entre les différents canaux.

Il convient d'adopter cette stratégie dans le but d'améliorer la relation client, en mettant l'accent sur la cohérence et la pertinence de l'offre de services, mais surtout en utilisant plusieurs canaux simultanément pour atteindre efficacement le client. Ainsi, l'utilisation du Big Data s'avère une solution efficace pour gérer et stocker les données collectées lors des interactions partagées avec les clients, en particulier lorsque les flux d'informations sont cruciaux. Toutefois, la gestion de la quantité considérable de données représente un défi majeur pour les entreprises.

## **5. Les challenges d'un véritable E-CRM (les enjeux) :**

La progression vers un environnement réellement optimisé grâce à l'e-CRM présente de nombreux défis à surmonter. Il y en a quelques principaux : <sup>1</sup>

- Cohérence (en mettant en place une stratégie de collaboration entre les différents canaux d'interaction).
- Équilibre entre le libre-service et l'interaction assistée par un agent.
- Technologie (adoption des outils appropriés à l'instant opportun).
- Gestion du changement (indispensablement radicale).
- Attentes de la clientèle (en ce qui concerne le service en ligne).
- Pérennité de l'environnement.

### **5.1. La cohérence stratégie de coopération entre canaux :**

Il est crucial pour les entreprises de faire preuve de cohérence lorsqu'elles souhaitent instaurer un système de gestion des relations clients électronique (e-CRM) efficace. La cohérence implique une coordination et une cohérence dans les interactions avec les clients à travers tous les canaux, tels que les réseaux sociaux, les e-mails, les chatbots, les applications

---

<sup>1</sup>Stanley Brown, CRM Customer Relationship Management « la Gestion de la Relation Client » ed village mondiale, 2006.

mobiles, et ainsi de suite. Il est primordial de garantir une expérience client homogène et de haute qualité.

Afin de garantir la cohérence, il est essentiel que les entreprises mettent en place une stratégie de collaboration entre les divers canaux d'interaction. Cela implique que les informations recueillies à travers ces canaux doivent être intégrées et exploitées afin de proposer des expériences client sur mesure et performantes. Il est également essentiel pour les entreprises de garantir que les messages et les communications envoyés aux clients soient cohérents et en accord avec la marque et la stratégie de l'entreprise.

Il est également crucial d'être cohérent afin de satisfaire les attentes des clients en termes de réactivité et de rapidité. Les clients ont besoin de réponses rapides et efficaces à leurs questions et à leurs besoins, et il est crucial de faire preuve de cohérence afin de satisfaire ces attentes. Il est important pour les entreprises de garantir que les systèmes d'information sont élaborés afin de satisfaire les besoins particuliers des clients et de proposer des solutions en temps réel.

### **5.2. Equilibre entre interactions en libre-service et assistées par un agent :**

Le défi de trouver un équilibre dans le cadre d'un e-CRM (Gestion des Relations Clients électroniques) représente un défi crucial pour les entreprises qui aspirent à proposer une expérience client de qualité. L'objectif est de concilier le service en ligne avec l'interaction assistée par un agent.

Afin d'atteindre cet équilibre, il est essentiel que les entreprises prennent en considération les besoins des clients en termes de service en ligne. Les consommateurs espèrent recevoir des réponses rapides et performantes, ainsi que des solutions sur mesure. Afin de satisfaire ces attentes, les entreprises doivent investir dans des systèmes d'information qui facilitent la gestion efficace des interactions avec les clients.

Toutefois, il ne faut pas négliger l'importance de l'interaction assistée par un agent. Les clients ont fréquemment besoin de communiquer avec un interlocuteur humain afin de résoudre des problèmes complexes ou d'obtenir des conseils sur mesure. Afin de satisfaire ces exigences, il est essentiel que les entreprises investissent dans des systèmes de gestion des relations clients qui facilitent la collaboration efficace des agents avec les clients.

### **5.3. Technologie : adoption des outils ad hoc au moment opportun :**

Le défi technologique se réfère à l'utilisation des outils appropriés au moment opportun afin d'assurer le bon fonctionnement et l'efficacité du système de gestion des relations clients électronique. Les sociétés peuvent faire face à des obstacles lors de la sélection, de la mise en place et de l'utilisation des technologies requises pour soutenir leur e-CRM.

➤ **Pour relever ce défi, les entreprises doivent prendre en compte plusieurs aspects :**

- a) Il est essentiel de sélectionner des outils technologiques adaptés aux besoins particuliers de l'entreprise en matière de gestion des relations clients. Cela nécessite de tenir compte de la dimension de l'entreprise, des objectifs commerciaux, des préférences des clients et de sa capacité à s'intégrer aux systèmes déjà en place.
- b) Mise en place efficace : Une fois que les outils ont été choisis, il est primordial de les mettre en place de manière performante. Il est essentiel de planifier avec soin, de former correctement le personnel et de gérer le changement afin de garantir une transition fluide vers les nouvelles technologies.
- c) Maintenance et évolution Les technologies évoluent rapidement, il est donc essentiel de maintenir les outils e-CRM à jour afin de rester compétitif. Il est nécessaire de suivre les évolutions du marché, de faire des mises à jour régulières et d'ajuster les technologies en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise et des clients.

**5.4. Gestion du changement (obligatoirement radical) :**

Il n'est pas suffisant de mettre en place une stratégie, de définir une architecture et de sélectionner les éléments technologiques adéquats. Une gestion efficace du changement est essentielle pour mettre en place une infrastructure informatique capable de soutenir une

Stratégie de canaux intégrée, en se basant sur le principe omniprésent d'une pensée et d'une action centrée sur le client. Il est essentiel de reconnaître que le passage du centre d'appels au système d'e-CRM marque un changement majeur dans l'activité. Effectivement, cela impacte de nombreux éléments essentiels du fonctionnement du centre d'appels, tels que :

- Structure d'entreprise.
- Aspects humains et culturels.
- Processus opérationnel.
- Processus de management.
- Formation et recrutement.
- Mesure des performances.

**5.5. Attentes de la clientèle vis-à-vis du service en ligne :**

D'un point de départ pour l'entreprise, il est essentiel de se donner les moyens de soutenir sa relation client en utilisant le web. De plus en plus, les clients utilisent Internet dans leur vie quotidienne et cette évolution continuera tant que ce nouveau canal leur permettra de communiquer plus facilement avec leurs fournisseurs.

Cependant, Internet reste un moyen inadapté pour de nombreux clients, toujours mal à l'aise à son utilisation, et réticents à utiliser les services basés sur l'interaction téléphonique. Les sociétés qui souhaitent accorder une plus grande importance au web dans leur relation avec leurs clients doivent concentrer toutes leurs initiatives sur la fidélisation des clients. Ces projets seront donc orientés vers les clients appropriés et répondent à des motivations pertinentes.

#### **5.6. Pérennité de l'environnement :**

Étant donné que l'internet est un moyen de communication moins coûteux que les autres, cela est souvent vérifié. Cependant, les entreprises devraient éviter de se fier aux bénéfices économiques offerts par le libre-service afin d'améliorer immédiatement leurs performances, dissimulant ainsi les faiblesses des canaux actuellement utilisés par leurs centres d'appels. Une société qui rencontre ce type de difficultés de fonctionnement ne peut mettre en place de stratégie en ligne qu'après les avoir résolues. Il est important d'intégrer l'e-CRM dans un programme global d'interaction avec la clientèle, afin d'améliorer l'ensemble des opérations du centre d'appels à un niveau d'excellence.

#### **6. L'importance de L'E-GRC :**

En raison de son importance, la focalisation sur les clients est l'un des principaux piliers modernes et une opportunité pour le succès de toute organisation. Par conséquent, les stratégies des entreprises ont adopté une approche plus sophistiquée pour fidéliser leurs clients et obtenir leur satisfaction et leur fidélité.

En raison de la montée en puissance de la prise de conscience des clients quant à l'utilisation de la technologie en général et d'Internet en particulier, les entreprises ont été contraintes d'intégrer ces deux nouvelles tendances dans leurs stratégies, notamment dans la gestion de la relation avec le client, qui est désormais électronique sur Internet. Grâce à cela, les entreprises ont pu aisément extraire, traiter, analyser et récupérer les données.

Grâce à l'emploi de ces technologies, les dépenses liées à la mise en place de la GRC sont réduites, ce qui facilite la communication et les interactions avec les clients. Leur application revêt également une importance particulière en ce qui suit :<sup>1</sup>

- Assurer une vision plus complète d'un client ;
- Il est utilisé comme un outil pour attirer des clients à valeur économique ;

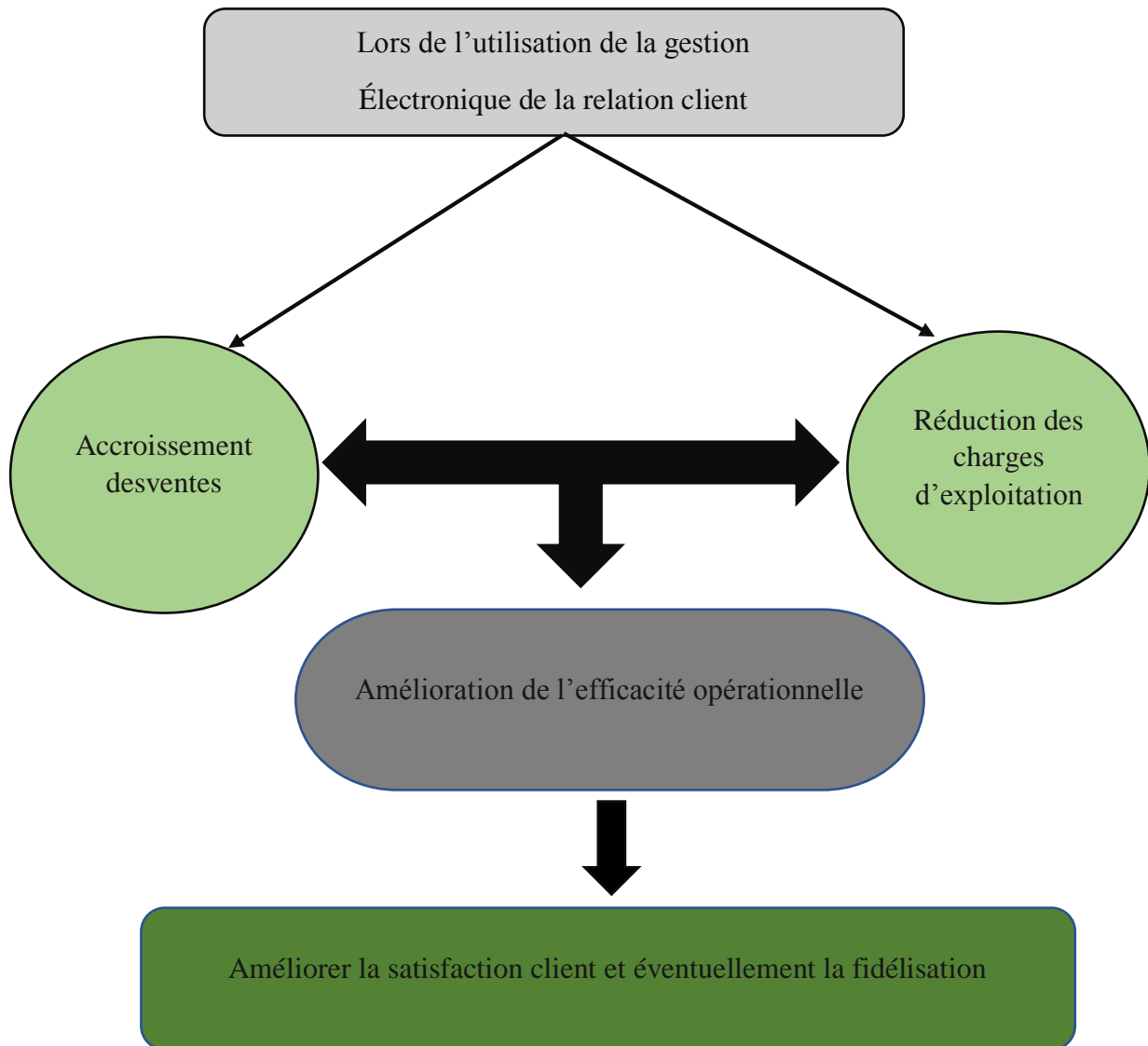
---

<sup>1</sup>MoezBellaaj, « Gestion de la relation client et internet Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME » Dans Revue française de gestion 2014/1 (N° 238), pages 119 à 137

- Permet aux entreprises, l'établissement et le maintien de relations avec leurs clients via des opérations de commerce électronique ;
- Donner au conseiller de vente une meilleure compréhension des besoins du prospect ;
- Mieux connaître ses clients et leurs comportements afin de renforcer les relations avec eux et développer une plus forte personnalisation de la relation client ;
- Améliorer les actions marketing pour accroître l'efficacité commerciale ;
- Permettre de mieux maîtriser les interactions clients à travers une gestion unifiée et une meilleure intégration des médias sociaux ;
- Un outil omni canal qui ouvre à l'entreprise toutes les portes de communication directionnellement avec les clients afin de fournir des services personnalisés et spécialisés ;
- Être plus efficace que tous les concurrents et donc, gagner des parts de marché ;
- Les CRM en ligne sont les outils les plus connectés du marché ouvrant de fait des possibilités infinies : segmentation des clients, campagnes marketing, facturation automatique, business intelligence, analyse des données commerciales, pilotage d'entreprise.

En outre, les sociétés qui employaient des solutions électroniques pour gérer la relation client ont pu enregistrer une croissance significative de leur chiffre d'affaires tout en diminuant leurs dépenses d'exploitation et en améliorant la satisfaction des clients, comme illustré dans la figure ci-dessous :

Figure N° 10 : L'augmentation de la satisfaction client par voie électronique



Source : élaboré par nos soins.

En examinant la figure précédente, il est évident que le E-CRM offre des avantages concurrentiels en réduisant les dépenses et en améliorant la satisfaction des clients. Cependant, le processus d'amélioration diffère de la satisfaction, car l'amélioration implique une recherche continue par l'entreprise des meilleurs programmes et plans pour augmenter la satisfaction des clients. En effet, les entreprises aspirent à être plus satisfaisantes et ainsi à fidéliser leurs clients de manière plus efficace. Toutefois, il est essentiel de rester attentif aux risques potentiels liés à la gestion électronique de la relation client. Effectivement, si elle est poussée à l'extrême, cela

peut avoir un impact négatif sur la relation en déshumanisant les services et les prestations offertes.<sup>1</sup>

De plus, il est essentiel que l'entreprise réponde aux exigences des clients d'un nouveau genre : des réponses rapides aux demandes, une communication fluide, une ergonomie et une simplicité d'utilisation...etc.

## **7. Apport et impacte de la GRC :**

### **7.1. L'apport de la digitalisation sur la gestion de la relation client :**

Selon Kotler, Internet offre aux entreprises de nouvelles opportunités pour maintenir une relation durable avec le client par :<sup>2</sup>

#### **7.1.1. Le marketing personnalisé :**

Les entreprises ont la possibilité de personnaliser les produits, les services, les tarifs et les stratégies de communication en se basant sur les informations dont elles disposent sur chaque client. On peut personnaliser en fonction du contexte actuel ou des caractéristiques individuelles du consommateur collectées par le passé. La technologie occupe donc une place primordiale ici. Les sociétés font appel à l'e-mail, aux sites web, aux centres d'appels et aux bases de données afin de maintenir un contact constant et personnalisé avec les clients. En combinant la géolocalisation et d'autres données, ils améliorent l'agilité et l'efficacité d'un CRM.

#### **7.1.2. La prise de pouvoir des clients :**

Sur internet, les clients peuvent donner leur opinion sur les produits et les campagnes de communication, exprimer leurs préférences, leurs désirs et leurs insatisfactions, et produire eux-mêmes des films et des messages de communication. Les entreprises tentent de s'adapter en incitant les consommateurs à devenir leurs promoteurs en leur offrant des ressources et des occasions de manifester leur enthousiasme. Elles demandent leur opinion sur des projets de produits innovants et leur proposent de sélectionner parmi diverses options envisagées. Elles leur demandent également de créer des messages de communication.

#### **7.1.3. Les témoignages et les recommandations des clients :**

La domination des consommateurs est plus généralisée dans les commentaires qui circulent sur Internet. Effectivement, un élément essentiel pour prendre des décisions d'achat est aujourd'hui la consultation des recommandations et des avis d'autres clients, disponibles en ligne. Avec l'augmentation de la défiance envers les marques et le marketing, les avis, les

---

<sup>1</sup><https://www.relationclientmag.fr/Thematique/techno-ux-1256/Tribune/-CRM-beaucoup-avantagesquigenerent-nouvelles-contraintes-229705.htm/> consulté le 22/09/2022

<sup>2</sup> Kotler et Al, « Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital », Ed John Wiley & Sons, Ed 2016, P 170-175.

classements et les commentaires des internautes sur les sites jouent un rôle essentiel dans le processus d'achat. Les blogs d'avis sur les produits jouent également un rôle de plus en plus important, renforcé par leur grande popularité auprès des moteurs de recherche en ligne qui les positionnent souvent en tête de la liste.

De nos jours, les blogueurs sont considérés comme des cibles de communication privilégiées par les entreprises, tout comme les journalistes, mais en leur accordant un traitement particulier. Elles leur offrent des échantillons gratuits et leur mettent à disposition des informations exclusives. Alors que ces commentaires ont un impact significatif sur toutes les marques, ils restent essentiels pour les plus petites, dont le budget est restreint. Le bouche-à-oreille électronique joue donc un rôle essentiel.

### **7.2. Impact du digital sur la GRC :**

Le Big Data (données de masse) a profondément influencé la relation client en lui offrant de nombreuses opportunités. Grâce aux outils CRM basés sur le Big Data, les entreprises ont la capacité d'exploiter cette quantité de données pour améliorer la gestion de leurs relations avec leurs clients. Le Big Data est le défi actuel qui s'impose à toute entreprise qui souhaite renforcer sa relation avec ses clients en proposant des offres de plus en plus personnalisées et mesurées, provenant de diverses sources telles que les réseaux sociaux, les applications mobiles, les objets connectés, les sites internet, etc.

En utilisant les diverses informations collectées, une entreprise peut mieux comprendre les attentes des clients, voire même les anticiper en anticipant les offres qui pourraient attirer un client spécifique. Cela facilite aussi la création de nouveaux produits ou services sur mesure pour chaque client en un temps réduit.

Le digital a également eu une influence importante sur le comportement du client, qui est devenu habitué à l'instantanéité et a désormais la possibilité de se renseigner en amont sur les différentes offres disponibles sur le marché, notamment grâce aux applications mobiles et aux réseaux sociaux. Cela permet aux entreprises d'analyser ce comportement et d'adapter des offres personnalisées à chaque client afin de satisfaire ses besoins les plus précis et de le fidéliser simultanément.

En raison de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le comportement des consommateurs, un nouveau type de marketing est apparu : le marketing digital. Ce dernier est défini comme « l'ensemble des outils interactifs

numériques utilisés par le marketeur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à établir des relations plus directes et personnalisées avec lui ».<sup>1</sup>

Le marketing a évolué d'un marketing de masse « One to Many » qui consistait à offrir des produits à tous les clients sans identifier la cible et donc sans ajuster le message, vers un marketing « One to Few » qui se distinguait par la segmentation de la cible et donc des messages.

Grâce à l'émergence d'Internet, nous avons pu observer l'émergence du « One to One » qui implique de prendre en considération chaque type de consommateur et sa personnalité afin de lui offrir une offre personnalisée et adaptée. Une nouvelle ère a vu le jour avec la personnalisation et l'interaction avec le client. À ce stade, le rôle du marketing digital ne se limite plus à la promotion des produits, mais tend à englober le marketing client, qui consiste à offrir aux clients différentes options pour fidéliser et développer leur relation. Il est donc évident que la digitalisation a un impact significatif sur la relation client. Une entreprise peut avoir accès à une variété d'informations lorsqu'elle interagit avec un client. De plus, le Big Data offre aux entreprises la possibilité d'utiliser leurs CRM pour comprendre comment les clients perçoivent la qualité de leurs marques. En effet, il est envisageable d'utiliser la méthode de l'analyse de sentiment pour évaluer le niveau de satisfaction des clients sur les réseaux sociaux.

L'entreprise concernée devra donc repérer ses points faibles et les rectifier, afin d'améliorer son marketing et renforcer son image de marque. Finalement, l'expérience des clients sera améliorée, ce qui favorisera une fidélisation accrue.

### **III. L'expérience client : de la satisfaction à la fidélisation :**

Le client n'est pas une simple donnée dans un logiciel CRM, il est maître de l'expérience qui guide la stratégie. En effet, toutes les actions de gestion de la relation client s'articulent autour de l'objectif ultime de satisfaire, fidéliser et enchainer les clients.

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, la satisfaction et la fidélisation des clients constituent l'un des piliers incontournables de la réussite des entreprises. En effet, fidéliser un client coûte bien moins cher que d'en acquérir un nouveau, et un client satisfait est un client susceptible de revenir et de recommander l'entreprise à son entourage et est moins sensible aux offres concurrentes.

Cet axe se propose d'explorer les concepts de satisfaction et de fidélisation clients, en mettant en lumière leurs définitions, déterminants, caractéristiques et composantes. Nous

---

<sup>1</sup>FLORES L. (2012). Mesurer l'efficacité du marketing digital, Dunod, p4

abordons également les démarches, indicateurs, techniques et programmes mis en œuvre pour les atteindre.

## **1- La satisfaction des clients :**

### **1.1. Définition de la satisfaction client :**

Lloso (1996) envisage la satisfaction comme « une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service »<sup>1</sup>

D'après Oliver (1980) « La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service »<sup>2</sup>

Dans le modèle proposé par Oliver (figure n°04), connu sous le nom de modèle de la « Confirmation-infirmité », également nommé paradigme de confirmation des attentes. Cette opération consiste à comparer la qualité perçue avec la qualité attendue.

- **La qualité perçue :** Elle fait référence à l'état actuel du produit ou du service de l'entreprise ainsi qu'au niveau de qualité qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective. Elle peut jouer un rôle important dans le processus de décision et d'achat.
  - **La qualité attendue :** Il fait référence au niveau de qualité d'un produit ou d'un service tel qu'il est désiré et attendu par le consommateur, présentant plusieurs caractéristiques. L'évaluation globale de l'expérience de consommation sera produite par la comparaison entre la performance et les attentes. Ce processus comparatif comprend quatre éléments essentiels :
    - Le jugement porté sur la performance du produit/service au cours de l'expérience (qualité perçue).
    - Les attentes à l'achat et à la consommation du produit/service (qualité attendue) ;
    - La comparaison entre la performance et les attentes va donner naissance à la dis-confirmation qui peut être positive, neutre, ou négative ;
    - La dis-confirmation va générer l'évaluation globale de l'expérience de consommation, c'est-à-dire la satisfaction.
- La satisfaction du client sera donc influencée par l'écart :

---

<sup>1</sup> Boris Bartikowski. « La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnel du poids fluctuant des éléments », Université de Droit, d'Economie et des sciences d'Aix Marseille, France. W.PN° 542, 1999, p12.

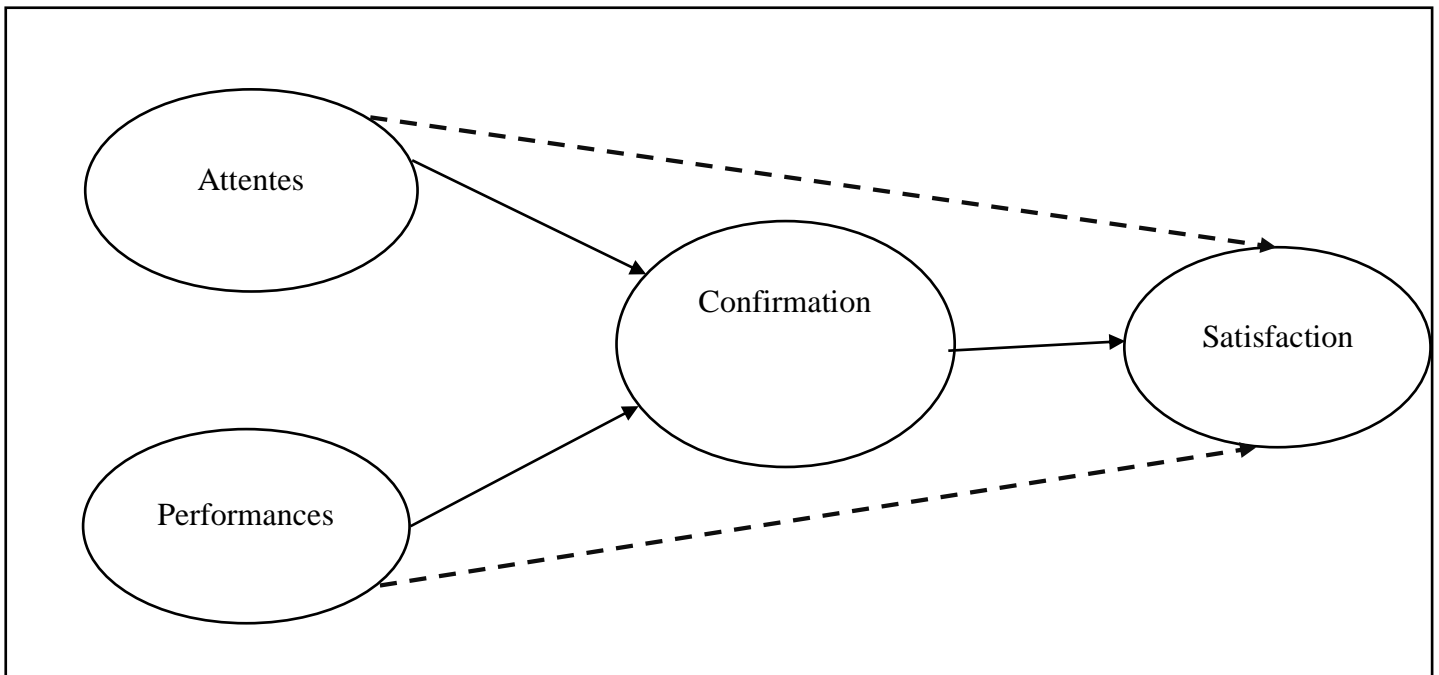
<sup>2</sup> Lambin. J-J et De Moerloose. C. « Marketing stratégique et opérationnel ; DuMarketing a l'orientation marché ». 7<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2008 p124.

**Qualité perçue < qualité attendue** : Si les attentes des clients ne sont pas comblées, cela entraîne l'insatisfaction et est connu sous le nom de "dis-confirmation" négative.

**Qualité perçue = qualité attendue** : La qualité perçue est la qualité attendue : lorsque les attentes du client correspondent exactement à l'état du produit (la performance), cela correspond à la qualité perçue. Cela se traduit par une satisfaction du client.

**Qualité attendue > qualité perçue** : La qualité attendue est supérieure à la qualité perçue lorsque les résultats de l'entreprise dépassent les attentes du client. Ainsi, on évoque une "dis-confirmation" positive, une satisfaction client élevée.

**Figure N° 11 : Le modèle confirmation-infirmation**



**Source** : Zollinger.M, Lamarque.E,«Marketing et stratégie de la banque», 5èmeédition, Dunod, Paris, 2008. P93.

Le sentiment de satisfaction découle de la perception de l'offre et de la comparaison entre cette perception et les attentes du client envers cette offre.

D'après ces définitions, il est possible de conclure que les attentes des clients et la qualité ou la norme de performance perçue sont des éléments essentiels qui doivent être pris en considération par les entreprises de toutes activités afin de répondre aux attentes de leurs clients.

### **1.2. Les déterminants et les caractéristiques majeures de la satisfaction :**

La satisfaction des clients est une notion complexe car elle prend différentes formes. Afin de la mesurer correctement, les entreprises doivent saisir ses facteurs déterminants et ses principales caractéristiques.

### **1.2.1. Les déterminants de la satisfaction :**

Parasuraman, Zeithmal et Berry étudient les facteurs organisationnels qui influencent la satisfaction des clients de manière générale.

Selon eux, les clients sont satisfaits ou insatisfaits lorsque les attentes et l'expérience du produit sont confrontées. Plusieurs facteurs déterminent chacun de ces deux éléments.

Les deux chercheurs suggèrent quatre éléments essentiels qui influencent les attentes, tels que<sup>1</sup>:

- Le bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche à satisfaire ;
- L'expérience passée de l'offre ;
- La communication de l'entreprise envers les clients.

### **1.2.2. Les caractéristiques majeures de la satisfaction :**

Afin d'évaluer un produit ou un service, le client utilise différents critères.

Selon la littérature, il existe trois caractéristiques essentielles de la satisfaction : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.<sup>2</sup>

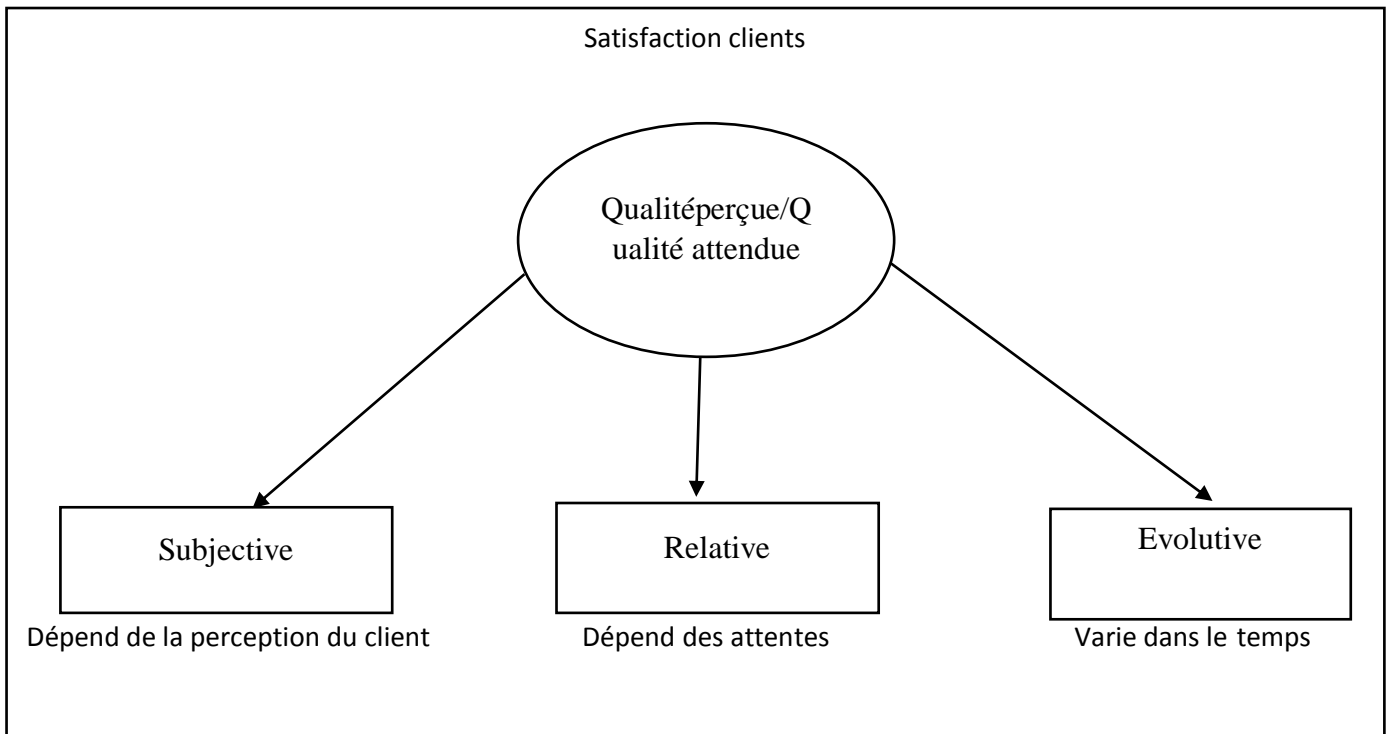
La figure ci-dessous met en évidence ces traits qui contribuent à l'élaboration du jugement d'un client :

---

<sup>1</sup> Lendervie. J, Levy. J. « Mercator », édition Dunod, 11<sup>e</sup> édition, paris 2014, P528.

<sup>2</sup> Ray.D « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P24-25.

Figure N° 12 : Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source :Ray.D. « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'organisation, paris 2001, P24.

#### 1.2.2.1. La satisfaction est subjective :

La perception du produit ou du service consommé par chaque client est unique, et la satisfaction d'un client ne dépend que de sa perception et non pas de la réalité, et il arrive qu'il y ait une disparité entre sa perception et la réalité.

#### 1.2.2.2. La satisfaction est relative :

Comme la satisfaction du client est subjective, elle peut également varier en fonction de l'expérience vécue par le consommateur et d'une base de référence antérieure à l'achat.

La satisfaction est subjective car elle diffère en fonction des attentes des clients à l'égard d'un produit ou d'un service. Une entreprise qui offre le meilleur produit du marché ne pourra pas susciter de la satisfaction si elle ne répond pas aux attentes. En revanche, un produit qui satisfait les attentes suscitera de la satisfaction, même s'il n'est pas le meilleur. Au fur et à mesure que les attentes augmentent, la déception augmente.

#### 1.2.2.3. La satisfaction est évolutive :

De nos jours, il est peu courant que le client soit satisfait de manière durable par un produit ou un service, car celui-ci change au fil du temps en fonction de l'évolution des attentes

et des standards, et les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres et des services des entreprises.

### **1.3. La démarche de la satisfaction client :**

Devant les attentes et les besoins des clients, les dirigeants d'entreprises ont tenté d'intégrer la satisfaction client dans leur stratégie qualité afin de répondre au mieux aux attentes des clients. La réalisation d'une telle stratégie de satisfaction des clients se déroule en quatre étapes, à savoir :<sup>1</sup>

#### **Etape 1 : Identifier les déterminants de la satisfaction :**

Le premier objectif est de repérer et de comprendre les facteurs qui influencent la satisfaction et l'insatisfaction des clients, au-delà des sensations émotionnelles. En utilisant des études de marché, des études qualitatives qui doivent permettre d'analyser la manière dont les clients expérimentent le service, de déterminer les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

#### **Etape 2 : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction :**

Le but est d'évaluer l'importance de chaque critère et de déterminer les priorités des clients en comparant les attentes et l'offre perçue. Les études se concentrent sur la quantité et emploient diverses méthodes pour classer les critères et classer la clientèle en fonction des différents types d'attente.

#### **Etape 3 : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction :**

Le baromètre de satisfaction consiste en une enquête régulière de satisfaction menée auprès d'un échantillon représentatif de clients. Il offre la possibilité de les interroger sur des aspects particuliers de leur expérience avec le produit et sur leur niveau de satisfaction global. En général, l'étude est effectuée par courrier, mais elle peut également être réalisée par téléphone, Internet ou en personne. Le baromètre présente l'avantage de pouvoir comparer les résultats d'une période à une autre.

#### **Etape 4 : Se comparer aux concurrents :**

Les études de satisfaction les plus performantes visent à comparer les résultats de l'entreprise à ceux de ses concurrents.

Il est important de souligner que la satisfaction n'est pas une fin en soi, elle demeure un moyen de promouvoir la fidélité. Effectivement, un client satisfait maintient une fidélité accrue envers l'entreprise, augmente sa consommation, accorde moins d'attention aux concurrents et envoie un message positif sur l'entreprise. Quand les clients ne sont pas sélectionnés, ils seront

---

<sup>1</sup>Ray.D « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P24-25

sollicités pour évaluer leur satisfaction envers les produits concurrents ou pour élargir l'étude de satisfaction aux clients des concurrents<sup>1</sup>

#### **1.4. Les indicateurs et les techniques de mesure de la satisfaction :**

La satisfaction des clients occupe une place primordiale dans l'analyse marketing, car elle permet d'évaluer la valeur des clients.

##### **1.4.1. La mesure de la satisfaction clients :**

L'évaluation de la satisfaction des clients est un outil d'écoute essentiel pour guider la stratégie qualité et fournir les informations nécessaires pour établir un diagnostic précis des satisfactions et des insatisfactions des clients. En conséquence, ce diagnostic se manifeste naturellement par des mesures concrètes visant à maintenir ou à augmenter la satisfaction.

La qualité peut être vérifiée sur les sites de production de biens ou de services selon des méthodes de contrôle, basées sur l'objectif de l'étude, le caractère objectif ou subjectif de la mesure et le moment de la mesure. Elles peuvent être soit personnelles, soit objectives.<sup>2</sup>

- **Les mesures objectives de la satisfaction :**

Il est possible de mesurer objectivement la satisfaction en observant l'évolution du nombre de clients, du chiffre d'affaires par client, du taux de rachat, l'utilisation des garanties, le rapport entre le nombre de nouveaux clients pris à la concurrence et ceux qui partent à la concurrence, etc.

- **Les mesures subjectives de la satisfaction :**

La satisfaction ou l'écoute directe de la clientèle sont mesurées de manière subjective en utilisant des enquêtes de satisfaction clients, en analysant les suggestions et les réclamations de la clientèle. Ces actions sont réalisées en répondant aux questionnaires, lors d'entretiens ou par courrier.

##### **1.4.2. Les techniques de mesure de la satisfaction :**

La satisfaction peut être évaluée en utilisant diverses méthodes, telles que :<sup>3</sup>

- **Les suggestions et réclamations :**

Il est essentiel que l'entreprise prenne en considération les suggestions et les critiques de la clientèle. Les réclamations ne mettent pas en évidence le niveau global de satisfaction des clients, mais plutôt les principales raisons d'insatisfaction, et elles fournissent des idées pour de nouveaux produits.

---

<sup>1</sup> Kolter.P, et al. « Marketing management », édition Pearson Education ,13<sup>e</sup> édition, Paris 2009.

<sup>2</sup> Assienin Kouakou Armel « Les déterminants de la satisfaction des clients des officines pharmaceutiques ivoiriennes », Université Félix Houphouët Boigny, Cote d'Ivoire,2020, P4-5.

<sup>3</sup> Ray.D, op.cit, P27.

- **Le taux de défection des clients :**

Il est également pertinent de mesurer la défection des clients afin de détecter leur insatisfaction. Un taux élevé de défection (ou attrition, c'est lorsque le client décide d'abandonner l'entreprise) ou une augmentation de l'attrition sont des signes d'un problème de satisfaction des clients.

Dans le contexte de politiques de fidélisation, cet indicateur est particulièrement surveillé. Toutefois, le taux de cessation d'activité est un indicateur et ne révèle pas la cause des problèmes. Il est donc essentiel de mener une enquête auprès des clients afin de mesurer et évaluer leur niveau de satisfaction.

- **Les enquêtes de satisfaction :**

Il est rare que les clients satisfaits se manifestent. De plus, la majorité des clients mécontents n'expriment pas spontanément leur point de vue. Ils se limitent à modifier leurs marques ou leurs produits, sans que l'entreprise en sache pourquoi. <sup>1</sup>

L'enquête de satisfaction est l'instrument le plus fréquemment utilisé pour évaluer la satisfaction des clients. Elle offre la possibilité de recueillir des commentaires des clients après un achat ou un contact, d'évaluer le niveau global de satisfaction et de suivre son évolution au fil du temps.

Afin de mesurer la satisfaction et non l'image globale de l'entreprise, il est primordial de mener des enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Un questionnaire est utilisé par courrier électronique, par téléphone, par e-mail, ainsi que des enquêtes en ligne, qui se concentrent sur une expérience d'achat et de consommation spécifique. Il peut aussi être bénéfique de poser des interrogations similaires concernant les concurrents.

## **2. La fidélisation des clients :**

### **2.1. Définition de la fidélisation client :**

D'après Lars Meyer Waarden (2015) « La fidélisation est une stratégie qui consiste à identifier les meilleurs clients avec une VAC élevée, à les maintenir grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement. Elle est destinée à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive, afin, de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client »<sup>2</sup>

En réalité, la base de la fidélisation repose sur la préservation des clients acquis et leur croissance. De cette manière, la fidélité du client découle des bénéfices offerts par l'entreprise,

---

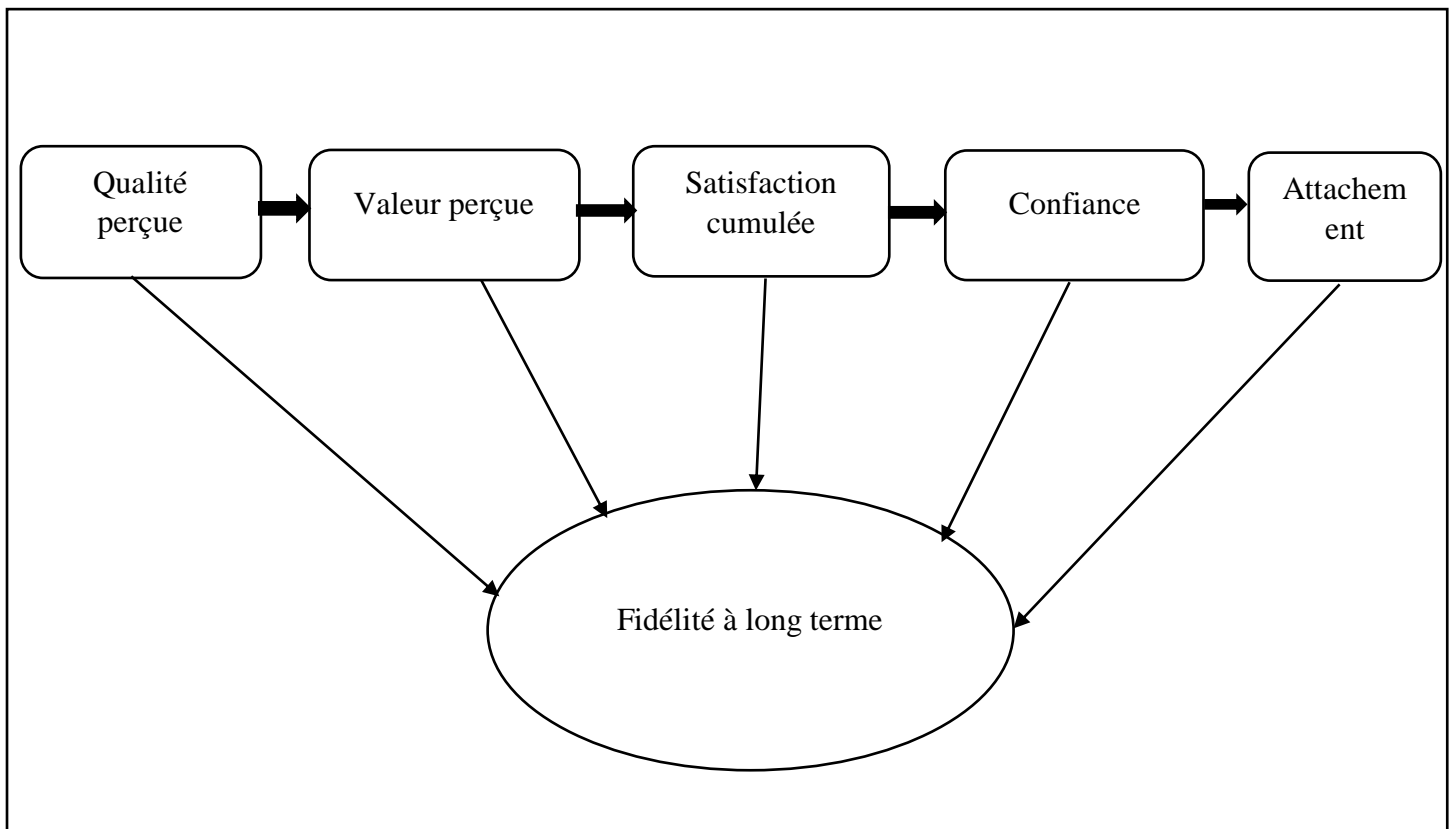
<sup>1</sup> Kolter.P,et al, op. cit, P172.

<sup>2</sup> Waarder.L-M. « Managment de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales »,2ème édition, édition Vuibert,2015, P28.

ce qui encourage le client à renouveler, voire à augmenter, ses achats chez elle. On peut dire qu'elle est réellement mise en place lorsque le client devient un véritable partisan de la société en question, mais sans y être incité par un moyen de motivation. La fidélité est associée à divers éléments qu'il est impossible de considérer de manière isolée, car ils contribuent tous à établir une chaîne relationnelle de fidélisation.

La qualité perçue, la valeur perçue, la satisfaction, la confiance et l'attachement sont des concepts qui découlent d'une expérience cumulée des clients et qui influencent leur fidélité à long terme. Ainsi, pour atteindre ce point de fidélité, le consommateur doit suivre cette chaîne d'étapes qui sont liées entre elles, comme le résume la figure ci-dessous.<sup>1</sup>

**Figure N°13 : Chaîne relationnelle de fidélité à long terme**



**Source :** Lars meyerWaarden « management de la fidélisation : de la stratégie aux technologie digitale », 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2015, P32.

La construction de la fidélité peut être expliquée à partir de ces antécédents, qui sont les facteurs qui influencent la qualité de la relation. L'analyse des interactions entre les différentes variables révèle que chacune joue un rôle dans la création de la relation ; enfin, chacune a un impact direct et indirect sur la fidélité des clients.

<sup>1</sup> Van Laethem Nathalie. « Toute la satisfaction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être », édition Dunod, Paris 2005.

Ce modèle a l'avantage de mettre en évidence la dimension dynamique de la fidélité à la marque et de repérer les critères permettant de mesurer la qualité de la relation. Dans cette optique, l'un des buts du marketing consiste à évaluer les différentes parties de cette chaîne afin de renforcer et renforcer les liens. Il est important de souligner que mettre en place un programme de fidélisation sans avoir d'abord pris en compte la qualité du service offert et l'ensemble de cette chaîne relève du non-sens marketing.<sup>1</sup>

## **2.2. Le rôle de la fidélisation :**

La fidélisation représente un aspect stratégique essentiel pour l'entreprise et un défi crucial pour faire face à la concurrence de plus en plus intense et à l'instabilité économique. Par conséquent, le rôle de la fidélisation est exposé dans ce texte.

### **2.2.1. L'identification et la sélection des clients :**

Les meilleurs clients doivent être identifiés, ce qui implique l'utilisation de bases de données marketing et leur segmentation. En étudiant la VAC, il est possible d'améliorer les ressources pour accroître la valeur du portefeuille clients en déterminant les investissements requis pour l'acquisition et la fidélisation en fonction du potentiel de développement. L'étude des cycles de vie et des habitudes d'achat antérieures permet de personnaliser la relation en fonction des besoins du client et des bénéfices souhaités.

### **2.2.2. La rétention de la clientèle et la construction d'une relation forte :**

Une fois que les clients ont été segmentés et choisis, le rôle principal est de créer une relation durable, interactive et personnalisée entre le consommateur et le fournisseur. En effet, selon le concept du marketing relationnel, la fidélisation ne peut pas être atteinte uniquement par la préférence pour la marque, ni même par la satisfaction ponctuelle envers les produits. Il s'agit alors d'un lien de confiance, d'engagement et d'attachement, des valeurs fondamentales qui favorisent un lien émotionnel entre l'entreprise et le client. Les données marketing, qui enregistrent les achats par les cartes de fidélité, offrent la possibilité de mieux comprendre les besoins individuels et de les répondre dans une approche de personnalisation de masse.

### **2.2.3. L'intensification des achats :**

L'objectif de la fidélisation est de maintenir la base de clients et d'amplifier les schémas d'achat répétés des clients, en augmentant la fréquence de visite, les paniers et en réduisant le nombre de marques ou d'enseignes concurrentes. En étendant les moyens de contact et les canaux de distribution, le marketing multi-canal permet aux entreprises de se rapprocher de leurs clients. Le principe général est de regrouper des données structurées sur le client afin de

---

<sup>1</sup> Anne Julien. « Marketing direct et relation client », édition Demos, PARIS 2004.

mieux prévoir les événements et le moment idéal, le canal optimal et le prétexte idéal pour le prochain contact ou l'action suivante, en fonction de leurs comportements d'achat.

### **2.3. Les composantes de la fidélisation :**

Afin d'adopter une stratégie marketing efficace pour fidéliser les clients, il est essentiel que l'entreprise prenne en considération certains éléments de la fidélisation.<sup>1</sup>

#### **2.3.1. L'engagement :**

Selon certains auteurs, l'engagement est défini comme une attitude visant à s'engager dans une relation à long terme qui contribuera, tout comme la satisfaction, à la construction de la relation de fidélité. L'implication avec le client entraîne des compromis bénéfiques pour l'entreprise, d'une relation stable et volontaire dans le but de préserver ses intérêts. Grâce à la qualité de l'engagement, on peut évaluer le degré d'adéquation par rapport aux attentes du client en évaluant sa satisfaction. Cependant, il est nécessaire d'accompagner l'engagement par un niveau de confiance établi par l'entreprise pour encourager le développement de la relation avec le client. La confiance en soi est la fondation de la continuité.

#### **2.3.2. La confiance :**

La confiance joue un rôle essentiel dans la construction d'une relation durable, elle résulte d'une satisfaction positive envers un produit ou service. Le niveau de satisfaction des attentes du client et la perception de la qualité varient d'un client à l'autre pour développer l'attitude de confiance. Selon une autre perspective, la confiance est une conviction spécifique à chaque individu qui repose sur la capacité de faire confiance à la bienveillance et à la sincérité des autres.

#### **2.3.3. La communication :**

La communication occupe une place primordiale dans la relation entre une entreprise et un client ou une autre entreprise, et elle joue un rôle crucial dans le marketing des services. Si la communication n'est pas totale ou partielle, l'entreprise ne pourra plus entrer en contact, définir les besoins de sa clientèle, susciter un sentiment de confiance ou obtenir l'appui de sa clientèle. Une communication améliorée encourage la circulation fluide des informations, ce qui est essentiel pour maintenir le client au courant des offres et des avantages proposés par l'entreprise.

#### **2.3.4. « bouche à oreille » :**

Depuis longtemps, le bouche-à-oreille est un moyen très recherché dans le domaine du marketing, car il favorise la création d'une relation durable fondée sur la confiance envers les

---

<sup>1</sup> Ouajih Ben Arous. « La gestion de la qualité du service client », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, l'université du Québec, Canada, 2015, P65-69.

clients. Les critiques, qu'elles soient favorables ou défavorables, sont diffusées par ce moyen de communication et se répandent rapidement dans le réseau proche du client. Ce canal est perçu comme un élément essentiel à prendre en compte par l'entreprise pour améliorer la qualité de son service à ses clients. Cette idée est largement soutenue par la crédibilité qu'il apporte. Le bouche à oreille constitue une méthode pour contacter des clients potentiels. Ce moyen de communication pourrait inciter ou dissuader les futurs acheteurs en fonction de l'image que l'entreprise se donne de la qualité de son service proposé.

#### **2.4. La démarche marketing de la fidélisation :**

La fidélisation résulte d'une stratégie visant à donner un avantage au consommateur concerné. Il est nécessaire pour l'entreprise de sélectionner et d'utiliser une ou plusieurs méthodes qui lui semblent idéalement adaptées à son cas spécifique. D'autre part, la stratégie marketing de fidélisation peut être récapitulée en cinq étapes essentielles.<sup>1</sup>

- **Étape 01 :** Identifier Il est essentiel de commencer par repérer les clients, les concurrents et les méthodes. En réalité, l'entreprise est soumise à une triple procédure d'audit : Une évaluation de sa clientèle (attentes, besoins, appréciations de tous les consommateurs/clients de l'entreprise...). - Un examen de la concurrence (typologie et contenu de l'offre concurrente, orientation et moyens de communication...) - Une évaluation des méthodes de fidélisation (techniques disponibles, accessibles, adaptables en fonction du domaine...) En plus du principe marketing fondamental qui implique de connaître son environnement et sa cible, il sera essentiel de bien identifier chaque catégorie de clients auxquels l'entreprise s'adresse, afin de pouvoir leur offrir davantage et donc de leur appliquer éventuellement des techniques de fidélisation spécifiques.
- **Étape 02 :** Adapter Pour préserver sa compétitivité et étant donné que l'entreprise ne vit généralement pas dans un environnement figé, il sera essentiel d'ajuster les choix initiaux en fonction de la cible et surtout des objectifs stratégiques de l'entreprise. La deuxième étape vise à donner à l'entreprise, en utilisant des méthodes connues de tous, une utilisation qui ne soit pas reproduisible par le premier concurrent venu. Une fois de plus, l'objectif principal est de se démarquer de l'offre qui seule peut apporter une valeur précise et donc justifier la fidélité chez le consommateur.
- **Étape 03 :** Favoriser la priorité. La troisième étape correspond à l'acte de fidélisation en tant que tel. Un consommateur est fidèle en dehors de l'obligation car il ressent un intérêt tel pour continuer à consommer la même marque, le même produit, que l'idée de

---

<sup>1</sup> Lehu J-M. « L'encyclopédie du marketing », édition d'organisation, France 2004.

changer ne lui vient pas à l'esprit. L'action de fidélisation ne fera que renforcer cet intérêt en offrant au consommateur un avantage supplémentaire. Un privilège peut être défini comme une prérogative, un avantage ou un droit lié à un bien ou à un statut. Cependant, en ce qui concerne la stratégie marketing de fidélisation, c'est principalement un avantage que les autres ne possèdent pas. Les « autres » sont les personnes qui ne consomment pas le produit ou la marque en question.

- **Étape 04 :** Contrôler La quatrième étape de la démarche consistera systématiquement à vérifier, contrôler l'efficacité de la ou des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur, il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autre part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou partie du retour sur investissement.
- **Étape 05 :** Évolution À partir de cette étape, les leçons doivent permettre de faire progresser la stratégie elle-même, de manière à ce qu'elle reste le véritable soutien de l'avantage concurrentiel de la marque qu'elle est supposée être. Cette évolution est devenue essentielle de nos jours, car le consommateur a besoin de nouvelles expériences et de variété. C'est lorsque tout se passe bien qu'il est nécessaire de prendre le temps de réfléchir à des changements, afin de poursuivre sa progression.

### **2.5. Les programmes de la fidélisation :**

Les programmes de fidélité jouent un rôle crucial dans l'engagement des clients, ce qui est utilisé par de nombreuses entreprises. En général, ces programmes sont fournis grâce à une base de données bien gérée et à jour qui renferme des données telles que le nom, l'adresse, la ville, certaines données comportementales et des informations générales sur chaque client de manière spécifique. Un programme de fidélité réussit parce qu'il propose à ses clients des récompenses spécifiques et adaptées à chaque client. L'objectif est d'augmenter les récompenses pour les clients fidèles et de favoriser la fréquence des achats.<sup>1</sup>

Il y a une grande diversité de programmes de fidélité. La distinction réside principalement dans les buts de chaque programme mis en œuvre, la façon de récompenser les comportements favorables à l'entreprise, l'accessibilité du programme à ses membres, la nature

---

<sup>1</sup> Ed Peelen, op.cit, P90.

de la récompense offerte et les acteurs impliqués dans le programme. En se basant sur ces disparités, on peut identifier trois catégories de programmes.<sup>1</sup>

#### **2.5.1. Les programmes par capitalisation :**

Ce ne sont pas vraiment des programmes de fidélité, mais qui incitent le client à effectuer le plus de transactions possibles en récompensant certains comportements d'achat. Ce genre de méthode combine fréquemment des promotions aux points accumulés par transaction pour que les clients n'aient pas à attendre trop longtemps pour recevoir les récompenses correspondantes.

#### **2.5.2. Les programmes Club :**

Propose aux membres de devenir membres d'un club, soit gratuitement, soit pour une somme modique. Dès l'enregistrement, le client obtient une carte qui l'indique comme membre. L'avantage des personnes qui possèdent ces cartes est qu'elles reçoivent un magazine d'entreprise, bénéficient de réductions et de facilités de paiement...

#### **2.5.3. Les programmes de marketing relationnel :**

Les seuls véritables programmes de fidélité visent à renforcer l'engagement mutuel entre les prestataires et les clients. Avec une gestion minutieuse d'une base de données importante, une communication centrée et des services sur mesure sont proposés, et le programme est en mesure de mettre à jour les événements qui sont les plus importants pour chaque client. Chaque membre du programme a également la possibilité d'obtenir des récompenses pendant une période spécifique et dans certaines conditions.

### **2.6. Les méthodes pour fidéliser :**

Diverses méthodes de fidélisation peuvent être utilisées pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et parmi les techniques les plus couramment employées aujourd'hui, on retrouve :

#### **2.6.1. Le merchandising :**

Le merchandising englobe l'ensemble des méthodes commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement appropriés du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales. Le merchandising joue un rôle essentiel dans la fidélisation, car il doit favoriser un renouvellement adéquat du point de vente ou la création et/ou le développement d'un site web, afin de réduire le phénomène négatif de lassitude chez les consommateurs et les utilisateurs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ed Peelen, op.cit, P92.

<sup>2</sup> Lehu.J-M, op.cit, P 320.

### **2.6.2. Le service après-vente :**

Il englobe toutes les prestations offertes par un producteur ou un distributeur à ses clients après la commercialisation du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, réparation, respect des conditions de garantie, informations, réception d'appels 24 heures sur 24...). La majorité des consommateurs font appel au service après-vente en raison d'une insatisfaction. La société peut saisir l'occasion de respecter, voire de dépasser la confiance que son consommateur lui porte et renforcer sa fidélité. Cette opportunité est soit négligée, soit elle risque de perdre non seulement ce consommateur, mais aussi ceux à qui il racontera son malheur.

### **2.6.3. La carte de fidélité :**

Une carte est remise à chaque consommateur/client, lui offrant divers avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires. La carte de fidélité est l'une des méthodes les plus intéressantes pour fidéliser les clients, en particulier car elle peut être utilisée à deux niveaux :

- **Niveau 1** : Le titulaire de la carte a la possibilité d'obtenir des privilèges et d'accéder à des services privilégiés (promotions, services...) en présentant simplement sa carte.
- **Niveau 2** : L'émetteur de la carte exploite les données comportementales recueillies sur le porteur à la fin de chaque utilisation afin de mettre en place des actions marketing appropriées. Les techniques de Push : Une fois que les attentes et/ou les caractéristiques d'un interlocuteur ont été identifiées, une entreprise lui transmet, par le biais d'Internet, une information sur mesure. On peut donc considérer l'utilisation des technologies push comme extrêmement intéressante pour informer une population dispersée géographiquement, ainsi que pour des cibles professionnelles dont le temps disponible est toujours restreint<sup>1</sup>

### **2.6.4. Les cadeaux :**

L'avantage du consommateur/client se manifeste par la réception d'un cadeau ; un bien ou un service est offert en échange ou en reconnaissance de son achat d'un ou plusieurs produits de l'entreprise. Les cadeaux, souvent considérés comme une méthode de fidélisation, ne sont pas à proprement parler une méthode, et doivent plutôt être perçus comme des supports ponctuels d'une véritable méthode (club, carte de fidélité...).

### **2.6.5. Le parrainage :**

---

<sup>1</sup> Lehu.J-M, op.cit, P 348.

L'entreprise encourage ses clients à devenir des prospects potentiels et à recruter de nouveaux clients. Chaque nouveau consommateur/client obtenu offre au prospecteur la possibilité d'obtenir des cadeaux et des avantages en guise de reconnaissance. Un programme de parrainage est principalement captivant en raison de l'engagement des clients actuels qu'il suscite. C'est pourquoi il est essentiel de bien sélectionner l'avantage/le cadeau offert en échange. Il ne s'agit pas de recruter à tout prix, mais plutôt de fidéliser les potentiels parrains.<sup>1</sup>

#### **2.6.6. Le chiffre vert :**

Un numéro de téléphone gratuit pour le client qui lui permet de communiquer avec un service d'information de l'entreprise. Il nécessite une démarche initiée par le consommateur, ce qui implique de bien communiquer le numéro en utilisant une campagne de communication ou des emballages produits...

#### **2.6.7. Le service consommateurs :**

Service mis en œuvre au sein d'une entreprise pour maintenir un lien constant avec les clients, en écoutant attentivement leurs commentaires, leurs critiques et leurs réclamations, et en les informant de manière optimale sur les produits et services de l'entreprise.

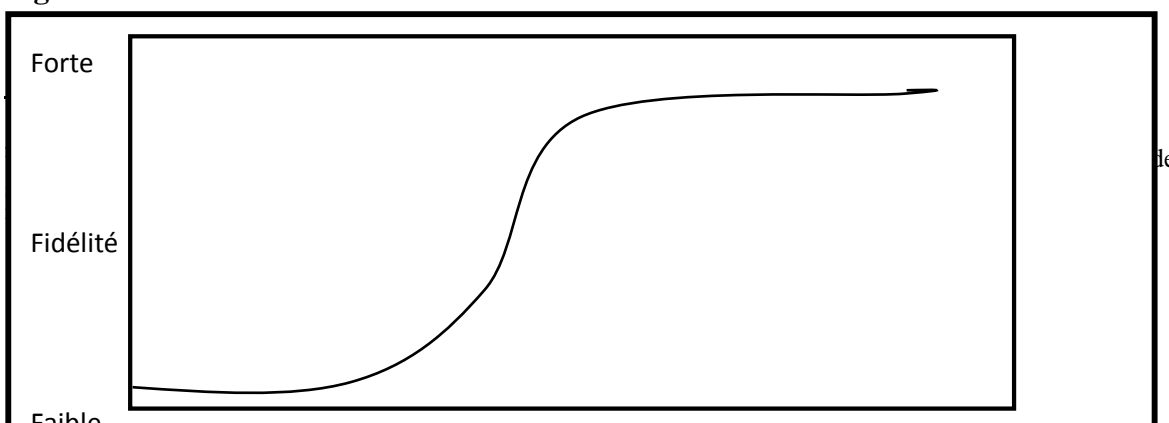
### **2.7. La relation entre fidélisation et satisfaction :**

De nombreuses recherches ont étudié le lien entre la satisfaction et la fidélité. Selon de nombreux chercheurs, il existe une corrélation linéaire entre la satisfaction et la loyauté. De cette manière, la satisfaction est liée à une fidélité accrue de la part des clients.

On dit fréquemment qu'un client satisfait est donc un client fidèle, mais cela n'est pas nécessairement vrai. Selon certaines études, il a été observé que des clients qui étaient satisfaits à 90% avaient un taux de fidélisation de 50%.<sup>2</sup>

Selon d'autres chercheurs, la relation entre la satisfaction et la fidélité n'est pas automatique et non linéaire. Effectivement, la plupart des consommateurs insatisfaits sont contents de leur fournisseur. La faible corrélation entre la satisfaction et la fidélité peut être attribuée à la diversité des consommateurs (par exemple : l'inertie ou la recherche de variété), à des facteurs externes tels que la disponibilité ou les actions marketing de la concurrence, à des variables contextuelles telles que les ruptures de stock.<sup>3</sup>

**Figure N°14 : La courbe de satisfaction**



**Source :** Lars meyerWaarden « management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales » 2<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, 2015, P33.

Selon la figure ci-dessus on s'aperçoit qu'il n'y a pas de relation linéaire entre la satisfaction et la fidélité, mais plutôt qu'elle prend la forme (S).

Lorsque le niveau de satisfaction dépasse un seuil donné, la fidélité augmente rapidement et la satisfaction ne devrait avoir un impact significatif sur la fidélité qu'à partir de ce seuil, où la fidélité augmente à un taux plus élevé.

L'impact de la satisfaction doit donc être distingué en fonction du secteur et de la structure concurrentielle du marché. La satisfaction doit être élevée lorsque la concurrence est intense (par exemple : dans le domaine de l'automobile ou de la grande distribution) afin d'avoir un impact positif sur la fidélité.

Au contraire, sur des marchés peu compétitifs (comme le secteur de la téléphonie ou de l'électricité), où les frais de changement sont élevés, la fidélité sera élevée même avec un niveau de satisfaction faible, car les coûts de changement élevés ou le manque d'options verrouillent les consommateurs et les empêchent de faire un choix. Cela s'applique par exemple aux logiciels tels que Windows ou Office de Microsoft.

En associant la satisfaction et la fidélité, Noyé (2000) a réussi à établir quatre profils de clients : le client perdu (peu satisfait et peu fidèle), le captif (peu satisfait et fidèle), le zappeur (satisfait et peu fidèle) et le comblé (satisfait et fidèle).

**Tableau N° 08 :** Les portraits de clients selon la combinaison satisfaction/fidélité

<b>Client</b>	<b>Peu fidèle</b>	<b>Fidèle</b>
<b>Peu satisfait</b>	<b>Perdu</b> (Faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation... D'autres choix sont possible)	<b>Captif ou grognard</b> (Peu de choix, coût du changement élevé, commodité, peu d'enjeux)

<b>Satisfait</b>	<b>Zappeur</b> (Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin)	<b>Comblé</b> (Par la qualité, le service, le prix, la relation...)
------------------	--	--

**Source :** Taybi N, «Le marketing relationnel et le CRM outils de la fidélisation-cas du secteur bancaire:Attijariwafabank-», mémoire de fin d'études, Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, 2008. p 51. Tiré de : Didier Noyé, « Pour fidéliser les clients », Insep Editions Consulting, Paris, 2000. P 19.

## **Conclusion**

L'ère digitale a profondément transformé le paysage de la gestion de la relation client, donnant naissance à l'E-GRC. Cette transformation s'impose comme une nécessité pour les entreprises qui souhaitent répondre aux attentes croissantes des clients et aux enjeux commerciaux actuels.

L'E-GRC se caractérise par l'adoption d'outils et de technologies digitales pour optimiser l'ensemble des interactions entre l'entreprise et ses clients. Cette mutation s'accompagne d'une évolution des pratiques et des compétences nécessaires pour une gestion efficace de la relation client digitalisée.

L'objectif principal de l'E-GRC est d'offrir une expérience client exceptionnelle, centrée sur la satisfaction et la fidélisation. En effet, les clients d'aujourd'hui sont connectés, informés et exigeants. Ils attendent des entreprises des interactions fluides, personnalisées et omnicanales. L'E-GRC permet de répondre à ces attentes en offrant aux clients un accès 24h/7jours à l'information et au support, en personnalisant les offres et les communications, et en garantissant une cohérence dans l'ensemble des points de contact. La satisfaction client, élément clé de la fidélisation, se mesure et s'analyse grâce à des indicateurs et des techniques dédiés. Quant à la fidélisation client, elle se construit par la mise en place de programmes et d'actions ciblées.

L'E-GRC apparaît comme un levier indispensable pour les entreprises qui souhaitent relever les défis du marché actuel et se démarquer de la concurrence. En plaçant le client au cœur de sa stratégie digitale, l'entreprise peut espérer améliorer la satisfaction et la fidélisation client, renforcer son image de marque et sa notoriété, et générer de la croissance et de la rentabilité.

Face à ces enjeux, l'E-GRC n'est plus une simple option mais une nécessité pour les entreprises qui souhaitent prospérer dans l'ère digitale. C'est en adoptant une approche centrée sur le client et en tirant parti des outils et des technologies digitales que les entreprises pourront construire des relations durables et profitables avec leurs clients. Néanmoins, il est important de poursuivre l'analyse en s'intéressant aux enjeux spécifiques de chaque secteur d'activité et aux bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises leaders. De plus, l'E-GRC étant un domaine en constante évolution, il est crucial de se tenir informé des dernières tendances et innovations technologiques pour optimiser en permanence la gestion de la relation client digitale.

En conclusion, l'E-GRC est un levier indispensable pour les entreprises qui souhaitent prospérer dans l'ère digitale. C'est en plaçant le client au cœur de leur stratégie digitale et en tirant parti des outils et des technologies digitales que les entreprises pourront construire des relations durables et profitables avec leurs clients, et ainsi générer de la valeur et de la croissance.



***Chapitre III : Digitalisation au cœur de la gestion de la relation client des Agence de tourisme et de voyage***

## **Introduction**

L'industrie touristique est en pleine mutation avec l'avènement du numérique et la montée en puissance du e-tourisme. Les agences de voyages, qui étaient autrefois des acteurs clés de l'organisation des voyages, sont désormais confrontées à un double défi : s'adapter aux changements de comportement des clients et exploiter les opportunités offertes par les nouvelles technologies.

Dans ce contexte, la gestion de la relation client (GRC) prend une nouvelle dimension digitale, offrant aux agences de voyages la possibilité de se démarquer et de fidéliser leur clientèle.

Dans la première partie de ce chapitre on se penchera sur la digitalisation de la GRC au sein des agences de voyages et du secteur du tourisme. Commencant par la définition des agences de voyages et leur spécificité, puis l'exploration de l'impact de l'e-tourisme sur ces dernières. Ensuite, on va analyser la notion de GRC digitale en présentant ses fonctionnalités, ses outils et les stratégies à adopter pour une mise en œuvre réussie. Enfin, on mettra en avant les bénéfices et les contributions de cette approche pour les agences de voyages.

Dans la seconde partie on va se concentrer sur la méthodologie de recherche utilisée dans ce mémoire, en décrivant les outils qu'on a utilisés pour collecter les informations nécessaires. On va également aborder les limites de la recherche et les perspectives pour l'avenir.

## **I. Digitalisation au cœur de la gestion de la relation client des agences de voyages et de tourisme :**

Dans un monde de plus en plus connecté et dynamique, la digitalisation a profondément transformé les industries à travers le globe. Parmi celles-ci, le secteur du voyage et du tourisme a été particulièrement impacté. Les agences de voyages et de tourisme, traditionnellement ancrées dans des modèles de service physiques et relationnels, ont dû rapidement s'adapter pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière d'expérience numérique.

Ainsi, la digitalisation est devenue un élément incontournable au cœur de la gestion de la relation client pour ces entreprises. Cette transformation radicale a non seulement révolutionné la façon dont les agences interagissent avec leur clientèle, mais a également redéfini les normes de l'industrie, créant de nouvelles opportunités et défis.

Dans cette optique, cette étude se propose d'explorer en profondeur l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client dans les agences de voyages et de tourisme, en mettant en lumière les avantages, les défis et les meilleures pratiques qui émergent dans ce contexte en constante évolution.

### **1. Agences de voyages et de tourisme : fondements et caractéristiques :**

#### **1.1 Définition d'une agence de tourisme et de voyage :**

L'agence de voyage peut être définie comme étant une entreprise commerciale, intermédiaire entre le client et le prestataire de service touristique et de loisirs énumérée par les commissions sur les qu'elle réalise.

Selon la loi 99-05 du 19 février 1990 « est considéré comme agence de tourisme et de voyages toute entreprise commerciale dont l'objet est de procurer, de façon permanente aux touristes et aux voyageurs des services intéressants leurs déplacements et leurs séjours » elle peut aussi être définie comme une entreprise qui propose et vend des offres de voyages à ses clients. Elle joue le rôle d'intermédiaire entre les consommateurs et les différents prestataires de services présents sur le marché du tourisme, tels que les compagnies aériennes, les hôteliers, les loueurs de voiture, les compagnies d'assurance, etc. Les agences de voyages sont généralement rémunérées par une commission sur les prestations vendues, mais certaines peuvent également composer leurs propres offres.

Les agences de voyages ont un rôle important dans l'organisation du tourisme national et international, car elles apportent une plus-value grâce à un contact incluant une mission d'information et une fonction de conseil ayant trait aux conditions du voyage et aux précautions à nécessité d'un visa, permis de conduire le cas échéant. Elles aident également les

consommateurs à choisir les meilleures options pour leur voyage en fonction de leurs attentes et désirs.

## **1.2 L'organisation des agences de voyages en Algérie selon des critères spécifiques :**

Les agences de voyages peuvent être classées selon :

- Le facteur territorial
- La segmentation du marché
- La taille

### **1.2.1 La catégorisation selon le facteur territorial :**

Selon le facteur territorial, on peut classer les agences de voyages en trois catégories :<sup>1</sup>

- **Agences de voyages entrantes** : elles accueillent les touristes étrangers dans le pays où elles sont implantées. Leur rôle est d'organiser les séjours et circuits pour ces visiteurs.
- **Agences de voyages domestiques** : elles s'adressent à la clientèle locale, en proposant des voyages à l'intérieur du pays. Elles organisent des circuits touristiques pour les résidents.
- **Agences de voyages sortantes** : elles envoient les touristes nationaux à l'étranger. Leur activité principale est de vendre des forfaits et des séjours dans des destinations internationales.

Certaines agences combinent plusieurs de ces activités, en étant à la fois entrantes, domestiques et sortantes. Mais la plupart se spécialisent dans un ou deux de ces segments en fonction de leur positionnement et de leur marché cible.

Cette catégorisation territoriale reflète les différents rôles que peuvent jouer les agences de voyages dans la chaîne de valeur touristique d'un pays, en accueillant des visiteurs étrangers, en animant le tourisme intérieur, ou en permettant aux résidents de voyager à l'international.

### **1.2.2 La catégorisation selon le segment du marché :**

La catégorisation des agences de voyages selon le segment du marché est une classification qui permet de regrouper ces entreprises en fonction de leurs activités, de leurs objectifs et de leurs cibles. Les agences de voyages peuvent être divisées en plusieurs segments, tels que :<sup>2</sup>

- **Agences de voyages spécialisées** : ces agences se concentrent sur un type spécifique de voyage, comme les voyages d'affaires, les voyages de groupe, les voyages de luxe, etc.

---

<sup>1</sup><https://theses.cz/id/oszy9y/65448-306278387.pdf/> , consulter le 12/04/2024.

<sup>2</sup><https://www.oecdilibrary.org/sites/2e725820%20fr/index.html?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F2e725820-fr/> , consulter le 12/04/2024.

Elles offrent des services personnalisés et des offres spécifiques pour répondre aux besoins de leurs clients ciblés.

- **Agences de voyages généralistes** : ces agences proposent une gamme large de services et de produits pour répondre aux besoins de tous les types de voyageurs, qu'ils soient voyageurs individuels, voyageurs de groupe ou voyageurs d'affaires.
- **Agences de voyages en ligne** : ces agences de voyages proposent leurs services et leurs produits exclusivement en ligne, souvent avec des tarifs et des offres spécifiques pour les clients qui préfèrent réserver en ligne.
- **Agences de voyages de catégorie A** : ces agences de voyages ont le droit d'organiser des circuits touristiques et des visites, ainsi que de fournir d'autres services liés au tourisme.
- **Agences de voyages de catégorie B** : ces agences de voyages peuvent fournir un ensemble plus limité de services, tels que la réservation et la vente de séjours dans les établissements touristiques, la vente de titres de transport et la représentation d'agences de voyages de catégorie A.

### **1.2.3 La catégorisation des agences de voyages selon la taille :**

En Algérie, les agences de voyages peuvent être catégorisées selon leur taille en fonction de critères tels que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, ou la portée de leurs activités. Voici une réponse basée sur les informations fournies dans les sources :

Les agences de voyages en Algérie peuvent être classées en différentes catégories selon leur taille :

- Agences de voyages petites (jusqu'à 5 employés) : Ces agences ont une structure plus modeste avec un nombre limité d'employés et une portée d'activités restreinte.
- Agences de voyages moyennes (de 5 à 50 employés) : Ces agences ont une taille intermédiaire, avec un effectif plus important et une présence plus significative sur le marché.
- Agences de voyages grandes (50 employés et plus) : Ces agences ont une envergure plus importante, avec un nombre conséquent d'employés, un chiffre d'affaires élevé et une présence étendue sur le territoire national voire international.

La catégorisation selon la taille des agences de voyages en Algérie peut varier en fonction de différents critères et de la manière dont chaque agence se positionne sur le marché. Cette classification permet de mieux comprendre la diversité et la structure du secteur des agences de voyages dans le pays.

### **1.3. Les fonctions des agences de voyages :**

Les agences de voyages ont plusieurs fonctions importantes dans l'industrie du tourisme. Voici quelques-unes de ces fonctions :<sup>1</sup>

#### **1.3.1. Intermédiaire entre les voyageurs et les prestataires de services :**

Les agences de voyages servent d'intermédiaires entre les voyageurs et les prestataires de services tels que les compagnies aériennes, les tour-opérateurs, les hôteliers, les loueurs de voitures, etc. Elles facilitent les réservations et les achats de prestations de services pour les voyageurs.

#### **1.3.2. Conseil et assistance :**

Les agences de voyages offrent souvent des conseils et une assistance aux voyageurs pour les aider à planifier et à organiser leur voyage. Cela peut inclure des conseils sur les destinations, les itinéraires, les hôtels, les activités, etc. Elles peuvent également aider à résoudre les problèmes qui peuvent survenir pendant le voyage.

#### **1.3.3. Gestion des voyages :**

Les agences de voyages gèrent les voyages pour les voyageurs, ce qui peut inclure la réservation des titres de transport, la location de véhicules, la recherche de logement, etc. Elles peuvent également proposer des forfaits et des packages de voyages qui incluent des prestations de services spécifiques.

#### **1.3.4. Diversité des offres :**

Les agences de voyages proposent souvent une grande variété d'offres de voyages, allant de voyages économiques à des voyages de luxe, en passant par des voyages de groupe, des voyages familiaux, des voyages culturels, etc. Elles peuvent également proposer des voyages à thème, tels que des voyages sportifs, des voyages solidaires, etc.

#### **1.3.5. Participation à la facilitation du tourisme :**

Les agences de voyages jouent un rôle important dans la facilitation du tourisme national et international. Elles apportent une plus-value grâce à un contact incluant une mission d'information et une fonction de conseil ayant trait aux conditions du voyage et aux précautions à nécessité d'un visa, permis de conduire le cas échéant.

---

<sup>1</sup><https://www.agence-voyage.net/role-de-lagence-de-voyages-dans-lindustrie-du-tourisme/>, consulter le 10/03/2024.

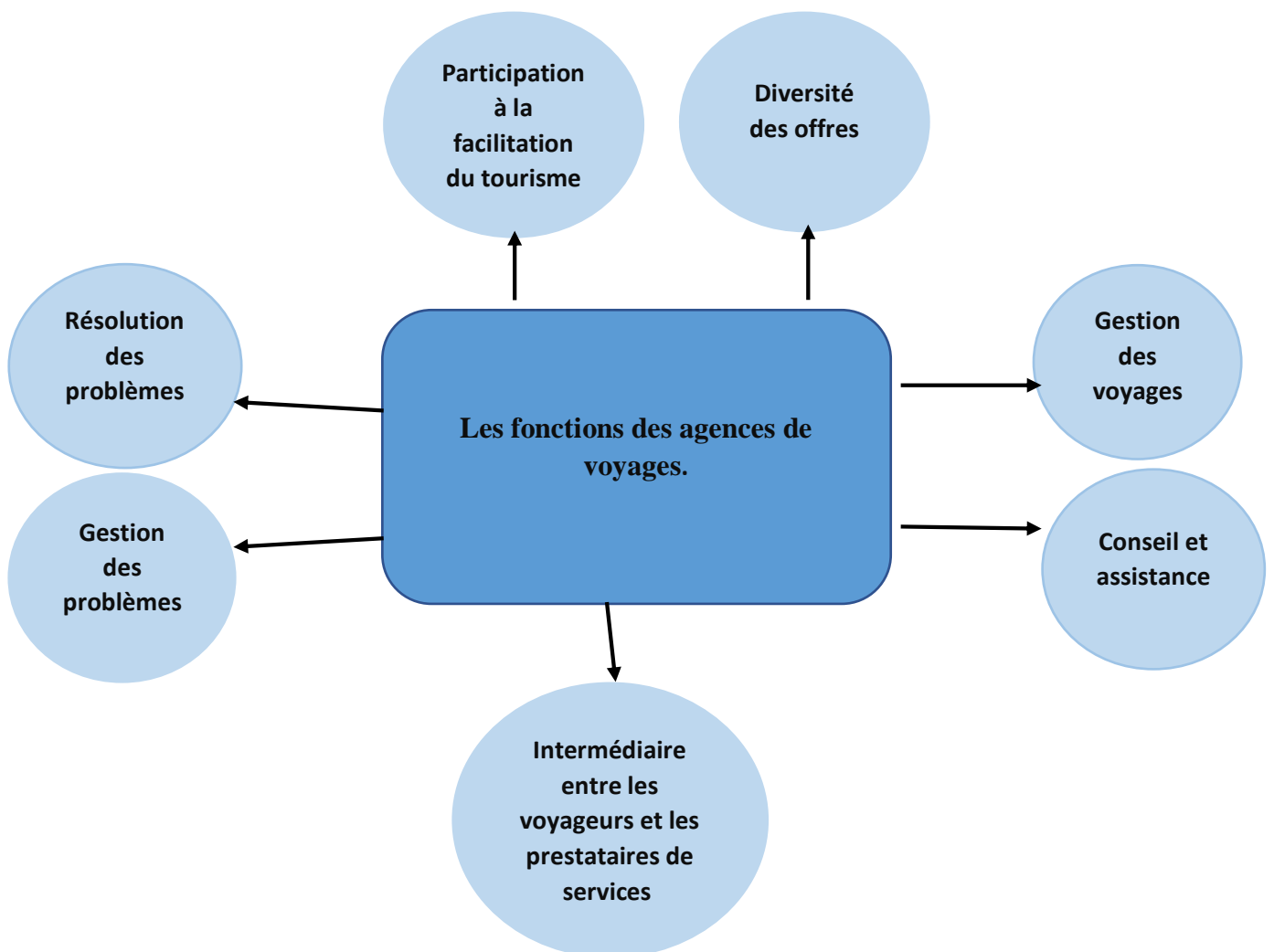
### 1.3.6. Résolution des problèmes :

Les agences de voyages se chargent de résoudre les éventuels obstacles qui pourraient surgir au cours du voyage et les impératifs relatifs aux touristes.

### 1.3.7. Gestion des problèmes :

Les agences de voyages sont également chargées de la résolution des problèmes qui peuvent survenir pendant le voyage, tels que la perte de documents ou de bagages, des accidents, etc. Elles peuvent aider les voyageurs à trouver des solutions pour résoudre ces problèmes

Figure N°15 : Les fonctions des agences de voyages.



Source : élaboré par nos soins.

## **2. E-tourisme :**

### **2.1 Explication du concept et définition :**

Historiquement, le secteur du tourisme est devenu le premier secteur sur le web depuis la fin des années 90<sup>1</sup>. L'e-tourisme est un concept qui s'est formé et s'est amélioré avec la révolution numérique de la société, c'est le résultat de la rencontre de deux secteurs d'activité qui sont les nouvelles technologies et le tourisme. Il s'agit de la commercialisation, la promotion, et la vente de services touristiques en ligne ; tel le transport, les séjours, les loisirs...

De manière plus simple, c'est l'ensemble des activités du secteur du tourisme qu'on peut traiter sur Internet.

Pour l'OMT (organisation mondiale du tourisme) : « Le tourisme électronique se définit comme étant la façon virtuelle de faire voyager les touristes et de donner un aperçu d'un éventuel voyage à des internautes afin d'en faire des touristes, en leur proposant des brochures électroniques et ce à l'aide d'une navigation efficace à travers la diversité des offres touristiques».

L'e-tourisme est toutes les activités liées au tourisme en ligne. Du côté de l'utilisateur il consiste à collecter des informations sur une destination de voyage, mais aussi à réserver un séjour en ligne ou à comparer les offres de plusieurs compagnies aériennes. La création d'un itinéraire ainsi que les échanges avec d'autres internautes à propos d'un voyage entrent également dans la définition de l'e-tourisme.

### **2.2 Importance de la digitalisation des agences de voyages et de tourisme :**

Le numérique a favorisé le tourisme, aujourd'hui c'est un mode de promotion et de réservation incontournable qui rassemble de nombreux acteurs du secteur touristique, ainsi que des nouveaux entrants nommés « pure player » qui eux exercent uniquement sur internet. Aujourd'hui quelqu'un qui désire aller à une destination, avant d'organiser son voyage, il va penser à faire des recherches sur le web d'une manière efficace et rapide, à l'aide de plusieurs actions qui résument tout un processus d'une décision de voyage qui ressemblent des phases « électroniques », comme par exemple :

- Regarder les offres disponibles et les comparer (à l'aide des comparateurs de prix en ligne) ;
- Utiliser le service des réservations de voyage en ligne ;
- Les réservations d'hôtel ;
- Les achats de billets...

---

<sup>1</sup> Gallouj, F, & Leroux, I. 2011. Innovation in the service Economy: The New of Nations. Edition Edward Elgar.

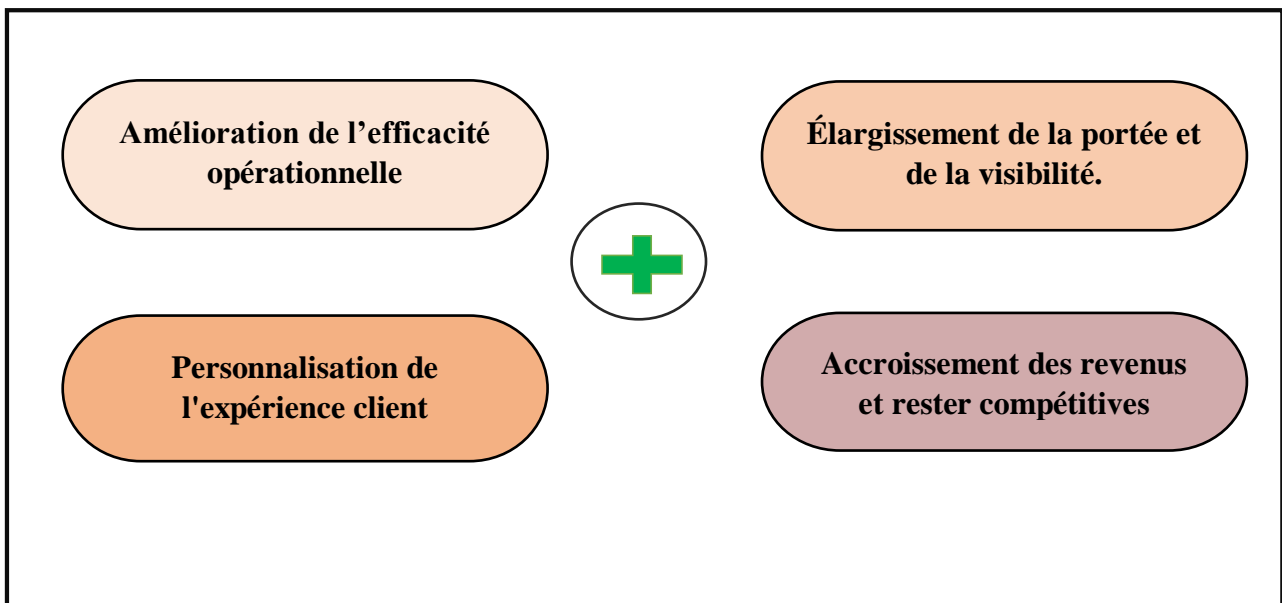
L'e-tourisme a bien modifié le comportement des consommateurs de manière qu'ils sont devenus plus autonomes et puissent chercher plus d'informations par eux-mêmes, ce qui fait que le rôle des bureaux de voyages traditionnels a diminué aux yeux des voyageurs.

Le marché du tourisme en ligne continue donc son progrès avec son canal de distribution des services touristiques qui est le dominant e-tourisme. Le changement au niveau des comportements d'achat en ligne a encore besoin du développement et continue de forcer l'investissement dans le Web et l'amélioration de la visibilité électronique par les dirigeants, sans oublier le rôle des médias sociaux que tout projet doit savoir gérer de la bonne manière de nos jours pour s'adapter à cette nouvelle tendance.

### **2.3 Avantages de la digitalisation des agences de voyages :**

La digitalisation offre de nombreux avantages aux agences de voyages, qui leur permettent de se transformer et de répondre aux attentes des clients d'aujourd'hui. Dans la figure suivante nous allons représenter ses différents avantages :

**Figure n° 16 : Avantages de la digitalisation des A.V.T**



Source : élaboré par nos soins.

#### **2.3.1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle :**

- **Automatisation des tâches :** La digitalisation permet d'automatiser de nombreuses tâches manuelles, telles que la réservation de vols et d'hôtels, la gestion des dossiers clients et la communication avec les clients. Cela permet aux agences de voyages de gagner du temps et de réduire leurs coûts.
- **Optimisation des processus internes :** Les outils numériques permettent d'optimiser les processus internes des agences de voyages, tels que la gestion des stocks et la

planification des ressources. Cela permet d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

### **2.3.2. Élargissement de la portée et de la visibilité :**

- **Accès à une clientèle mondiale :** Grâce à internet, les agences de voyages peuvent toucher une clientèle mondiale. Cela leur permet d'augmenter leur chiffre d'affaires et de diversifier leur base de clients.
- **Développement de la notoriété de marque :** Les outils numériques permettent aux agences de voyages de développer leur notoriété de marque et de se positionner comme des acteurs incontournables du secteur du tourisme.

### **2.3.3. Personnalisation de l'expérience client :**

- **Offres et services sur mesure :** Les agences de voyages peuvent utiliser les données clients pour proposer des offres et des services sur mesure. Cela permet d'améliorer la satisfaction client et de fidéliser la clientèle.
- **Communication ciblée :** Les outils numériques permettent aux agences de voyages de communiquer avec leurs clients de manière ciblée et personnalisée. Cela permet d'augmenter l'efficacité des campagnes marketing et de fidéliser la clientèle.
- **S'adapter aux nouvelles attentes des clients :** Les clients d'aujourd'hui sont de plus en plus connectés et recherchent des expériences de voyage personnalisées. La digitalisation permet aux agences de voyages de répondre à ces attentes en proposant des services innovants et en utilisant les technologies numériques pour améliorer l'expérience client.

### **2.3.4. Accroissement des revenus :**

- **Augmentation des ventes :** La digitalisation permet aux agences de voyages d'augmenter leurs ventes en proposant une plus large gamme de produits et de services, et en touchant une clientèle plus large.
- **Optimisation des marges :** La réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité permettent aux agences de voyages d'optimiser leurs marges et d'augmenter leur rentabilité.

### **2.3.5. Rester compétitives :**

Le secteur du tourisme est de plus en plus concurrentiel. La digitalisation permet aux agences de voyages de se différencier de leurs concurrents et de rester compétitives.

En conclusion, la digitalisation est un enjeu majeur pour les agences de voyages. Les agences qui réussiront à se digitaliser de manière efficace seront les mieux placées pour réussir dans un marché en pleine mutation.

### **3. La gestion de la relation clients digitalisé aux seins des agences de voyages et de tourisme :**

Le tourisme est secteur particulièrement concurrencé. De même, l'évolution des demandes caractérisent une volatilité et exigence de la clientèle toujours plus importante. Face à ces problématiques, le déploiement d'un CRM d'agence de voyage est largement et légitimement considéré comme une solution pertinente.

#### **3.1 Fonctionnalités d'une E-GRC pour les agences de voyages et de tourisme :**

Grâce aux fonctionnalités présentes dans un E-GRC, les agences peuvent non seulement optimiser leurs opérations mais aussi offrir des expériences client mémorables et adaptées à l'ère moderne du voyage.<sup>1</sup>

##### **3.1.1 Gestion dynamique des réservations et devis :**

Un E-GRC performant doit offrir une interface intuitive pour la gestion des réservations. La possibilité de créer rapidement des devis, d'ajuster les itinéraires et de traiter les demandes spécifiques des clients est cruciale. Un système flexible permettant des modifications en temps réel garantit une expérience client personnalisée.

##### **3.1.2 Intégration complète des documents de voyage :**

Une fonctionnalité avancée inclut une gestion complète des documents de voyage. L'E-GRC doit permettre le stockage sécurisé de documents tels que les billets d'avion, les confirmations d'hôtel, les itinéraires détaillés, et d'autres informations importantes. L'intégration de fonctionnalités de signature électronique peut également simplifier les processus de consentement.

##### **3.1.3. Automatisation des tâches récurrentes :**

Pour optimiser l'efficacité opérationnelle, un CRM doit automatiser les tâches récurrentes telles que la confirmation des réservations, l'envoi d'e-mails de suivi prédéfinis et la mise à jour des disponibilités. Cela permet aux agents de se concentrer davantage sur les interactions client personnalisées.

##### **3.1.4. Gestion des relations fournisseurs et partenaires :**

Une fonctionnalité essentielle consiste à gérer les relations avec les fournisseurs et les partenaires. Le CRM doit permettre le suivi des accords contractuels, des tarifs négociés, et des

---

<sup>1</sup><https://crm-pour-pme.fr/CRM-pour-tour-operateur.php/> , consulter le 10/04/2024.

évaluations de performances des fournisseurs, facilitant ainsi une collaboration efficace tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

### **3.1.5. Analyse avancée des données de voyage**

Un CRM avancé doit offrir des capacités d'analyse de données approfondies. Cela inclut la surveillance des tendances de réservation, la compréhension des préférences client, et l'identification d'opportunités d'amélioration. Des tableaux de bord interactifs et des rapports personnalisés facilitent la prise de décision basée sur des données concrètes.

### **3.1.6. Personnalisation de l'expérience client**

La capacité à personnaliser l'expérience client est un élément clé. Le CRM doit suivre les préférences individuelles des clients, fournissant des recommandations pertinentes pour les destinations, les activités et les offres spéciales. Cela va au-delà de la simple personnalisation du nom sur un e-mail, mais implique une compréhension approfondie des attentes.

### **3.1.7. Gestion des retours clients et collecte de feedback**

Un CRM bien conçu doit intégrer des fonctionnalités de gestion des retours clients. Cela comprend la collecte proactive de feedback après chaque voyage, la gestion des réclamations, et la possibilité d'apporter des améliorations continues basées sur ces retours. Une gestion transparente des retours renforce la confiance client.

### **3.1.8. Support multicanal pour une communication fluide**

La communication est essentielle dans l'industrie du voyage. Le CRM doit permettre une communication fluide à travers divers canaux tels que l'e-mail, les appels, les messages texte, et même les réseaux sociaux. Un système de support multicanal garantit que les agents restent accessibles et réactifs.

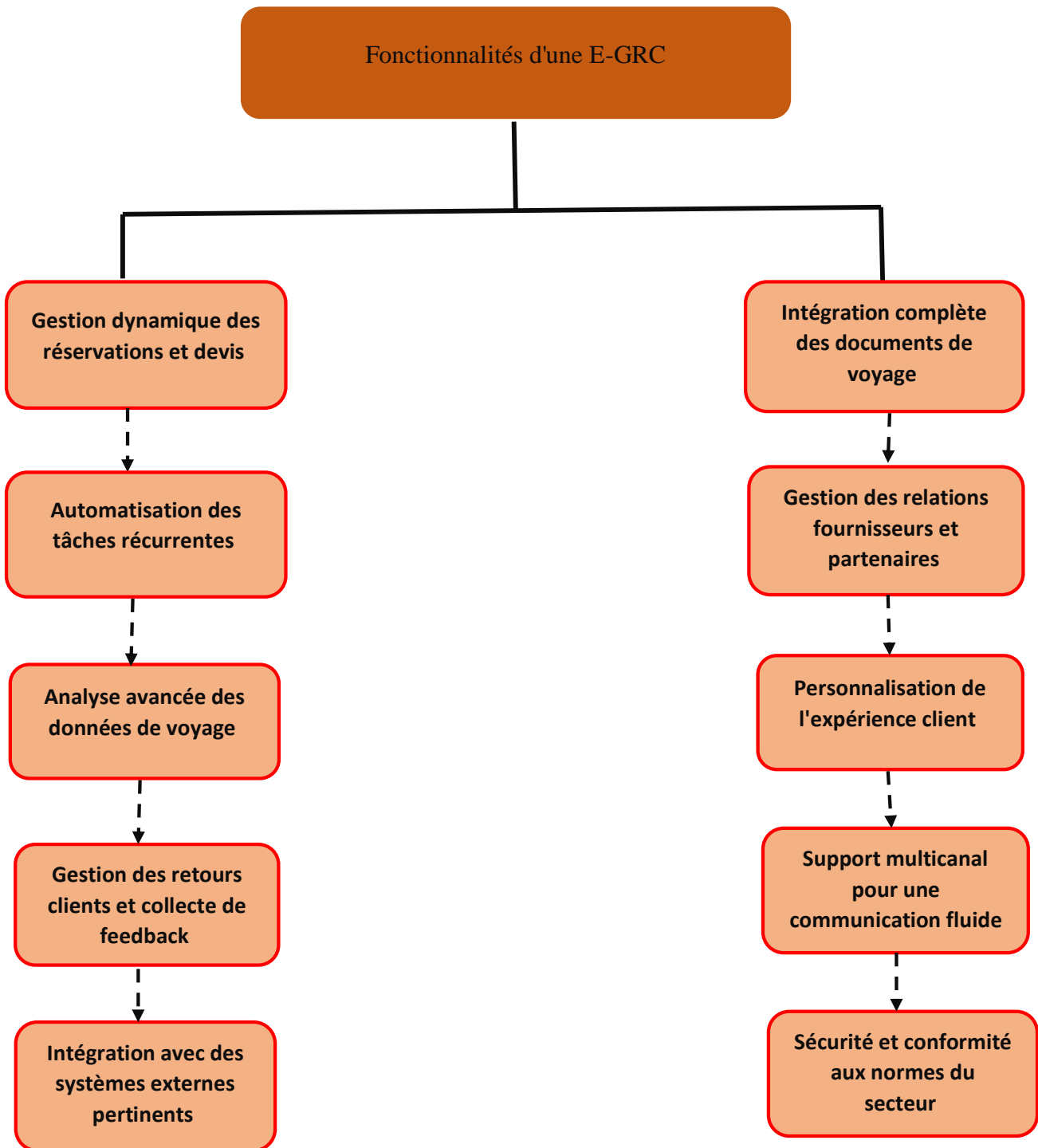
### **3.1.9. Intégration avec des systèmes externes pertinents**

Pour maximiser son utilité, un E-CRM pour tour-opérateur doit s'intégrer harmonieusement avec d'autres systèmes pertinents tels que les systèmes de gestion de contenu (CMS), les outils de gestion de la relation client (GRC), les plateformes de réservation, et les solutions financières pour assurer une synchronisation sans faille des données.

### **3.1.10. Sécurité et conformité aux normes du secteur**

La sécurité des données est primordiale. Un E-CRM doit respecter les normes de sécurité de l'industrie, assurant la confidentialité des informations sensibles des clients. De plus, la conformité aux normes légales et réglementaires, y compris les réglementations de protection des données, est une exigence incontournable.

Figure N°17 : Fonctionnalités d'une E-GRC



Source : élaboré par nos soins.

La figure ci-dessus illustre chaque boîte qui correspond à une fonctionnalité particulière de l'E-GRC pour les agences de voyages et de tourisme. Les liens entre ces fonctionnalités sont représentés par des flèches, illustrant ainsi leur interaction afin de proposer une solution globale pour l'entreprise.

### **3.2. Les outils de la gestion de la relation client digitalisé dans les agences de tourisme et de voyage :**

Les outils de la E-GRC sont nombreux :

#### **1.2.1. Centre d'appels :**

Plateau technique organisé pour l'automatisation des appels téléphoniques avec la clientèle. Il peut à la fois automatiser les appels entrants et sortants. Ainsi, un client est identifié dès son appel par ce système qui fait remonter toutes les données disponibles le concernant sur le poste de travail de l'agent.

En cas de transfert de l'appel, l'ensemble du contexte est transmis au nouvel agent. Les données issues de chaque interaction sont intégrées dans la base de données client.

#### **1.2.2. Automatisation du marketing :**

Elle aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, gestion de campagne marketing (mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats)

#### **1.2.3. Configurateur :**

Outil permettant au client de concevoir son propre produit en fonction de ses besoins. Le client explicite ses besoins fonctionnels et le configurateur les transcrit en terme techniques pour définir le produit final. Une fois conçu, le produit pourra être lancé en fabrication.

#### **1.2.4. Personnalisation et commerce électronique :**

Le site de commerce électronique autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Une plus grande interactivité peut être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le « marketing one to one ».

Les outils de personnalisation permettent de définir les profils des cybers clients pour leurs faire des offres commerciales correspondant à leurs attentes. De manière dynamique, il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site.

#### **1.2.5. Service au travers du web :**

Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support.

Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site Web qui intègre des outils basés sur des technologies avancées (intelligence artificielle, base de connaissance...).

### **3.3. Stratégies de l'E-GRC réussi :**

Une parfaite connaissance du secteur touristique. Pour toutes agences de voyages et de tourisme il est indispensable de connaître l'environnement de leurs clients pour mettre en place une stratégie E-GRC efficace.

- Pour une stratégie de E-GRC réussie les A.V.T doivent veiller à :
  - Ne pas collecter de la DATA simplement pour le plaisir.
  - Collecter de manière ciblée sans en abuser.
  - Adresser le bon message au bon moment.

Les A.V.T doivent placer la data au cœur des stratégies qu'elles mettent en place et cela à toutes les étapes du projet de E-GRC : collecte, animation, conversion.

- Ces 3 étapes sont indispensables pour organiser le marketing relationnel :<sup>1</sup>

**Étape 1 - la collecte :** c'est le pilier fondamental souvent mis de côté. L'objectif est de collecter un maximum de contacts qualifiés sur l'ensemble des supports de communication et à différents moments du cycle client.

**Étape 2 - l'animation :** il s'agit de mettre en place différents scénarios automatisés (marketing automation) pour animer et faire grandir la relation. Il peut exister jusqu'à 40 scénarios différents qui se déclenchent au moment opportun selon la maturité du client et sa position dans le cycle client.

**Étape 3- la conversion :** au final, la Gestion de la Relation Client n'a qu'un but : convertir. Mais il existe plusieurs signaux de conversion : la vente en premier, mais aussi la mesure de la satisfaction, le taux de fidélisation ou encore le taux d'engagement.

### **3.4. Avantages d'une E-GRC pour les A.V.T :**

L'intégration d'un électronique Customer Relationship Management E-GRC offre de nombreux avantages spécifiques aux A.V.T, permettant d'optimiser leurs opérations et d'améliorer l'expérience globale pour les clients. Voici quelques-uns des avantages clés d'une E-GRC :

- **Renforcement de la relation client :** L'utilisation intelligente d'un E-GRC renforce la relation client en anticipant les besoins, en offrant des recommandations personnalisées, et en assurant une communication ciblée et pertinente.
- **Optimisation du back office :** La gestion efficace du back office est un aspect souvent négligé. Une E-GRC bien intégrée rationalise les processus administratifs, réduisant les délais et permettant une allocation plus judicieuse des ressources.

---

<sup>1</sup><https://www.les-conteurs.com/agence-marketing-touristique/gestion-relation-client/> ,consulter le 11/04/2024.

- **Analyse de données :** L'analyse avancée des données client, des tendances de voyage, et des performances de l'agence fournit une base solide pour des décisions stratégiques, aidant ainsi les agences à rester compétitives sur le marché.

### **3.5. Apport de l'E-CRM pour les clients :**

**Nous allons présenter quelques-uns des apports de l'E-GRC pour les clients sous forme de questions réponses :**

- Comment L'E-GRC peut-il simplifier le processus de réservation pour un client ?

L'E-GRC peut simplifier le processus de réservation pour le client à travers ces 3 points :

- Automatise les tâches répétitives.
- Garantit la précision des informations.
- Permet la personnalisation des offres.

- Est-ce que l'utilisation l'E-CRM signifie que les préférences de voyage des clients seront prises en compte ?

Oui, L'E-GRC conserve les préférences de voyage, historiques et autres informations pertinentes, ce qui permet aux tour-opérateurs de personnaliser les expériences, des itinéraires aux suggestions d'activités.

- Comment l'E-GRC contribue-t-il à améliorer la satisfaction client après le voyage ?

L'E-GRC permet de :

- Recueillir des retours clients.
- Adresser rapidement les problèmes éventuels.
- Engager dans une amélioration continue.

- Les clients peuvent-ils bénéficier d'offres spéciales ou de réductions grâce à l'utilisation l'E-GRC par l'agence de voyage ?

Absolument, l'E-GRC bien utilisé peut identifier leurs préférences de voyage, leurs habitudes de réservation, et leurs proposer des offres spéciales ou des réductions personnalisées pour rendre leurs voyages encore plus attractifs.

- Comment l'E-GRC assure-t-il la confidentialité des données clients ?

L'E-GRC intègre des fonctionnalités robustes de sécurité et de confidentialité pour garantir que vos données personnelles sont traitées avec le plus grand soin, en conformité avec les normes de protection des données.

- Les clients vont-ils remarquer une amélioration dans la communication avec l'agence de voyage grâce à l'utilisation de l'E-GRC ?

Oui, l'E-GRC facilite une communication plus fluide en permettant aux agents :

- De suivre les interactions passées ;
- De personnaliser les messages ;
- De répondre rapidement aux demandes, offrant ainsi une expérience client plus réactive.

➤ L'utilisation de l'E-GRC impacte-t-elle positivement la rapidité de traitement des réservations ?

Oui, l'E-GRC automatisé accélère le traitement des réservations en éliminant les tâches manuelles et en optimisant les processus.

➤ Est-ce que les informations des clients sont partagées avec des tiers en utilisant un logiciel de GRC ?

Non, un GRC bien géré comme Simple CRM assure la confidentialité des informations et ne partage pas les données avec des tiers sans consentement.

➤ Comment l'E-GRC facilite-t-il la communication multicanal avec l'agence de voyage ?

L'E-GRC permet une communication fluide à travers divers canaux, y compris e-mails, appels, messages texte et réseaux sociaux, selon vos préférences.

➤ Est-ce que l'utilisation d'un logiciel E-GRC a un impact sur la durabilité et la responsabilité sociale de l'agence de voyage ?

Oui, l'E-GRC progressiste peut intégrer des fonctionnalités pour promouvoir des pratiques durables, répondant aux préoccupations croissantes en matière de responsabilité sociale.

### **3.6. Importance de l'E-GRC dans les A.V.T :**

La Gestion de La Relation Client digitalisée dans le tourisme est une discipline merveilleuse, à la croisée de plusieurs mondes :

- Une logique sociologique dans le but de comprendre intimement l'intégralité du parcours client et les attentes de celui-ci à chacune des étapes (avant, pendant et après séjour.)
- Une logique d'organisation puisque la relation client fait parfois intervenir d'autres interlocuteurs que vous (ceux qui accueillent les clients si vous êtes « seulement » intermédiaires)
- Une logique marketing afin de connecter les plateformes techniques entre elles pour collecter toutes les informations et délivrer les messages les plus personnalisés.

Bref, une discipline qui en mêle d'autres et qui permet de mettre en place des actions parfaitement adaptées aux besoins des voyageurs.

## **II. Méthodologie de la recherche :**

Cet axe traitera les aspects méthodologiques de cette recherche, tout en justifiant le choix des méthodes et techniques retenues. Dans un premier temps sera abordée le type de la recherche, puis le canevas de cette recherche, et enfin la méthode d'échantillonnage.

### **1. Type de la recherche :**

Cette recherche adopte une approche inductive, car elle se base sur l'observation et l'analyse d'une situation pour mieux la comprendre<sup>1</sup>. Elle est également empirique, visant à collecter des données et des faits pour répondre à une question de recherche. Selon Gagnon<sup>2</sup> :

Les systèmes humains ou sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont liés, il faut adopter une vision holistique. Cette vision permet de décrire en détail les situations et les événements, et de mieux comprendre le comportement des acteurs, leurs sentiments et leurs interactions.

D'après Gagnon, seule la méthode qualitative peut offrir une telle vision holistique. Ainsi, l'étude menée sur la digitalisation et son impact sur la gestion de la relation clients s'appuiera sur une méthodologie qualitative de type descriptive.<sup>3</sup>

#### **1.1 Recherche qualitative :**

L'objectif principal de cette étude est de comprendre comment les agences de voyages et de tourisme algériennes s'adaptent elles à l'ère du numérique, en considérant la digitalisation comme un outil indispensable. L'étude vise également à analyser l'intégration du digital dans leurs différentes fonctions et son impact sur la gestion de la clientèle.

Selon Yin, le recours à une méthode qualitative se justifie lorsque la question de recherche débute par « comment » ou « pourquoi », alors qu'une démarche quantitative semble plus adaptée à d'autres types d'interrogations tels que « qui », « quoi », « combien » ...etc.<sup>4</sup>

Le recours aux études de cas permet d'obtenir plus d'informations que les méthodes quantitatives de recherche qui testent des variables sans réellement tenir compte du contexte dans lequel elles sont mesurées.<sup>5</sup>

La compréhension, la description détaillée des situations, des événements, des gens, mais également des interactions et des comportements sont nécessaires pour mieux comprendre

---

<sup>1</sup>Gauthier, B. Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données: Presses de l'Université du Québec. Année 2003.

<sup>2</sup>Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche guide de réalisation : Presses de l'Université du Québec.P1.

<sup>3</sup> idem

<sup>4</sup> Yin, R. K. Case study research:design and methods: Sage Publications, année 1994.

<sup>5</sup>Gagnon, Y. C. L'étude de cas comme méthode de recherche guide de réalisation : Presses de l'Université du Québec, année 2005

le système complexe qu'est l'entreprise. Ainsi selon Gagnon seules les méthodes qualitatives permettent d'obtenir de telles descriptions.<sup>1</sup>

### **1.2 Recherche descriptive :**

Selon Gauthier, la structure descriptive s'intéresse à la description pure et simple d'états dans le but de mieux comprendre une situation. Comme dans notre étude Ce type de recherche admet un raisonnement de forme inductive du fait qu'elle émane d'observation de phénomènes particuliers dans l'intention de faire avancer les connaissances.<sup>2</sup>

Pour que la recherche soit qualifiée de scientifique, elle doit considérer deux critères fondamentaux, à savoir :<sup>3</sup>

- Être systématique, dans le sens où l'ensemble des éléments pertinents du sujet est retenu ;
- Être basée sur une théorie, car c'est à partir de la théorie que les observations pourront être interprétées et avoir du sens.

### **1.3 Moyen de collecte de données : étude de cas**

Le recours à l'étude de cas de plusieurs entreprises manufacturières a été retenu dans le cadre de ce mémoire. L'étude de cas permet une compréhension approfondie des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes.<sup>4</sup>Ce type de méthode se caractérise également par un nombre restreint de situations à analyser<sup>5</sup>.

Décrite comme un phénomène récent et d'actualité, la digitalisation des entreprises semble adaptée à l'étude de cas. En effet, Eisenhardt mentionne que l'étude de cas est particulièrement appropriée pour les thèmes de recherches nouveaux ou récents<sup>6</sup>. Yin avance que le recours à l'étude de cas permet de mettre l'accent sur un phénomène contemporain dans son contexte réel où les frontières ne sont pas clairement identifiées<sup>7</sup>.

Cette méthode utile pour préciser des détails ou encore d'expliquer des particularités,<sup>8</sup>correspond à la finalité de cette étude qui consiste à comprendre l'importance effective des différents facteurs. Cela appuie le choix d'une telle méthode, pas seulement d'un

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup>Gauthier, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données : Presses de l'Université du Québec, année 2003.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Gagnon, Y. Op.cit.

<sup>5</sup>Gauthier, B. (2003).Op.cit.

<sup>6</sup> Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 532-550. Année 1989.

<sup>7</sup> Yin, R. K. (1994). Op.cit.

<sup>8</sup>Gauthier, B. (2003). Op.cit.

point de vue méthodologique, mais aussi pratique pour mieux comprendre l'objet étudié et répondre aux questions spécifiques formulées.

Les études de cas peuvent être issues de six sources différentes à savoir : les documents, les documents archivés, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les divers objets culturels. Dans notre cas, l'entrevue semi dirigée est le moyen de collecte retenue.

## **2. Canevas de recherche :**

Dans cette partie consacrée au canevas de recherche seront abordés la méthode de collecte retenue, la réalisation du guide d'entrevue, le déroulement des entrevues, la récupération des données, la méthode d'analyse retenue, pour enfin terminer par la fiabilité et validité de cette étude.

### **2.1 Outils de collecte :**

Dans le cadre de ce mémoire, l'entrevue semi-dirigée a été retenue comme moyen de collecte de données. Selon Gautier l'entrevue semi-dirigée consiste :<sup>1</sup>

En une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé.

Le choix de l'entrevue semi-dirigée s'inscrit dans la nécessité de connaître certaines caractéristiques précises sur la digitalisation et la gestion de la relation client des agences de voyages mais également les expériences, le vécu et le ressenti de la personne interrogée. Le recours à cette méthode permet donc d'obtenir des réponses précises en laissant tout de même un certain degré de liberté à la personne interrogée. L'entrevue semi dirigée permet d'aborder des sujets délicats et complexes, de s'intéresser au vécu que les individus donnent à une expérience particulière et enfin de dégager une compréhension approfondie d'un phénomène donné.<sup>2</sup>

Cette étude utilise des entrevues semi-dirigées pour comprendre la digitalisation de la gestion de la relation client dans les agences de voyage. Ce format permet d'obtenir une vision à la fois large et précise, essentielle pour saisir le ressenti et l'expérience des dirigeants.

---

<sup>1</sup> Gautier, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données : Presses de l'Université du Québec Année 2003, P.296.

<sup>2</sup> Idem

## **2.2 Les étapes de la réalisation du guide d'entrevue :**

Le guide d'entrevue (Annexe 1) a été élaboré en s'appuyant sur les principaux facteurs identifiés au cours de la recherche dans la littérature, les revues académiques et les sites web spécialisés. Ce guide se compose de plusieurs groupes de questions visant à explorer la digitalisation des agences de voyage, en particulier leur gestion de la relation client.

Tout d'abord, une revue approfondie de la littérature existante a permis d'identifier les thèmes clés et les enjeux principaux liés à la digitalisation dans ce secteur. Ensuite, ces informations ont été organisées en différents groupes de questions, chacun ciblant un aspect spécifique de la digitalisation, comme l'implémentation technologique, les changements dans les pratiques de gestion de la relation client, et les impacts sur les opérations quotidiennes des agences.

Une fois le guide d'entrevue rédigé, il a été soumis à notre directeur de recherche pour évaluation. Cette étape a été cruciale pour vérifier la pertinence des questions, corriger leur formulation et ajuster l'ordre des questions afin de garantir une conduite fluide et cohérente de l'entrevue. Les retours de notre directeur de recherche ont permis d'affiner le guide, assurant ainsi qu'il couvre de manière exhaustive et précise les sujets essentiels pour notre étude.

## **2.3 Le déroulement des entrevues :**

Les entrevues ont été réalisées dans les bureaux des agences de voyage sélectionnées, durant le mois de mai. La participation des répondants à cette recherche a été entièrement volontaire et active. Avant les rencontres, les personnes interrogées ont reçu le guide d'entrevue (Annexe 1) contenant les objectifs et les bénéfices de la recherche, ainsi que les questions éthiques. Cela leur a permis de se familiariser avec le type de questions posées et de préparer leurs réponses, afin d'assurer des échanges riches et précis.

Cette approche préparatoire a permis aux répondants d'analyser le contenu des questions et d'orienter leurs réflexions en amont, ce qui a contribué à obtenir des réponses plus détaillées et pertinentes. Lors des entrevues, un respect mutuel était de mise entre les chercheurs et les interviewés (gérants des agences et employés), favorisant un climat à la fois détendu et professionnel. Les échanges se sont déroulés de manière naturelle, sans aucune réticence de part et d'autre.

En cas de malentendu ou de besoin de clarification, les questions étaient reformulées de manière plus détaillée pour s'assurer que tous les aspects soient bien compris. Cette flexibilité a permis d'obtenir des informations de grande qualité et d'assurer que les entretiens se déroulent de manière fluide et productive.

## **2.4 La récupération des données :**

Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, ont été enregistrées avec l'autorisation des personnes interrogées. En plus de l'enregistrement, des notes détaillées ont été prises afin de pouvoir revenir sur certains points évoqués par les répondants ou pour clarifier des informations manquant de précision.

Ainsi, les enregistrements ont été intégralement transcrits soit le jour même, soit le lendemain de chaque entretien. Cette rapidité de transcription a permis de préserver la précision et la fraîcheur des informations recueillies.

La rédaction des verbatim a été effectuée par nos soins, garantissant ainsi une fidélité totale aux propos des répondants. Cette démarche minutieuse a permis de capturer toutes les nuances des réponses fournies, facilitant ainsi l'analyse ultérieure des données. Les transcriptions intégrales ont été organisées de manière à refléter fidèlement le contenu des entrevues, assurant que toutes les informations pertinentes soient disponibles pour les phases suivantes de l'étude.

## **2.5 Méthode d'analyse des résultats :**

Afin de décortiquer l'ensemble des entrevues, la méthode d'analyse thématique a été privilégiée. Selon **Braun et Clarke (2006)**

**"L'analyse thématique est une méthode pour identifier, analyser et rapporter des motifs (ou thèmes) dans les données. Elle organise et décrit vos données de manière détaillée. Elle va plus loin que cette description simple et interprète divers aspects du sujet de recherche."**<sup>1</sup>

Cependant, au-delà de ce choix de méthode, il est nécessaire de déterminer si l'analyse devra suivre une perspective qualitative ou quantitative. L'analyse qualitative permet de scruter en profondeur un corpus en fouillant systématiquement, grâce à des catégorisations, l'ensemble des éléments de son contenu que le chercheur s'oblige à retracer, à classer, à comparer et à évaluer.<sup>2</sup>

L'analyse quantitative se base sur un traitement statistique des données, mais entre moins dans les détails de contenu.<sup>3</sup> Cette approche fait usage de différents types de mesures statistiques comme les fréquences, analyse de correspondance, etc. afin de caractériser un corpus documentaire.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

<sup>2</sup> idem

<sup>3</sup> Leray, C. Op.cit.

<sup>4</sup> Gauthier, B. Op.cit.

Dans le cas de cette étude et considérant les objectifs de la recherche ainsi que le nombre de cas étudiés, l'analyse de contenu se basera sur l'intégralité des entrevues retranscrites (oral et écrit) dans une perspective qualitative.

De nombreuses méthodes et modèles d'analyse de contenu ont été relevés dans la littérature. Dans le cadre de ce mémoire, le modèle proposé par Braun et Clarkea servi de référence.

Pour le traitement des résultats obtenus lors de notre étude de cas menée avec un échantillon d'agences de voyages, on a entrepris plusieurs étapes méthodologiques précises afin de garantir une analyse rigoureuse et structurée des données. Voici une description détaillée de chaque étape suivie

- **Etape 1 : Organisation du Questionnaire par Axes Thématiques :**

La première étape de notre processus a été de structurer le questionnaire en regroupant les questions par axes thématiques. Chaque axe correspondait à un aspect spécifique de la digitalisation et de la gestion de la relation client. Cette organisation thématique a permis de structurer les entretiens de manière cohérente et logique, facilitant ainsi la collecte d'informations pertinentes et ciblées sur chaque sujet d'étude. Les principaux axes thématiques sont :

- ✚ Questions sur la digitalisation sont divisées par les axes suivants :
  - **Axe 1 :** La Perception et l'adoption de la digitalisation par les agences.
  - **Axe 2 :** Stratégies et outils de mise en œuvre.
  - **Axe 3 :** Evaluation de l'impact de la digitalisation.
  - **Axe 4 :** Impact de l'adoption de la digitalisation sur la performance des services.
- ✚ Questions sur l'E-GRC sont divisées par les axes suivants :
  - **Axe 1 :** Gestion de la relation client.
  - **Axe 2 :** Techniques de fidélisation.

- **Etape 2 : Attribution de codes aux entreprises :**

Pour faciliter la rédaction et l'analyse des réponses sans devoir citer constamment les noms des agences, on a attribué à chaque entreprise un code unique. Cela a permis de simplifier la gestion des données. L'attribution des codes a été la suivante :

Tableau n° 09 : Attribution des codes

Agences	Codes attribués
A	LA BONNE DESTINATION
B	AJNIHAT ERIH TOURISME & VOYAGE
C	ADEO VOYAGE
D	CHREA TOURS TRAVEL AGENCY
E	ANZAR TRAVEL
F	ATHAR TOUR
G	CHAMEK VOYAGE
H	ELYAN VOYAGE
I	RIMENE VOYAGE
J	MERA TOUR
K	GOING TRAVEL

Source : élaboré par nos soins

- **Etape 3 : Transcription et analyse des réponses :**

Après avoir collecté les données via les entretiens semi-directifs, ont procédé à la transcription minutieuse de chaque réponse. La transcription consistait à convertir les enregistrements audios en texte écrit, garantissant ainsi que toutes les informations fournies par les participants étaient correctement capturées. Ensuite, chaque réponse transcrite a été soigneusement analysée. Cette analyse a impliqué plusieurs sous-étapes :

- **Identification des thèmes et des motifs récurrents** : ont recherché des thèmes communs et des motifs récurrents dans les réponses des agences pour chaque axe thématique.
- **Classification des réponses** : Les réponses ont été classées selon leur pertinence par rapport aux questions posées dans chaque axe.
- **Analyse qualitative** : On a effectué une analyse qualitative pour comprendre les implications des réponses, en notant les points distinctifs et les divergences entre les agences.

- **Etape 4 : Synthèse des analyses de réponses :**

Après avoir analysé individuellement les réponses pour chaque axe, on a procédé à la synthèse des résultats. Cette synthèse avait pour but de :

- **Résumer les principaux points** : on a résumé les principales conclusions pour chaque axe thématique, mettant en évidence les tendances générales et les différences notables entre les agences.

- **Etape 5 : Conclusion pour chaque axe thématique :**

Enfin, on a tiré des conclusions spécifiques pour chaque axe. Ces conclusions ont été basées sur les synthèses des analyses de réponses et ont permis de répondre aux questions de recherche spécifiques à chaque axe. Les conclusions ont également servi à formuler des recommandations pratiques pour les agences de voyages, visant à améliorer leur utilisation des technologies digitales et la gestion de leurs relations client.

Ces étapes méthodologiques ont permis d'assurer une analyse structurée, rigoureuse et exhaustive des réponses obtenues lors des entretiens semi-directifs, aboutissant à des conclusions et recommandations pertinentes pour le secteur des agences de voyages.

### **3. Choix de l'échantillon :**

Cette partie traitera des critères retenus dans la constitution de l'échantillon, la méthode d'échantillonnage et le choix des acteurs.

#### **3.1 Critères de constitution de l'échantillon :**

Pour constituer notre échantillon, nous avons appliqué des critères spécifiques afin de garantir une représentativité adéquate des agences de voyage dans le contexte de notre étude. Voici les principaux critères utilisés :

- **Localisation géographique :**

Nous avons sélectionné des agences situées dans les wilayas d'Alger et de Tizi-Ouzou. Ce choix géographique permet de comparer des agences dans des régions distinctes tout en restant dans un cadre géographique cohérent.

- **Date de création :**

Nous avons inclus des agences avec des dates de création variées, allant des plus anciennes aux plus récentes. Ce critère est essentiel pour analyser comment l'ancienneté d'une agence influence son intégration des technologies digitales. En comparant des agences établies depuis longtemps avec celles créées plus récemment, nous pouvons observer les différences dans leurs taux et modes d'intégration à l'ère digitale.

Cette sélection a pour objectif de fournir une vision globale et nuancée de la digitalisation au sein des agences de voyage. Les agences plus anciennes peuvent offrir des perspectives sur les défis et les processus de transition vers le digital, tandis que les agences

récentes peuvent illustrer des approches plus modernes et natives en matière de gestion de la relation client.

En combinant ces critères, notre échantillon est diversifié et permet de tirer des conclusions pertinentes sur l'état actuel et les tendances de la digitalisation dans le secteur des agences de voyage en Algérie.

### **3.2 Méthode d'échantillonnage :**

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé une approche combinant recherche en ligne et réseau de contacts. Initialement, nous avons exploré des sites web d'agences de voyage situées dans les wilayas d'Alger et de Tizi-Ouzou. En parallèle, nous avons sollicité l'aide de connaissances locales pour identifier d'autres agences pertinentes. Ensuite, nous nous sommes déplacés sur le terrain pour contacter directement ces agences et solliciter leur participation à notre étude.

Grâce à cette méthode, nous avons pu entrer en contact avec 25 agences. Pour maximiser le taux de participation, nous avons effectué des suivis et des relances réguliers. Cependant, en raison de la nature des petites entreprises, où les dirigeants sont souvent au cœur des opérations quotidiennes et manquent de soutien d'équipe, de nombreuses entrevues prévues ont été annulées. De plus, la période de notre étude coïncidait avec une période d'activité intense pour ces agences, notamment l'organisation des départs pour la Omra, ce qui limitait leur disponibilité.

Finalement, 20 dirigeants d'agences ont accepté de collaborer avec nous. Ce nombre est suffisant pour entamer notre recherche, conformément aux recommandations méthodologiques. Selon Eisenhardt, un échantillon comprenant entre quatre et dix cas est adéquat pour des études qualitatives basées sur des entretiens.<sup>1</sup>

Cependant, après avoir mené ces entretiens, certaines réponses n'ont pas répondu à nos attentes en raison d'un manque d'informations ou de réponses insuffisantes. Par conséquent, nous nous sommes limités à analyser 11 réponses d'agences pour notre évaluation finale.

### **3.3 Démarche de prise de contact avec les interviewés :**

Comme cité ci-dessus à premier abord on s'est présenté aux différentes agences afin de prendre leur accord de leurs collaborations avec nous. Ensuite, le courriel et le téléphone furent utilisés pour convenir d'une date et heure de disponibilité. Une fois l'entrevue fixée, un courrier électronique fut envoyé contenant le questionnaire (annexe A). Lors des entrevues, nous avons rencontré soit le dirigeant lui-même, soit l'un de ses employés en cas d'absence.

---

<sup>1</sup> Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, année 1989, P. 532-550.

## **Conclusion**

En conclusion de cette section, nous pouvons affirmer que la digitalisation est devenue un élément central de la gestion de la relation client dans les agences de voyages. Les outils digitaux et les stratégies CRM permettent aux agences d'améliorer la connaissance de leurs clients, de personnaliser leurs offres, de fluidifier la communication et de fidéliser leur clientèle.

Cependant, il est important de souligner que la digitalisation n'est pas une solution miracle. Elle doit être accompagnée d'une transformation profonde des organisations et d'une évolution des compétences des collaborateurs. Les agences de voyages qui réussiront à intégrer la digitalisation de manière stratégique et efficace seront celles qui seront en mesure de se démarquer sur un marché en constante évolution et de répondre aux attentes accrues des clients.

La méthodologie de recherche employée, combinant une étude documentaire et une étude de cas, a permis de recueillir des données riches et détaillées sur les pratiques concrètes des agences de voyages. Les résultats obtenus apportent une contribution précieuse à la compréhension des enjeux de la digitalisation pour la gestion de la relation client dans ce secteur en pleine mutation.

Le prochain chapitre traitera des résultats obtenus à l'issue des entretiens réalisés où seront également présentés l'ensemble des entreprises visitées.

***Chapitre IV : Etude empirique sur la digitalisation des agences de voyages***

## Introduction

Dans le cadre de cette recherche sur la digitalisation et la gestion de la relation client, il est essentiel de se pencher sur les pratiques actuelles des agences de voyages pour comprendre comment elles intègrent et optimisent les technologies digitales. Ce chapitre présente une analyse empirique basée sur des entretiens semi-directifs menés avec plusieurs agences de voyages. L'objectif est de recueillir des informations détaillées sur leurs stratégies de digitalisation, les outils utilisés, les défis rencontrés et les bénéfices perçus.

Nous commencerons par présenter les agences de voyages ayant participé à cette étude. Ensuite, nous traiterons les résultats des entretiens semi-directifs, en analysant et synthétisant les réponses obtenues. Enfin, nous formulerons des recommandations spécifiques basées sur les observations de cette étude et discuterons des limites rencontrées lors de la collecte et de l'analyse des données.

Cette analyse empirique vise à offrir une compréhension approfondie de l'état actuel de la digitalisation dans les agences de voyages et de la manière dont elles gèrent leurs relations client à l'ère numérique. Les résultats obtenus permettront de proposer des stratégies et des pistes d'amélioration pour aider ces agences à tirer pleinement parti des technologies digitales, à renforcer leur compétitivité et à mieux satisfaire leurs clients.

### I. Présentations des agences de voyages traités :

**Tableau n°10 : présentation des agences de voyage**

spécificités	Noms des agences	Adresse	Année de création	Nombre d'employés	Services proposés
A	LA BONNE DESTINATION	Alger 2 RUE HACHEI AHMED HLM 8EME GPE BT G 1 <sup>er</sup> Mai, Alger, Algérie.	2007	04	-Agence de voyage et de tourisme ; -OMRA ; - BILLETTERIE.
B	AJNIHAT ERIH TOURISME & VOYAGE	Rue Mohamed Belouizdad N25 SidiM'hamed, Alger, Algérie.	2022	03	-OMRA ; -Billetterie ; -Assurance voyage ; -Visa.
C	ADEO VOYAGE	37 Boulevard Mohamed 5, Alger, Algérie.	2019	04	-Voyage à la carte et organisé ; -Billetterie ; -Visa ; -Hôtellerie ; -Assurance voyage ; -Traitement de dossiers.
D					-Billetterie ;

	CHREA TOURS TRAVEL AGENCY	69 A, Didouche Mourad, 16000, Alger.	1996	04	-Hôtellerie ; -voyages organisés ; -OMRA ; -Traitement des dossiers visa ; Prise de rendez-vous visa.
E	ANZAR TRAVEL	Cité sonelgaz N°30 – Gué de Constantine, Alger, Algérie.	2017	05	-Voyage organisé ; -OMRA ; -Billetterie ; -Réservation d’hôtels ;
F	ATHAR TOUR	P3W5+8J3 ? Rue des Mimosas, El Madania.	2023	03	-Billetterie ; -OMRA ; -Voyages organisés ; -Réservation d’hôtels.
G	CHAMEK VOYAGE	Rue des Frères Beggaz, Nouvelle ville, 15001 Tizi-ouzou, Algérie.	2023	05	-Billetterie ; -voyages organisés et a la carte ; -Tourisme local et circuit ; -Rendez-vous visa et traitement de dossiers.
H	ELYAN VOYAGE	Boulevard Khoudja Khaled (Bouaziz), Tizi- ouzou, Algeria.	2014	05	-Assistance visa ; -Billetterie ; -Assurances voyages ; -Réservation d’hôtels ; Rendez-vous visa.
I	RIMENE VOYAGE	Zone sud – quartier B – Lot 2 – Appt A3, Nouvelle ville, Tizi- ouzou..	2016	02	
J	MERA TOUR	Carrefour du 20avril, Immeuble Kessi n°04, (La Tour) Nlle ville, Tizi-Ouzou.	2011	02	- Billetterie ; -voyages organisés ; -OMRA ; -Réservation d’hôtels ; -Assurances voyages.
K	GOING TRAVEL	Immeuble(A) Local 18, Rue des Frères Beggaz, Nouvelle ville Tizi- Ouzou.	2017	04	-Billetterie ; -Réservation d’hôtels ; -Séjour organisés ; -Assurances voyages ; -Traitement de visa ;

Source : élaboré par nos soins

## II. Traitement des résultats :

L'analyse des données recueillies à partir du questionnaire a révélé plusieurs thèmes et catégories clés. Afin d'approfondir et d'analyser de manière détaillée les réponses obtenues lors des entretiens avec les 11 agences, nous avons structuré notre étude autour de différents axes thématiques. Chaque axe thématique nous permettra de décomposer et d'examiner les retours

des agences en se concentrant sur des aspects précis identifiés dans les données. Cette approche méthodique facilitera une compréhension plus nuancée des perceptions et des expériences des agences, en lien avec chaque thème spécifique abordé dans le questionnaire.

## A. Questions sur la digitalisation :

### 1. Axe thématique 1 : La Perception et l'adoption de la digitalisation par les agences :

#### 1.1 Compréhension et définition du digital :

- **Question associée :** « Que représente pour vous le digital ? »

##### 1.1.1 Analyse des réponses sur la signification du digital :

Les réponses des agences révèlent une variété de perceptions et de compréhensions du concept de digitalisation, chacune apportant une perspective unique sur son importance et ses implications.

Une analyse détaillée des réponses des agences de voyages sur ce que représente la digitale pour eux est présenté dans (annexe 2).

##### 1.1.2 Synthèse des perceptions :

Globalement, les agences perçoivent le digital à travers trois principales dimensions :

**Tableau n°11 :** Perception et l'Adoption de la Digitalisation par les Agences.

Agences	Dimension	Commentaires
A, D, H et I	Dimension Utilitaire et Fonctionnelle	Ces agences voient le digital comme un ensemble d'outils pratiques et indispensables pour l'efficacité opérationnelle et quotidienne.
C, E et G	Dimension Stratégique et Transformationnelle	Ces agences perçoivent le digital comme un levier stratégique pour la croissance, la productivité et la transformation profonde des méthodes de travail.
B, F et K	Dimension Sociétale et Révolutionnaire	Ces agences ont une vision plus globale et révolutionnaire du digital, voyant en lui une transformation majeure de la société et des interactions humaines.

**Source :** élaboré par nos soins

##### 1.1.3 Conclusion :

Cette analyse des perceptions du digital par les différentes agences montre la diversité des interprétations et des priorités, reflétant ainsi la complexité et la polyvalence du concept de digitalisation dans le monde des affaires.

## 1.2 L'Intention d'adoption et les plans futurs de digitalisation :

- **Question associée :** « Si la digitalisation n'a pas été mise en place, avez-vous l'intention de l'intégrer ? »

### 1.2.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences révèlent une forte orientation vers l'adoption et l'intégration de la digitalisation, reflétant sa reconnaissance comme un élément stratégique et essentiel.

Une analyse détaillée des réponses des agences de voyages sur l'adoption et les plans futurs de la digitalisation est mentionnées dans (Annexe 3).

### 1.2.2 Synthèse des intentions et plans futurs :

Les réponses montrent un consensus clair sur l'importance de la digitalisation, avec plusieurs niveaux d'adoption et d'intentions futurs :

**Tableau n°12 : Niveau d'adoption et les plans futurs de digitalisation.**

Agences	Niveau d'adoption de la digitalisation et intention futur	Commentaires
A, B, C, D, G	Phase d'adoption ou d'intention d'adoption.	Ces agences reconnaissent la nécessité de la digitalisation et planifient ou poursuivent son intégration pour divers bénéfices, notamment l'efficacité, la communication, et la personnalisation des services.
E, F	Phase d'adoption partielle et en cours de finalisation	Ces agences ont commencé l'intégration de la digitalisation mais ont des étapes supplémentaires à franchir pour une mise en œuvre complète. Elles considèrent cela comme une priorité stratégique
I, J, K	Digitalisation déjà adopté	Ces agences ont déjà mis en place la digitalisation et affirment que même sans cette implémentation préalable, elles auraient de toute façon adopté cette transformation en raison de ses avantages indéniables.
H	Considère la digitalisation comme centrale à leur activité	Cette agence voit la digitalisation non seulement comme un outil, mais comme la base de ses opérations quotidiennes, ce qui montre une intégration profonde et essentielle.

Source : élaboré par nos soins

### 1.2.3 Conclusion :

Il est clair que la digitalisation est perçue comme une nécessité stratégique et opérationnelle par toutes les agences interrogées. Qu'il s'agisse de l'intégrer progressivement ou de compléter son adoption, chaque agence reconnaît l'importance cruciale de cette transformation pour rester compétitive, améliorer l'efficacité et répondre aux attentes

croissantes des clients. Cette unanimité reflète une tendance forte et irréversible vers la digitalisation dans le secteur.

### 1.3 Les facteurs déclencheurs de la digitalisation :

- **Question associée :** « Quel été l'élément déclencheur qui vous a poussé à instaurer la digitalisation ? Comment avez-vous pris conscience de la nécessité de la mettre en place ? ».

#### 1.3.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences montrent une diversité de facteurs déclencheurs pour l'adoption de la digitalisation, allant des influences externes telles que la concurrence et les demandes des clients, aux nécessités internes et technologiques.

L'analyse détaillée des réponses obtenues par les agences de voyages sur les facteurs qui ont permis la digitalisation de leur organisme est présenté dans (annexe 4).

#### 1.3.2 Synthèse des facteurs déclencheurs :

Les réponses révèlent plusieurs thèmes communs qui ont poussé les agences à adopter la digitalisation :

**Tableau n°13 : Facteurs déclencheurs de la digitalisation.**

Agences	Facteurs déclencheurs de la digitalisation	Commentaires
C, F, D	Influences externes et concurrence :	Ces agences ont été poussées par la concurrence et les avantages observés chez leurs rivaux. La digitalisation est vue comme une nécessité pour rester compétitif et répondre aux attentes du marché
D, E	Demandes et comportements des clients :	La demande croissante pour des services plus rapides et personnalisés, ainsi que l'augmentation de la connectivité des clients, ont été des facteurs déclencheurs majeurs.
I	Technologie et solutions spécifiques	L'adoption de technologies spécifiques comme la plateforme AMADEUS a facilité et motivé la digitalisation en améliorant l'efficacité et l'accès à des informations cruciales.
B, J	Pressions et transformations du marché	L'évolution du monde de la commercialisation et la nécessité d'élargir l'audience en ligne ont été des motivations clés.
G	Collaborations et partage d'informations	La capacité de collaborer efficacement grâce aux outils numériques et de partager des informations en temps réel a été un déclencheur important.

H, K	Exigences et nature du travail	Certaines agences ont intégré la digitalisation parce que leurs domaines ou types de travail l'exigent fondamentalement
A	Evolution des médias sociaux	L'évolution des messages et des communications sur les réseaux sociaux a influencé la décision de digitaliser.

Source : élaboré par nos soins

### 1.3.3 Conclusion :

Les réponses montrent que la décision d'adopter la digitalisation est motivée par une combinaison de facteurs externes, technologiques, concurrentiels et axés sur le client. La reconnaissance de la digitalisation comme une nécessité stratégique et opérationnelle est unanime, bien que les déclencheurs spécifiques varient selon les contextes et les priorités de chaque agence. Cette diversité d'approches reflète la complexité et l'importance croissante de la transformation numérique dans tous les secteurs d'activité.

## 2. Axe thématique 2 : Stratégies et outils de mise en œuvre :

### 2.1 Accompagnement externe dans la transformation digitale :

- **Question associée :** « Avez-vous eu recours à un organisme externe pour accompagner votre transformation digitale ? »

#### 2.1.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences montrent une diversité d'approches en matière de recours à des organismes externes pour accompagner leur transformation digitale.

Une analyse détaillée des réponses obtenues par les agences de voyages sur le recours ou pas à un organisme externe pour la digitalisation est mentionnée dans (annexe 5).

#### 2.1.2 Synthèse des Résultats :

Les réponses montrent une répartition claire entre les agences ayant recours à des organismes externes et celles gérant la transformation digitale en interne :

**Tableau n°14 : Accompagnement externe dans la transformation digitale**

Agences	Recours à un organisme externe pour la digitalisation ou pas	Commentaires
A, C, F, G, H, I	Recours à des organismes externes	Ces agences ont fait appel à des spécialistes, cabinets de conseil, entreprises de marketing digital, ou plateformes de formation à distance. Les raisons incluent l'expertise spécialisée, le besoin de services spécifiques comme le marketing ou la formation, et l'utilisation de technologies avancées.

B, D, E, J, K :	Gèrent la transformation en interne	Ces agences ont choisi de gérer la transformation numérique en interne, en formant leur équipe et en adoptant progressivement les nouvelles technologies. Les motivations peuvent inclure la confiance en leurs capacités internes, des considérations budgétaires, ou une volonté d'autonomie.
-----------------	-------------------------------------	---

Source : élaboré par nos soins

### 2.1.3 Conclusion :

L'analyse des réponses montre une diversité d'approches envers la transformation digitale. Les agences qui ont opté pour des organismes externes cherchent généralement une expertise spécialisée et un accompagnement structuré. En revanche, celles qui gèrent le processus en interne misent sur la formation et l'adaptation progressive. Ces choix reflètent les priorités, les ressources disponibles, et les stratégies spécifiques de chaque agence en matière de digitalisation.

### 2.2 Les Objectifs de la digitalisation :

- **Question associée : « Que recherchez-vous en mettant en place la digitalisation ? »**

#### 2.2.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences révèlent une diversité d'objectifs recherchés à travers la mise en place de la digitalisation.

L'analyse détaillée des réponses obtenues par les agences de voyages sur leurs attentes lors de la digitalisation est détaillée dans (annexe 6).

#### 2.2.2 Synthèse des objectifs de la digitalisation :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°15 : Objectifs des agences lors de la digitalisation.**

Agences	Objectifs de la digitalisation	Commentaires
A, D	Optimisation des données et de la gestion client	Ces agences mettent l'accent sur la gestion des données clients pour améliorer la compréhension et les interactions avec les clients.
E, F, H	Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la productivité	L'accent est mis sur l'optimisation des processus internes, l'efficacité opérationnelle et la productivité.
E, K	Amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients	Ces agences cherchent à renforcer la satisfaction et la fidélisation des clients comme un moyen d'augmenter la rentabilité...
B, C, J	Expansion et ciblage marketing	L'objectif est de renforcer la visibilité, d'améliorer le ciblage des clients, et de se démarquer de la concurrence.

<b>G</b>	Transformation et innovation	L'agence voit la digitalisation comme une transformation des processus pour améliorer les performances globales.
<b>I</b>	Accélération et facilitation des processus	L'accent est mis sur la rapidité, le professionnalisme, et la facilité d'accès à l'information.

Source : élaboré par nos soins

### 2.2.3 Conclusion :

Les agences recherchent plusieurs bénéfices à travers la digitalisation, notamment l'optimisation des données clients, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la satisfaction et la fidélisation des clients, l'expansion marketing, et l'innovation des processus. Ces objectifs montrent une compréhension de la digitalisation comme un levier stratégique pour renforcer les performances globales et la compétitivité des agences.

### 2.3 . Les formations et l'acquisition de compétences digitales :

- **Question associée : « Avez-vous bénéficié de formations pour maîtriser le digital ? »**

#### 2.3.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences concernant les formations pour maîtriser le digital montrent des approches variées.

L'analyse détaillée des réponses obtenues par les agences de voyages sur le recours ou pas à des formations pour la digitalisation de leur organisme figure dans (annexe 7).

#### 2.3.2 Synthèse des approches de formation :

Les réponses peuvent être regroupées en trois catégories principales :

**Tableau n°16 : Formations et l'acquisition de compétences digitales.**

Agences	Catégories	Commentaires
<b>A, B, C, G, J, K</b>	Aucune Formation	Ces agences n'ont pas investi dans des formations formelles, choisissant soit d'externaliser la tâche, de compter sur l'apprentissage autonome, ou de ne pas accorder d'importance à la formation pour la digitalisation.
<b>D, E, F, H</b>	Formations Complètes et Structurées	Ces agences ont mis en place des programmes de formation complets, couvrant divers aspects de la digitalisation. Cela indique une approche proactive pour s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles technologies.
<b>I</b>	Formations Spécifiques	L'agence I a fourni des formations spécifiques à un domaine particulier, en l'occurrence la billetterie. Cela montre une approche ciblée en fonction des besoins de l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

### 2.3.3 Conclusion :

Les agences adoptent des stratégies variées pour acquérir des compétences digitales. Certaines préfèrent externaliser ou compter sur l'apprentissage autonome, tandis que d'autres investissent dans des programmes de formation structurés et complets. Les agences qui investissent dans la formation montrent une volonté d'intégrer profondément les compétences digitales dans leurs opérations, tandis que celles qui n'offrent pas de formation formelle peuvent soit compter sur les compétences existantes, soit externaliser les besoins en compétences digitales.

#### 2.4. Les outils digitaux mis en place :

- **Question associée :** « Quels sont les différents outils digitaux que vous avez mis en place ? »

##### 2.4.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

Les réponses des agences concernant les outils digitaux utilisés et leur contribution à l'amélioration de la performance révèlent des tendances et des stratégies variées.

L'analyse détaillée des réponses obtenues par les agences de voyages sur les outils digitaux qu'ils utilisent figure dans (annexe 8).

##### 2.4.2 Synthèse des approches des outils digitaux :

Les réponses peuvent être regroupées en deux catégories principales :

**Tableau n°17 :** Les outils digitaux mis en place par les agences de voyages.

Agences	Types d'outils utilisés	Commentaires
<b>A, D, E, G, H, I, K</b>	Outils de Communication et Marketing	Ces agences utilisent principalement les réseaux sociaux, les sites web, et des outils de CRM pour améliorer la communication avec les clients, la gestion des réservations, et le marketing digital. Cela montre une forte orientation vers l'amélioration de la visibilité en ligne et l'interaction client.
<b>B, C, F, G</b>	Outils de Gestion et Productivité	Ces agences utilisent des outils de gestion de projet, ERP, CRM, et d'analyse de données pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Cela démontre une adoption des technologies pour améliorer les processus internes et la prise de décision basée sur les données.

Source : élaborée par nos soins

##### 2.4.3 Conclusion :

Les agences ont adopté une variété d'outils digitaux pour répondre à des besoins spécifiques. Les réponses révèlent une tendance générale à utiliser des outils de communication et de marketing pour améliorer l'interaction client et la visibilité en ligne. En parallèle, l'utilisation d'outils de gestion et de productivité montre une volonté d'optimiser les opérations

internes. Dans l'ensemble, les outils digitaux mis en place contribuent significativement à l'amélioration de la performance des agences en augmentant leur efficacité, leur flexibilité et leur capacité à prendre des décisions éclairées.

### 3. Axe thématique 3 : Évaluation de l'impact de la digitalisation : Défis, Avantages et niveau de maturité :

#### 3.1 Réactions lors de l'intégration du digital :

- Question associée : « Comment avez-vous réagi lors de l'intégration du digital ? »

##### 3.1.1 Analyse des réponses sur les réactions lors de l'intégration du digital :

Pour interpréter et analyser les réactions lors de l'intégration du digital par les différentes agences, nous examinerons leurs réponses afin d'identifier les tendances communes et les particularités. Voici une analyse détaillée des réponses fournies par chaque agence.

Les réponses des agences montrent une diversité de réactions face à l'intégration du digital.

L'analyse détaillée des réponses des agences sur leurs réactions lors de l'intégration du digital figure dans (annexe 9).

##### 3.1.2 Synthèse des réactions lors de l'intégration du digital :

Les réponses peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°18** : Réactions lors de l'intégration du digital

Agences	Réactions lors de l'intégration du digital	Commentaires
A, C, D, H, I, J, K	Réactions Positives et Enthousiasme Initial	Ces agences ont observé des réactions positives immédiates, un enthousiasme général et une satisfaction accrue dès l'intégration du digital. Elles ont noté des améliorations en termes de facilitation du travail, rapidité des résultats, et satisfaction des clients et des employés.
E, F	Réactions Mitigées et Surmontées	Ces agences ont rencontré des réticences initiales et des réactions mitigées. Cependant, grâce à des formations, un accompagnement et une communication adaptés, elles ont réussi à surmonter ces obstacles et à impliquer leurs équipes de manière efficace.
B, G	Absence de Réactions ou de Données Précises	Ces agences n'ont pas observé de réaction spécifique ou ont mesuré l'impact de la digitalisation par des indicateurs statistiques, sans mentionner les réactions des équipes.

Source : élaboré par nos soins

##### 3.1.3 Conclusion :

Les agences ont réagi de diverses manières lors de l'intégration du digital, allant de l'enthousiasme et de la satisfaction immédiate à des réticences initiales surmontées grâce à des formations et à un accompagnement adapté. Certaines agences n'ont pas observé de réaction notable ou ont adopté une approche analytique pour mesurer l'impact. Globalement, les réponses montrent une acceptation majoritairement positive de la digitalisation, avec une reconnaissance des avantages apportés en termes de facilitation du travail, rapidité des résultats, satisfaction client et employé, et amélioration globale de la performance.

### 3.2 Les défis rencontrés lors de la digitalisation :

- **Question associée :** « quels ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la digitalisation ? »

#### 3.2.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

La digitalisation des entreprises s'accompagne souvent de défis à relever. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'identifier les obstacles les plus fréquemment rencontrés et d'en proposer une interprétation.

Les réponses des agences révèlent une variété de défis rencontrés lors de l'intégration de la digitalisation.

Une analyse détaillée des réponses des agences sur les défis qu'ils ont rencontrés figure dans (annexe 10).

#### 3.2.2 Synthèse des défis rencontrés lors de la digitalisation :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°19 : Les défis rencontrés lors de la digitalisation.**

Agences	Défis rencontré	Commentaires
<b>A, D, E</b>	Coût d'Investissement	Ces agences ont signalé des difficultés financières liées au coût initial de la digitalisation.
<b>B, K, G</b>	Absence de Difficultés	Ces agences n'ont pas rencontré de problèmes notables, soit grâce à une bonne planification, soit par délégation à des experts.
<b>C, F, I</b>	Réticence au Changement	Ces agences ont fait face à des résistances internes ou des défis liés à la formation et à l'adaptation des employés aux nouveaux outils digitaux.
<b>D, F, H</b>	Problèmes Techniques et Intégration	Ces agences ont rencontré des difficultés techniques, notamment l'intégration des systèmes existants et les mises à jour des outils digitaux.
<b>J</b>	Défis Externes	Cette agence a fait face à des défis externes comme les critiques et la concurrence déloyale.

Source : élaboré par nos soins

#### 3.2.3 Conclusion :

Les agences ont rencontré divers défis lors de la digitalisation, allant des coûts financiers initiaux et de l'intégration technologique à la résistance au changement et aux défis opérationnels. Certaines agences ont externalisé la digitalisation ou n'ont pas rencontré de difficultés notables. Dans l'ensemble, les principaux obstacles concernent les investissements financiers, la gestion des ressources humaines, et les défis techniques. La capacité à surmonter ces obstacles grâce à la formation, l'accompagnement et la persévérance est essentielle pour une transition réussie vers le digital.

### 3.3 Niveau de maturité de la digitalisation :

- **Question associée** : « Comment jugez-vous le niveau de la digitalisation de votre entreprise ? »

#### 3.3.1 Analyse détaillée des réponses obtenues :

L'évaluation du niveau de maturité digitale des entreprises est un enjeu crucial pour mesurer leur avancée dans la transformation numérique. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'établir une typologie des niveaux de maturité et d'identifier les facteurs clés à prendre en compte.

Les réponses des agences sur le niveau de maturité de la digitalisation révèlent différents stades de développement et d'intégration des technologies digitales

Une analyse détaillée des réponses obtenues par les agences sur leur perception du niveau de maturité digital de leur agence figure dans (annexe 11).

#### 3.3.2 Synthèse des niveaux de maturité de la digitalisation :

Les réponses peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°20 : Niveau de maturité de la digitalisation aux seins des agences de voyages.**

Agences	Niveau de maturité	Commentaires
A, H, I, J	Avancé	Ces agences estiment être à un niveau avancé de digitalisation, reflétant une intégration réussie et des bénéfices tangibles comme l'augmentation des ventes et l'adoption des nouveautés technologiques.
B, K, E, F	Bon à moyenne	Ces agences évaluent leur niveau de digitalisation comme bon ou moyen, reconnaissant une bonne intégration des outils digitaux mais avec des aspects à améliorer, comme les paiements électroniques ou certains processus métiers.
C, G	En développement	Ces agences sont encore en développement de leur digitalisation, indiquant un travail en cours et une progression nécessaire vers un niveau plus avancé.
D	Évaluation détaillée de la maturité	Cette agence adopte une approche détaillée et rigoureuse pour évaluer sa maturité digitale, prenant en compte plusieurs dimensions de l'intégration digitale.

Source : élaboré par nos soins

#### 3.3.3 Conclusion :

Les agences présentent des niveaux variés de maturité digitale, allant du stade de développement à un niveau avancé et bien intégré. La majorité des agences se situent à un niveau bon à moyen, avec des efforts en cours pour améliorer certains aspects spécifiques. Une évaluation détaillée et multidimensionnelle, comme adoptée par l'agence D, peut offrir une vue plus complète et précise de la maturité digitale. Globalement, la progression vers une digitalisation complète et efficace est reconnue comme un processus continu nécessitant des investissements, des formations, et une adaptation aux nouvelles technologies.

#### **4 Axe thématique 4 : Impact et adoption de la digitalisation sur la performance des Services :**

##### **4.1 Comparaison des méthodes classiques et digitales :**

- **Question associée :** « Pensez-vous que votre service est plus performant en utilisant les méthodes classiques ou digitales ? »

##### **4.1.1 Analyse des réponses sur la comparaison des méthodes classiques et digitales :**

L'avènement du digital a profondément transformé de nombreux secteurs d'activité, y compris celui des services. L'analyse des réponses des agences interrogées permet de comparer les performances des méthodes classiques et digitales dans la prestation de services.

Les réponses des agences révèlent une nette préférence pour les méthodes digitales par rapport aux méthodes classiques.

Une analyse détaillée des réponses obtenues sur leurs types de méthode préférée figure dans (annexe 12).

##### **4.1.2 Synthèse des préférences pour les méthodes de travail :**

Les réponses peuvent être regroupées en deux thèmes principaux :

**Tableau n°21 : Comparaison des méthodes classiques et digitales utilisé aux seins des agences.**

<b>Agences</b>	<b>Méthode classique ou digitale</b>	<b>Commentaires</b>
<b>A, C, D, E, F, G, H, I, J, K</b>	Préférence marquée pour les méthodes digitales	La majorité des agences estime que les méthodes digitales sont plus performantes, soulignant des avantages tels que la réactivité, la précision, la personnalisation, et l'efficacité. Cette préférence montre une adoption généralisée et une satisfaction quant aux résultats obtenus grâce à la digitalisation.
<b>B</b>	Approche Hybride	L'agence B se distingue en reconnaissant les mérites des deux approches, classique et digitale. Cette réponse peut indiquer une phase de transition ou une stratégie visant à combiner les avantages des deux méthodes pour une performance optimale.

Source : élaboré par nos soins

### 4.1.3 Conclusion :

Les agences montrent une nette préférence pour les méthodes digitales par rapport aux méthodes classiques, soulignant les bénéfices en termes de performance, réactivité, précision, et efficacité. Seule une agence envisage une approche hybride, reconnaissant les avantages des deux méthodes. Globalement, les méthodes digitales sont perçues comme essentielles et largement supérieures pour répondre aux besoins actuels et améliorer les performances des services. Cette tendance reflète une évolution vers une adoption complète des technologies digitales pour rester compétitif et efficace dans le marché moderne.

### 4.2 Nature de la transition vers la digitalisation :

- **Question associée :** « La mise en place de la digitalisation est-il un changement voulu ou imposé ? »

#### 4.2.1 Analyse des réponses sur la nature de la transition vers la digitalisation :

La digitalisation des entreprises s'inscrit dans un contexte de transformation profonde des sociétés et des modes de fonctionnement. L'analyse des réponses des agences interrogées permet de comprendre les motivations et les perceptions liées à cette transition.

Les réponses des agences montrent une diversité d'opinions sur la nature de la transition vers la digitalisation, certaines la voyant comme une nécessité imposée par les circonstances, d'autres comme une initiative volontaire et stratégique.

Une analyse détaillée des réponses obtenues la nature de la transformation vers la digitalisation figure dans (annexe 13)

#### 4.2.2 Synthèse de la nature de la transition vers la digitalisation :

Les réponses peuvent être regroupées en trois thèmes principaux :

**Tableau n° 22 : Nature de la transition vers la digitalisation.**

Agences	Nature de la transition	Commentaires
A, B, C	Transition Imposée	Ces agences perçoivent la digitalisation comme une nécessité imposée par les évolutions technologiques, les contraintes financières ou les standards du secteur.
D, E, F, I, K	Transition Volontaire et Stratégique	Ces agences décrivent la digitalisation comme une décision stratégique et réfléchie, motivée par le désir d'améliorer la performance, la compétitivité, et les services offerts.
G, H, K	Transition mixte (voulu et imposé)	Ces agences voient la digitalisation à la fois comme une volonté interne pour améliorer l'entreprise et une obligation imposée par les

		évolutions du marché et les standards de l'industrie.
--	--	---

Source : élaboré par nos soins

#### 4.2.3 Conclusion :

La nature de la transition vers la digitalisation varie entre les agences, certaines la percevant comme une exigence imposée par les circonstances externes, tandis que d'autres la voient comme une initiative stratégique et délibérée. Plusieurs agences reconnaissent également une combinaison des deux facteurs, soulignant que la digitalisation est à la fois une volonté interne et une nécessité imposée par les tendances du marché. Cette diversité de perspectives reflète les différentes dynamiques et motivations qui influencent la transformation digitale des agences, mettant en lumière les multiples facteurs qui déterminent l'adoption des technologies digitales dans le secteur.

#### 4.3 Contribution de la digitalisation à la performance :

- **Question associée** : « La digitalisation de votre direction a-t-elle contribué à l'amélioration de sa performance, que vous a-t-elle apporté (avantages) ? »

##### 4.3.1 Analyse des réponses sur la contribution de la digitalisation à la performance :

L'adoption de la digitalisation par les entreprises vise à améliorer leur performance et leur compétitivité. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'identifier les principaux avantages apportés par la digitalisation à la performance des directions.

Une analyse détaillée des résultats obtenus des agences sur les avantages que le digital leurs apporte est mentionnée dans (Annexe 14).

##### 4.3.2 Synthèse des contributions de la digitalisation à la performance :

Les réponses des agences montrent une reconnaissance quasi unanime de la contribution positive de la digitalisation à leur performance. Chaque agence a identifié des avantages spécifiques, mettant en lumière une amélioration générale des opérations, de la relation client et de la compétitivité.

Les réponses peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°23 : les contributions de la digitalisation à l'amélioration des agences de voyages.**

Agences	Contribution de la digitalisation a la performance des agences	Commentaires
A, G, J		Ces agences mettent l'accent sur une meilleure compréhension et gestion des relations clients, améliorant ainsi la fidélité et l'expérience client.

	Amélioration de la Relation Client et de la Compréhension.	
<b>B, D, F, K</b>	Augmentation de la Productivité et de la Visibilité.	Ces agences observent une amélioration de la productivité, de la gestion des tâches, et une meilleure visibilité interne et externe, augmentant leur efficacité globale.
<b>C, H</b>	Augmentation du chiffre d'affaires et diversification.	Ces agences soulignent une augmentation du chiffre d'affaires, une diversification des services et une croissance de la clientèle.
<b>E, I</b>	Réactivité et Agilité.	Ces agences notent une amélioration de la réactivité, de l'agilité, et de la prise de décision, ce qui renforce leur compétitivité et capacité d'adaptation.

Source : élaboré par nos soins

### 4.3.3 Conclusion :

La digitalisation a apporté des avantages significatifs aux agences, touchant divers aspects tels que la relation client, la productivité, la visibilité, et l'agilité. Les bénéfices mentionnés montrent une transformation positive et globale des opérations, contribuant à une meilleure performance, une plus grande compétitivité, et une adaptation réussie aux exigences du marché moderne.

## B. Question sur la gestion de la relation clients digitalisé :

### 1. Axe thématique 1 : Gestion de la relation client (CRM) :

#### 1.1 Formalisation de la démarche CRM :

- **Question associée :** « Ya-il une démarche formalisée de gestion de la relation client ? »

##### 1.1.1 Analyse des réponses sur la formalisation de la démarche CRM :

La gestion de la relation client (CRM) est un élément crucial pour la réussite des entreprises, en particulier dans le secteur du tourisme où la fidélisation des clients est essentielle. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'évaluer le niveau de formalisation de la démarche CRM dans ce secteur.

Les réponses des agences montrent une diversité dans la formalisation de la gestion de la relation client (CRM). Certaines agences ont une démarche formalisée avec des outils et des processus dédiés, tandis que d'autres n'ont pas de système formalisé en place.

Une analyse détaillée des réponses obtenues des agences sur l'éventuelle formalisation de la démarche CRM figure dans (annexe 15).

##### 1.1.2 Synthèse de la formalisation de la démarche CRM :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n° 24 : Formalisation de la démarche CRM.**

Agences	Formalisation de la démarche CRM	Commentaires
C, E, F, I.	Démarche CRM formalisée.	Ces agences ont mis en place des processus, outils et indicateurs dédiés pour la gestion de la relation client, ce qui montre une approche stratégique et structurée.
A, B, D, J, K	Absence de formalisation.	Ces agences n'ont pas de démarche formalisée, ce qui peut indiquer une approche plus traditionnelle ou une opportunité d'amélioration pour structurer leurs relations clients.
G, H	Confidentialité et approches spécifiques.	G: L'agence G met en avant la confidentialité, suggérant une stratégie CRM avancée mais non divulguée. H: L'agence H compare son secteur à d'autres, indiquant une absence de formation spécifique en gestion de la relation client, ce qui peut refléter une approche moins structurée.

Source : élaborée par nos soins

### 1.1.3 Conclusion :

La formalisation de la gestion de la relation client varie significativement entre les agences. Certaines ont mis en place des démarches bien définies avec des processus et outils dédiés, ce qui montre une avancée stratégique. D'autres, en revanche, n'ont pas encore structuré cette fonction, ce qui peut représenter une opportunité d'amélioration pour renforcer leurs relations clients et leur compétitivité. La reconnaissance de l'importance de la gestion de la relation client est évidente, même si les approches diffèrent largement.

## 1.2 Outils de communication digitale pour la gestion de la relation client :

- **Question associée :** « Est-ce que vous utilisez des outils de communication digitale pour gérer votre relation client ? Quels sont ses outils ? »

### 1.2.1 Analyse des réponses sur les outils de communication digitale pour la gestion de la relation client :

Les outils de communication digitale jouent un rôle crucial dans la gestion de la relation client (CRM) des entreprises du secteur du tourisme. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'identifier les outils les plus utilisés et de comprendre les enjeux associés.

Les réponses des agences montrent une diversité dans l'utilisation des outils de communication digitale pour la gestion de la relation client (CRM).

Une réponse détaillée des réponses obtenues lors des entretiens semi dirigé avec les agences de voyages sur les outils de communication qu'ils utilisent est mentionnée dans (Annexe 16).

### 1.2.2 Synthèse des outils de communication digitale utilisés :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°25 : Outils de la communication digitale utilisé pour la GRC.**

Agences	Outils digital utilisé	Commentaires
<b>A, B, C, H, I, J</b>	Utilisation des réseaux sociaux	Ces agences utilisent les réseaux sociaux comme principal outil de communication digitale, ce qui montre une tendance à se concentrer sur ces plateformes pour l'engagement client.
<b>D, E, F, K.</b>	Approches diversifiées et Avancées.	Ces agences utilisent une variété d'outils, allant des sites web et applications mobiles à des CRM et des outils de visioconférence. Cela montre une adoption avancée des technologies numériques pour une gestion plus complète et intégrée de la relation client.
<b>G</b>	Confidentialité et non-Réponse	L'agence G a choisi de ne pas divulguer ses outils, ce qui pourrait indiquer des pratiques sophistiquées et compétitives.
<b>H</b>	Utilisation de la téléphonie	L'agence H continue à utiliser la téléphonie en plus des réseaux sociaux, montrant une approche hybride des outils de communication.

Source : élaboré par nos soins

### 1.2.3 Conclusion :

Les agences varient largement dans leur utilisation des outils de communication digitale pour la gestion de la relation client. Certaines se concentrent principalement sur les réseaux sociaux, tandis que d'autres adoptent une approche plus diversifiée et avancée, incluant des CRM, des outils de messagerie, et des applications mobiles. La diversité des outils utilisés reflète les différentes stratégies et niveaux de maturité numérique des agences dans la gestion de leurs relations clients

### 1.3 Impact des outils digitaux sur l'expérience client :

- **Question associée :** « Selon vous, est-ce que ces outils permettent-il d'améliorer l'expérience clients (satisfaire et fidéliser les clients) ? »

### 1.3.1 Analyse des réponses sur l'impact des outils digitaux sur l'expérience

#### Client :

L'expérience client est un élément crucial de la réussite des entreprises du secteur du tourisme. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'évaluer l'impact des outils digitaux sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

Les réponses des agences mettent en évidence l'importance des outils digitaux dans l'amélioration de l'expérience client.

Une analyse détaillée des réponses sur l'impact de ces outils digitaux sur l'expérience client figure dans (annexe 17).

### 1.3.2 Synthèse des sur l'impact des outils digitaux sur l'expérience client :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°26 : impact des outils digitaux sur l'expérience client.**

Agences	Impact des outils digitaux sur l'expérience client	Commentaire
A, B	Renforcement de la confiance et de la relation	Ces agences constatent que les outils digitaux renforcent la confiance des clients et facilitent une relation de fidélité.
C	Nécessité des outils digitaux	L'agence considère ces outils comme indispensables au-delà d'un certain seuil, soulignant leur importance dans l'industrie moderne.
D, E, F	Amélioration de l'expérience client	Ces agences ont observé une amélioration significative de l'expérience client en termes de réactivité, personnalisation et satisfaction globale.
G	Confidentialité et non-Réponse	Cette agence garde ses stratégies digitales confidentielles, indiquant peut-être des pratiques spécifiques et compétitives.
H, I, J, K	Proximité et fidélisation	Ces agences mettent en avant la proximité accrue avec les clients et la fidélisation résultant de l'utilisation des outils digitaux, notamment via les réseaux sociaux.

Source : élaboré par nos soins

### 1.3.3 Conclusion :

L'impact des outils digitaux sur l'expérience client est largement reconnu par la majorité des agences. Les outils digitaux permettent de renforcer la confiance, d'améliorer la relation client, et sont considérés comme indispensables par plusieurs agences. Ils jouent un rôle crucial

dans l'amélioration de la réactivité, de la personnalisation et de la fidélisation des clients. Les agences qui gardent leurs stratégies confidentielles pourraient avoir des pratiques innovantes qu'elles jugent compétitives. Globalement, les outils digitaux sont perçus comme essentiels pour offrir une expérience client supérieure et fidéliser les clients de manière efficace.

#### 1.4 Difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale :

- **Question associée :** « Avez-vous rencontré des difficultés dans la gestion de la relation client en utilisant des outils digitaux ? »

##### 1.4.1 Analyse des réponses sur les difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale :

L'adoption d'outils digitaux pour la gestion de la relation client (CRM) s'accompagne de certains défis qu'il est important de prendre en compte pour optimiser leur utilisation. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'identifier les principales difficultés rencontrées.

Une analyse détaillée des réponses obtenues des agences de voyages concernant les difficultés qu'ils rencontrent dans la GRC figure dans (annexe 18).

##### 1.4.2 Synthèse sur les difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale :

Les réponses des agences fournissent des perspectives variées sur les défis rencontrés lors de l'utilisation des outils digitaux pour la gestion de la relation client. Voici une analyse détaillée des réponses :

**Tableau n°27 : Difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale.**

Agences	Difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale	Commentaires
A, B, C, D, K.	Absence de difficultés spécifiques.	Ces agences indiquent qu'elles n'ont pas rencontré de difficultés spécifiques dans la gestion de la relation client avec des outils digitaux. Cela peut suggérer une mise en œuvre fluide et une adoption réussie de ces outils.
E, F	Défis Initiaux surmontés par la formation et l'accompagnement.	Agences E, F : Ces agences reconnaissent avoir rencontré des défis initiaux, tels que l'appropriation des outils par les équipes et l'intégration de différents systèmes. Cependant, elles soulignent avoir surmonté ces difficultés grâce à la formation et à l'accompagnement, ce qui met en avant l'importance de la gestion du changement et du soutien aux employés lors de la transition vers des outils digitaux.

<p><b>G, H.</b></p>	<p>Confidentialité et non-réponse.</p>	<p>Agence G : Cette agence a choisi de ne pas divulguer ses difficultés, considérant cela comme confidentiel et relevant du secret professionnel de son équipe. Cela pourrait indiquer des problèmes sensibles ou stratégiques que l'agence préfère ne pas partager.</p> <p>Agence J : Cette agence reconnaît avoir rencontré des difficultés, telles que les appels hors services et la pression. Cela soulève des défis liés à la disponibilité du service et à la gestion du stress, ce qui peut impacter négativement la qualité de la relation client.</p>
<p><b>H</b></p>	<p>Défis liés à la génération senior</p>	<p>Cette agence mentionne avoir rencontré des difficultés avec les seniors, ce qui suggère des défis spécifiques liés à l'adoption des outils digitaux par certains membres du personnel plus âgés. Cela met en évidence l'importance de la formation et du soutien adaptés à différents groupes d'âge au sein de l'organisation.</p>

Source : élaboré par nos soins

### 1.4.3 Conclusion :

Les réponses des agences mettent en lumière une gamme de défis rencontrés dans la gestion de la relation client avec des outils digitaux, allant de l'adoption initiale à la résolution de problèmes spécifiques liés à certains groupes d'âge. La formation, l'accompagnement et la gestion du changement sont essentiels pour surmonter ces défis et assurer une transition réussie vers des pratiques de gestion de la relation client digitale.

## 2. Axe thématique 2 : Techniques de fidélisation de la clientèle :

### 2.1 Diversité des techniques de fidélisation :

- **Question associée :** « Quels sont les techniques de fidélisation que vous utilisez ? »

#### 2.1.1 Analyse des réponses sur les techniques de fidélisation de la clientèle :

L'analyse des réponses sur les techniques de fidélisation de la clientèle permet de comprendre les stratégies employées par les agences de voyages pour maintenir et renforcer leur relation avec les clients, en identifiant les méthodes les plus marquantes et efficaces utilisées dans le secteur.

Une analyse détaillée des réponses obtenue des agences de voyages sur leurs techniques de fidélisation qu'ils utilisent figure dans (annexe 19).

#### 2.1.2 Synthèse des techniques de fidélisation de la clientèle :

Les réponses des agences révèlent une diversité de techniques de fidélisation, illustrant différentes approches pour maintenir la loyauté des clients :

**Tableau n°28 : Techniques de Fidélisation de la Clientèle pratiqué par les agences de voyages.**

Agences	Techniques de fidélisation de la clientèle utilisée	Commentaires
B, D, E, F	Utilisation des Incitations Financières et des Programmes de Fidélité.	Ces agences proposent des promotions, des offres personnalisées et des programmes de fidélité pour encourager les clients à revenir.
C, D, E, F	Personnalisation des Offres et Services.	Ces agences : Mettent l'accent sur les réductions exclusives, les communications régulières et les services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins individuels des clients.
A, C, H, J, K	Engagement et Service Client de Qualité.	Ces agences favorisent la communication directe avec les clients, offrent un service après-vente attentif et mettent en avant le professionnalisme et l'accueil pour renforcer les liens avec leur clientèle
I	Sensibilisation et Publicité.	Agences I : Axe sa stratégie de fidélisation sur la sensibilisation par le biais de campagnes publicitaires. La diversité des techniques utilisées reflète la complexité du paysage commercial et la nécessité pour les entreprises de s'adapter aux préférences et aux attentes changeantes des clients. En combinant différentes approches, les agences peuvent maximiser leur efficacité dans le maintien de la fidélité de leur clientèle.

Source : élaboré par nos soins

### 2.1.3 Conclusion :

L'analyse des réponses des agences met en lumière la diversité des techniques de fidélisation utilisées dans l'industrie. Chaque agence adopte une approche unique en fonction de ses objectifs commerciaux, de sa clientèle cible et de sa philosophie d'entreprise. Cependant, toutes partagent un objectif commun : fidéliser les clients en répondant à leurs besoins, en offrant des avantages et un service de qualité, et en maintenant une relation étroite avec eux.

### 2.2 Apports de la digitalisation à la fidélisation client :

- **Question associée :** « Qu'est-ce que la digitalisation de la gestion de la relation client apporte elle votre entreprise ? »

### 2.2.1 Analyse des réponses sur les apports de la digitalisation à la fidélisation client :

La digitalisation de la gestion de la relation client (CRM) transforme les pratiques des entreprises du secteur du tourisme et offre de nombreux avantages pour la fidélisation de la clientèle. L'analyse des réponses des agences interrogées permet d'identifier les principaux apports de la digitalisation dans ce domaine.

Les réponses des agences montrent une reconnaissance large et diversifiée des avantages que la digitalisation apporte à la gestion de la relation client.

Une analyse détaillée des réponses obtenues sur ce que la digitalisation apporte aux agences lors de la fidélisation client figure dans (annexe 20).

### 2.2.2. Synthèse des apports de la digitalisation à la fidélisation client :

Les réponses des agences peuvent être regroupées autour de plusieurs thèmes principaux :

**Tableau n°29 : Apports de la digitalisation à la fidélisation client :**

Agences	Apport de la digitalisation sur la fidélisation client	Commentaires
<b>B, H, F</b>	Amélioration de la Connaissance et de la Compréhension des Clients.	La digitalisation permet de mieux comprendre les besoins et attentes des clients, ce qui est essentiel pour adapter les services et produits.
<b>D, E, F, K</b>	Optimisation des Processus et Réactivité :	La digitalisation aide à optimiser les processus internes, augmentant la réactivité et l'efficacité opérationnelle.
<b>A, C, D, E, J</b>	Communication Améliorée et Service Client :	Les outils digitaux améliorent la communication et le service client, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélisation.
<b>C, I</b>	Expansion du Carnet Client et Acquisition de Nouveaux Clients :	La digitalisation facilite l'acquisition de nouveaux clients et l'expansion de la base de clients existante.
<b>E</b>	Proactivité et Performance Globale :	Une approche proactive et une performance améliorée sont des avantages clés apportés par la digitalisation.
<b>G</b>	Confidentialité et Non-Réponse :	Certains préfèrent garder leurs stratégies digitales confidentielles, suggérant des pratiques concurrentielles.

Source : élaboré par nos soins

### 2.2.3. Conclusion :

La digitalisation de la gestion de la relation client offre de multiples avantages, notamment une meilleure compréhension des clients, une optimisation des processus, une amélioration de la communication, et une expansion de la clientèle. Ces bénéfices contribuent

à une plus grande satisfaction et fidélisation des clients, et améliorent globalement la performance des entreprises.

### **III. Recommandations et limites :**

#### **1. Recommandation pour l'amélioration des pratiques digitales des agences de voyages :**

L'analyse des réponses des agences de voyages sur leur stratégie de digitalisation révèle des opportunités d'amélioration. Dans ce contexte, des recommandations, basées sur des principes de recherche scientifique et une rédaction académique rigoureuse, sont proposées.

##### **✓ Renforcement des compétences digitales :**

Les agences de voyages doivent investir dans des programmes de formation pour renforcer les compétences digitales de leurs employés. Cette initiative est essentielle, surtout pour les agences n'ayant pas encore bénéficié de formations spécifiques. L'acquisition de compétences digitales permettra aux équipes de mieux naviguer dans l'environnement numérique et d'exploiter pleinement les outils et opportunités offerts.

##### **✓ Diversification des canaux de communication :**

Se concentrer uniquement sur les réseaux sociaux limite la portée et la capacité des agences de voyages à répondre aux besoins variés de leur clientèle. Il est recommandé de diversifier les canaux de communication en explorant des plateformes alternatives comme les messageries instantanées, les plateformes téléphoniques et les forums spécialisés. Cette diversification permettra d'atteindre un public plus large et de favoriser des interactions plus personnalisées.

##### **✓ Formalisation de la gestion de la relation client (CRM) :**

La mise en place d'une démarche formalisée de gestion de la relation client (CRM) est cruciale pour améliorer l'engagement et la satisfaction des clients. Pour les agences qui n'ont pas de démarche formalisée de gestion de la relation client, il est recommandé de mettre en place des processus, des outils et des indicateurs dédiés pour améliorer l'engagement et la satisfaction des clients.

##### **✓ Utilisation d'outils analytiques avancés :**

Les agences de voyages utilisant déjà des outils d'analyse de campagnes devraient investir dans des solutions analytiques avancées. Ces outils permettent d'évaluer et d'optimiser l'efficacité des initiatives marketing et publicitaires avec une précision accrue, maximisant ainsi le retour sur investissement. Une analyse approfondie des données permettra aux agences d'affiner leurs stratégies et de prendre des décisions plus éclairées.

✓ **Utilisation de canaux de communication variés :**

Les agences devraient envisager d'utiliser une gamme diversifiée d'outils de communication, y compris les messageries instantanées, les plateformes téléphoniques et les réseaux sociaux, pour répondre aux besoins et préférences des clients.

**2. Limite de l'étude :**

- **Manque de détails :**

Certaines réponses étaient succinctes et ne fournissaient pas suffisamment de détails pour comprendre pleinement les stratégies et les actions mises en œuvre par les agences en matière de digitalisation. Cela limite la capacité à évaluer précisément leur niveau de maturité digitale et à formuler des recommandations spécifiques.

- **Manque de diversité des réponses :**

Certaines agences ont donné des réponses similaires, ce qui peut indiquer un manque de diversité dans les approches et les expériences en matière de digitalisation. Une plus grande variété de réponses aurait pu offrir une perspective plus large sur les défis et les opportunités rencontrés par les différentes agences.

- **Absence de réponses :**

Quelques agences ont choisi de ne pas répondre à certaines questions, invoquant des raisons de confidentialité ou de secret professionnel. Cela limite la compréhension globale des pratiques et des tendances en matière de digitalisation dans le secteur des agences de voyages.

- **Manque de standardisation :**

Les réponses variaient en termes de niveau de détail, de spécificité et de format, ce qui rendait parfois difficile la comparaison et l'analyse entre les différentes agences. Une plus grande standardisation des réponses aurait facilité une évaluation plus précise et cohérente.

## Conclusion :

La digitalisation joue un rôle croissant dans l'industrie des agences de voyages, transformant la manière dont elles interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations. À travers les réponses des agences, plusieurs tendances émergent quant à la perception et à la mise en œuvre de la digitalisation et de la gestion de la relation client (CRM) :

**Adoption de la digitalisation :** La plupart des agences reconnaissent l'importance de la digitalisation et ont intégré divers outils et plateformes numériques dans leurs opérations. Cependant, le niveau d'adoption varie, certains adoptant une approche plus proactive que d'autres.

**Stratégies de communication :** Les agences utilisent principalement les réseaux sociaux, les emails et les outils de messagerie pour communiquer avec leurs clients. Cependant, il existe une diversité dans les canaux utilisés, avec certains privilégiant les communications traditionnelles par téléphone.

**Gestion de la relation client :** Bien que certaines agences aient mis en place des démarches formalisées de gestion de la relation client, d'autres semblent encore manquer de structures spécifiques. Il y a également un intérêt croissant pour l'utilisation d'outils d'analyse pour évaluer l'efficacité des campagnes marketing et des interactions avec les clients.

**Formation et expertise :** Les approches en matière de formation et d'expertise varient, certaines agences préférant recourir à des spécialistes externes pour la gestion de la digitalisation, tandis que d'autres investissent dans la formation interne de leur personnel.

En conclusion, la digitalisation offre des opportunités significatives aux agences de voyages pour améliorer leur efficacité opérationnelle, leur communication avec les clients et leur compétitivité sur le marché. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces avantages, les agences doivent adopter une approche stratégique et bien structurée de la digitalisation et de la gestion de la relation client, tout en continuant à s'adapter aux évolutions rapides du paysage numérique. Cela nécessite un engagement continu dans la formation du personnel, l'exploration de nouvelles technologies et une compréhension approfondie des besoins et des préférences des clients.

***Conclusion générale***

La digitalisation s'est imposée comme un pilier incontournable de l'ensemble des secteurs économiques, et plus particulièrement du domaine du voyage et du tourisme. En effet, elle offre aux agences de voyages une opportunité majeure d'améliorer la gestion de la relation client, d'optimiser leurs opérations et de consolider leur position concurrentielle. Face à des attentes clients en perpétuelle évolution, l'adoption de ces technologies devient impérative pour ces entreprises afin de rester pertinentes et compétitives sur un marché en constante mutation.

Avant d'exposer les conclusions tirées de notre recherche, il est primordial de revenir sur les différentes étapes de notre démarche et sur la méthodologie adoptée. Dans la première partie de notre étude, nous avons analysé la digitalisation dans son ensemble, en examinant ses origines, les outils qui la composent, ainsi que ses bénéfices et ses défis. Ensuite, nous avons exploré son impact spécifique sur la gestion de la relation client, en définissant d'abord cette dernière de manière traditionnelle, puis en étudiant son évolution à l'ère digital, avec ses nouveaux processus et outils. Par la suite, nous avons dédié une section à l'analyse de la gestion de la relation client dans le secteur spécifique des agences de voyages et du tourisme, tout en décrivant en détail la méthodologie utilisée pour élaborer notre cadre empirique.

Dans la partie pratique de notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative en réalisant des entretiens semi-directifs avec les agences de voyages de notre échantillon. Notre objectif principal était de répondre à la question centrale suivante : « Dans quelle mesure les agences de voyages exploitent-elles la digitalisation dans la gestion de la relation client ? »

Les entretiens semi-directifs menés avec les agences de voyages de notre échantillon ont mis en lumière plusieurs constats significatifs :

Les agences de voyages démontrent une diversité de niveaux de maturité digitale, allant de l'adoption avancée des outils digitaux à une utilisation plus élémentaire. Celles qui ont intégré pleinement la digitalisation ont observé des améliorations notables en termes de performance, de satisfaction client et de compétitivité.

Les agences ayant investi dans la formation de leurs employés en compétences digitales ont pu mieux s'adapter aux technologies émergentes. Elles ont ainsi utilisé de manière plus efficace les outils digitaux, entraînant une amélioration de leur efficacité opérationnelle.

La diversification des canaux de communication, notamment à travers les réseaux sociaux, les messageries instantanées et les plateformes téléphoniques, s'est révélée cruciale pour atteindre un public plus large et engager des interactions plus personnalisées.

La mise en place de démarches formalisées de gestion de la relation client a permis aux agences d'offrir une expérience client plus cohérente et personnalisée. Les systèmes CRM avancés ont

été particulièrement utiles pour comprendre les besoins des clients et adapter les services en conséquence.

L'utilisation d'outils analytiques avancés a joué un rôle essentiel dans l'optimisation des initiatives marketing et la prise de décisions plus éclairées, ce qui a conduit à une maximisation du retour sur investissement.

La protection des données clients et la confidentialité ont été identifiées comme des priorités majeures. Des stratégies rigoureuses sont nécessaires pour maintenir la confiance des clients et respecter les normes de confidentialité.

Après avoir mené notre recherche et analysé les données recueillies lors des entretiens, nous pouvons affirmer la conformité et la validité de nos hypothèses. Premièrement, d'après notre **Hypothèse 1 : « La digitalisation est perçue comme une nécessité plutôt qu'un choix par la majorité des agences de voyages »**, la majorité des agences de voyages considère la digitalisation comme une nécessité plutôt qu'un choix. En effet, les agences adoptent principalement la digitalisation sous la pression du marché et les attentes des clients, plutôt que par une initiative propre. Cette observation est étayée par les réponses des agences A, B, C, G, H, et K, indiquant que la digitalisation est largement dictée par les évolutions technologiques et les normes du secteur. Cependant, il convient de noter que certaines agences ont adopté la digitalisation de leur propre initiative, soulignant ainsi une certaine variabilité dans les motivations des acteurs du secteur. De même, notre **Hypothèse 2 : « La digitalisation renforce la compétitivité et l'innovation des agences de voyages »** est confirmée par les résultats, montrant que les agences de voyages intégrant des technologies digitales dans leurs opérations deviennent plus compétitives et innovantes sur le marché. Les réponses des agences F et G soulignent une amélioration de la compétitivité et de l'innovation grâce à la digitalisation, confirmant ainsi notre proposition. De plus, la nécessité d'une adaptation rapide pour rester pertinent, mentionnée par l'agence F, renforce cette conclusion. Quant à notre **Hypothèse 3 : « La digitalisation améliore la compréhension des besoins des clients »**, les agences de voyages ayant intégré des outils digitaux ont une meilleure compréhension des besoins et des comportements de leurs clients, comparativement à celles qui ne les ont pas intégrés. Enfin, notre **Hypothèse 4 : « La diversité des outils de communication digitale améliore l'engagement et la fidélisation des clients »** est soutenue par les résultats, montrant que la diversité des outils de communication digitale améliore l'engagement et la fidélisation des clients. Ainsi, les agences de voyages utilisant une variété d'outils de communication digitale obtiennent un meilleur engagement et une plus grande fidélisation de la clientèle.

Par ailleurs, malgré les avantages, plusieurs défis ont été identifiés :

- Coûts d'investissement : Les coûts élevés liés à l'implémentation des outils digitaux sont une préoccupation majeure.
- Résistance au changement : La résistance au changement, notamment parmi les employés seniors, constitue un obstacle significatif.

Pour surmonter ces défis, les recommandations suivantes sont proposées :

- Renforcement des compétences digitales : Investir dans des programmes de formation continue pour améliorer la maîtrise des outils digitaux.
- Diversification des canaux de communication : Utiliser une gamme plus large de plateformes pour interagir avec les clients.
- Formalisation de la gestion de la relation client : Mettre en place des systèmes CRM robustes pour offrir des services personnalisés.
- Utilisation d'outils analytiques avancés : Intégrer des solutions analytiques pour optimiser les campagnes marketing et améliorer la prise de décision.

Malgré les résultats que nous avons obtenus durant notre enquête, cette dernière présente tout de même les limites suivantes :

- Échantillon limité : Le nombre d'agences interrogées est limité, ce qui peut affecter la généralisation des résultats.
- Biais de réponse : Les réponses peuvent être influencées par les perceptions et les intérêts des répondants.
- Non-réponses : Certaines agences n'ont pas répondu en raison de préoccupations de confidentialité.
- Période de surcharge de travail : La période de collecte des données a coïncidé avec un moment de surcharge de travail pour les agences, compliquant la réalisation des entretiens.

En conclusion, cette étude démontre que la digitalisation est un facteur clé de succès pour les agences de voyages, permettant une amélioration significative de la gestion de la relation client et de la compétitivité globale. Toutefois, pour maximiser les bénéfices de cette transformation, il est crucial de surmonter les défis liés aux coûts et à la résistance au changement. En adoptant des stratégies proactives et inclusives, les agences de voyages peuvent non seulement améliorer leur performance opérationnelle, mais aussi offrir une expérience client supérieure, répondant ainsi aux attentes croissantes du marché digital.

## *Liste des figures*

<b>N° de figure</b>	<b>Titre</b>	<b>N° de page</b>
<b>1.</b>	Schémas descriptifs des différentes phases de l'évolution de la digitalisation depuis son apparition à nos jours	<b>09</b>
<b>2.</b>	Digitalisation VS numérisation	<b>12</b>
<b>3.</b>	Les facteurs qui ont contribué à l'essor de la digitalisation	<b>16</b>
<b>4.</b>	Etapas de la digitalisation des entreprises	<b>17</b>
<b>5.</b>	Avantages et inconvénients de la digitalisation	<b>37</b>
<b>6.</b>	Les degrés de digitalisation de l'entreprise	<b>40</b>
<b>7.</b>	Back office et front office	<b>61</b>
<b>8.</b>	Les cinq piliers de la gestion stratégique du service client	<b>66</b>
<b>9.</b>	Taux de satisfaction des clients face aux différents canaux voire le mémoire : mémoire complet	<b>69</b>
<b>10.</b>	L'augmentation de la satisfaction client par voie électronique	<b>79</b>
<b>11.</b>	Le modèle confirmation-infirmité	<b>84</b>
<b>12.</b>	Les trois caractéristiques de la satisfaction	<b>86</b>
<b>13.</b>	Chaîne relationnelle de fidélité à long terme	<b>90</b>
<b>14.</b>	La courbe de satisfaction	<b>98</b>
<b>15.</b>	Les fonctions des agences de voyages.	<b>108</b>
<b>16.</b>	Avantages de la digitalisation des A.V. T	<b>110</b>
<b>17.</b>	Fonctionnalités d'une E-GRC	<b>114</b>

## *Liste des tableaux*

<b>N° de tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>N° de page</b>
1.	Définition de la digitalisation selon plusieurs auteurs	<b>10</b>
2.	Digitalisation VS numérisation	<b>12</b>
3.	Quelques définitions de l'entreprise digitale selon plusieurs auteurs	<b>38</b>
4.	Définition de la GRC selon plusieurs auteurs	<b>50</b>
5.	Définitions de l'e-GRC	<b>57</b>
6.	Les différences entre CRM et e-CRM	<b>58</b>
7.	Les canaux digitaux utilisés en fonction des quatre stades de la relation client	<b>72</b>
8.	Les portraits de clients selon la combinaison satisfaction/fidélité	<b>99</b>
9.	Attribution des codes	<b>125</b>
10.	Présentation des agences de voyages	<b>128</b>
11.	Perception et l'adoption de la digitalisation par les agences	<b>130</b>
12.	Niveau d'adoption et les plans futurs de digitalisation	<b>131</b>
13.	Facteurs déclencheurs de la digitalisation	<b>132</b>
14.	Accompagnement externe dans la transformation digital	<b>133</b>
15.	Objectifs des agences de voyage lors de la digitalisation	<b>134</b>
16.	Formations et l'acquisition de compétences digitales	<b>135</b>
17.	Les outils digitaux mis en place par les agences de voyages	<b>136</b>
18.	Réaction lors de l'intégration du digital	<b>137</b>
19.	Les défis rencontrés lors de digitalisation	<b>138</b>
20.	Niveau de maturité de la digitalisation aux sien des agences de voyages	<b>139</b>
21.	Comparaison des méthodes classiques et digitales utilisé aux siens des agences de voyage	<b>140</b>
22.	Nature de la transition vers la digitalisation	<b>141</b>
23.	Les contributions de la digitalisation à l'amélioration des agences de voyages	<b>142</b>
24.	Formalisation de la démarche CRM	<b>144</b>
25.	Outils de la communication digitale utilisé pour la GRC	<b>145</b>
26.	Impact des outils digitaux sur l'expérience client	<b>146</b>
27.	Les difficultés rencontrées dans la GRC digital	<b>147</b>
28.	Technique de fidélisation de clientèle pratiqué par les agences de voyages	<b>149</b>
29.	Apports de la digitalisation à la fidélisation client	<b>150</b>

# ***ANNEXES***

# **ANNEXE 1**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle master intitulé : " La digitalisation et la gestion de la relation client. Cas : Echantillon d'agences de voyages." Et en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences économiques (option : Économie et gestion des entreprises), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et de bien vouloir répondre à nos questions, qui vont nous permettre de définir à quel niveau la communication digitale contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion de la relation client. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps. Nous resterons à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire. Vous pouvez nous joindre sur [melyssahamoud91@gmail.com/](mailto:melyssahamoud91@gmail.com) [shahrazkrr@gmail.com](mailto:shahrazkrr@gmail.com)

➤ **Questions sur la digitalisation :**

**Q1 :** Que représente pour vous le digital ?

**Q2 :** Si la digitalisation n'a pas été mise en place, avez-vous l'intention de l'intégrer ?

**Q3 :** Quel a été l'élément déclencheur qui vous a poussé à instaurer la digitalisation ? Comment avez-vous pris conscience de la nécessité de la mettre en place ?

**Q4 :** Avez-vous eu recours à un organisme externe pour accompagner votre transformation digitale ?

**Q5 :** Que recherchez-vous en mettant en place la digitalisation ?

**Q6 :** Est-ce que vous avez bénéficié de formations pour maîtriser le digital ?

**Q7 :** Quels sont les différents outils digitaux que vous avez mis en place ?

**Q8 :** Depuis l'instauration de la digitalisation qu'à-t-il changer pour votre entreprise ? Que vous a-t-elle apporté (avantages) ?

**Q9 :** Comment avez-vous réagi lors de l'intégration du digital ? Comment vos équipes (employés) ont-elles réagi ?

**Q10 :** Comment juger-vous le niveau de digitalisation de votre entreprise ?

**Q11 :** Quel sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la digitalisation ?

**Q12 :** La digitalisation de votre direction a-t-elle contribué à l'amélioration de sa Performance ?

**Q13 :** Pensez-vous que votre service est plus performant en utilisant les méthodes classiques ou digitales ?

**Q14 :** La mise en place de la digitalisation est-il un changement voulu ou imposé ?

➤ **Questions sur l'E-GRC :**

**Q1 :** Ya-il une démarche formalisée de gestion de la relation client ?

**Q2 :** Est-ce que vous utilisez des outils de communication digitale pour gérer votre relation client ? Quels sont ses outils ?

**Q3 :** Selon vous, est ce que ces outils permettent-il d'améliorer l'expérience clients (satisfaire et fidéliser les clients) ?

**Q4 :** Avez-vous rencontré des difficultés dans la gestion de la relation client en utilisant des outils digitaux ?

**Q5 :** Quels sont les techniques de fidélisation que vous utilisez ?

**Q6 :** Qu'est-ce que la digitalisation de la gestion de la relation client apport-elle à votre entreprise ?

.

## **ANNEXE 2**

### Compréhension et définition de la digitale :

- **Question posée :** Que représente pour vous la digitale ?

#### Analyse des réponses :

##### - Agence "A" :

L'agence "A" considère le digital comme **"un outil de travail nécessaire à l'évolution"**. Cette perspective met en lumière la perception du digital comme un élément vital pour la progression et la compétitivité. Elle insiste sur l'importance de l'adaptation aux évolutions technologiques pour rester pertinent sur le marché.

##### - Agence "B" :

L'agence "B" décrit le digital comme **"un monde numérique"**. Cette vision globalisante souligne la nature omniprésente et en constante expansion du digital. Elle reflète une immersion profonde dans la transformation digitale, reconnaissant son impact sur tous les aspects de la vie contemporaine.

##### - Agence "C" :

Pour cette agence, **"le digital est un atout indispensable pour le développement du business"**. Cette perception met en avant l'importance stratégique du digital dans la croissance et le succès commercial. Elle souligne la nécessité de tirer parti des outils numériques pour améliorer les performances et atteindre les objectifs commerciaux.

##### - Agence "D" :

L'agence "D" voit le digital comme **"un ensemble d'outils et de techniques qui permettent d'améliorer l'efficacité et la communication avec les clients"**. Cette perspective pratique met l'accent sur l'utilisation des technologies digitales pour optimiser les processus opérationnels et renforcer la relation client.

##### - Agence "E" :

Selon cette agence, le digital est **"un ensemble d'outils et technologies qui permettent d'améliorer la productivité, l'efficacité et l'expérience client"**. Elle considère le digital comme une transformation profonde des méthodes de travail, impliquant une intégration holistique des technologies pour améliorer la productivité et l'expérience client.

##### - Agence "F" :

L'agence "F" perçoit le digital comme **"une transformation fondamentale de la façon dont nous vivons, travaillons et interagissons"**. Cette vision macroscopique souligne l'impact sociétal majeur du digital, le considérant comme une révolution touchant tous les aspects de la société moderne.

- Agence ‘G’ :

Pour cette agence, **"le digital aujourd'hui permet d'accroître les performances des entreprises, la productivité et la qualité"**. Elle met en avant les avantages économiques et opérationnels du digital, soulignant son rôle dans l'amélioration de la compétitivité et de l'adaptabilité des entreprises.

- Agence ‘H’ :

L'agence ‘H’ voit le digital comme **"un ensemble d'outils informatiques qu'on utilise quotidiennement au travail"**. Cette perspective pragmatique souligne l'aspect utilitaire et quotidien du digital, mettant l'accent sur son rôle fonctionnel dans le cadre professionnel.

- Agence ‘I’ :

Selon cette agence, le digital est **"un moyen indispensable"**. Cette réponse concise met en avant l'importance critique du digital pour le fonctionnement et la réussite des entreprises, soulignant sa nécessité incontournable dans le paysage commercial actuel.

- Agence ‘K’ :

Cette agence associe le digital à **"l'évolution de l'informatique et d'Internet dédié au traitement de l'information et au partage de données grâce aux réseaux sociaux"**. Elle met en avant le caractère évolutif du digital, soulignant son rôle dans le traitement et le partage de l'information via les réseaux sociaux, ce qui reflète une perspective axée sur la communication et l'interconnexion.



**ANNEXE 3**

## L'intention d'adoption

- **Question posée :** « Si la digitalisation n'a pas été mise en place, avez-vous l'intention de l'intégrer ? »

### Analyse et interprétation des réponses :

#### - Agence "A" :

L'agence "A" exprime une forte volonté d'adopter la digitalisation avec la réponse "**Oui bien sûr.**" Cela reflète une prise de conscience claire de l'importance du digital dans leur activité, soulignant leur engagement à embrasser les technologies numériques pour rester compétitifs et innovants.

#### - Agence "B" :

En déclarant que "**La digitalisation est devenue une nécessité, donc oui.**", l'agence B reconnaît la digitalisation comme un impératif incontournable. Cette réponse met en lumière leur compréhension de l'évolution du marché et leur conviction que la transformation digitale est essentielle pour rester pertinents et prospères.

#### - Agence "C" :

Avec la réponse "**Oui, c'est incontournable.**", l'agence C souligne la nature inévitable de la digitalisation. Ils reconnaissent que pour réussir dans le futur, il est indispensable de s'adapter aux nouvelles technologies et de les intégrer pleinement dans leurs activités.

#### - Agence "D" :

L'agence D exprime son intention d'intégrer la digitalisation pour améliorer divers aspects de leurs opérations, y compris la communication, l'efficacité opérationnelle et la personnalisation des services. Cela dénote une approche stratégique de l'adoption des technologies numériques pour répondre aux besoins changeants du marché et des clients.

#### - Agence "E" :

L'agence "E" reconnaît l'importance de la digitalisation en la décrivant comme "**une priorité pour eux**". Leur intention d'intégrer progressivement la digitalisation dans tous leurs processus témoigne d'une approche réfléchie et planifiée pour embrasser les avantages des technologies numériques.

#### - Agence "F" :

En déclarant que "**La digitalisation est déjà bien intégrée dans notre agence, mais à 50 %.**", l'agence "F" reconnaît les progrès réalisés tout en soulignant qu'il reste encore du travail à faire. Ils considèrent la digitalisation comme une priorité stratégique pour maintenir leur compétitivité et répondre aux attentes croissantes des clients.

#### - Agence "G" :

L'agence 'G' perçoit la digitalisation comme **"un défi rentable, mettant en avant les avantages financiers et opérationnels de cette transformation"**. Leur réponse indique une orientation vers les bénéfices tangibles de la digitalisation, ce qui suggère une approche axée sur le retour sur investissement.

- **Agence 'H' :**

Pour l'agence 'H', **"la digitalisation est incontestablement essentielle à leur activité principale"**. Leur réponse souligne une forte conviction dans le rôle central du digital pour leur fonctionnement quotidien, mettant en avant son caractère indispensable.

- **Agence 'I' :**

L'agence 'I' confirme que **"la digitalisation est déjà en place"**, tout en soulignant leur intention initiale d'intégrer cette transformation. Cela montre leur engagement précoce envers la digitalisation et leur reconnaissance de son importance dès le début.

- **Agence 'J' :**

L'agence 'J' affirme que **"la digitalisation est déjà mise en place"**, mais souligne qu'elle aurait été adoptée de toute manière si ce n'était pas le cas. Cela met en lumière leur conviction dans les avantages de la digitalisation, indépendamment de leur état actuel.

- **Agence 'K' :**

En déclarant que **"La digitalisation est déjà mise en place."**, l'agence 'K' indique qu'ils sont entièrement alignés avec les pratiques contemporaines. Leur réponse suggère une intégration réussie des technologies numériques dans leurs opérations, soulignant leur positionnement en tant qu'acteur avant-gardiste dans leur secteur d'activité.

**ANNEXE 4**

### Les facteurs déclencheurs de la digitalisation :

- **Question posée :** « Quel été l'élément déclencheur qui vous a poussé à instaurer la digitalisation ? Comment avez-vous pris conscience de la nécessité de la mettre en place ? »

#### Réponses des agences :

##### - Agence 'A' :

L'agence 'A' a été incitée à adopter la digitalisation en raison de l'évolution des messages sur les réseaux sociaux. Cette réponse suggère qu'ils ont observé un changement dans les comportements des utilisateurs en ligne, les poussant à s'adapter pour rester pertinents dans ce nouvel environnement numérique.

##### - Agence 'B' :

Pour l'agence 'B', l'élément déclencheur a été le désir d'augmenter l'audience de leur agence sur internet. Cela met en lumière leur volonté de tirer parti des plateformes en ligne pour élargir leur portée et atteindre de nouveaux clients potentiels.

##### - Agence C :

La forte concurrence dans leur secteur et le lancement du paiement électronique ont été les principaux facteurs déclencheurs de la digitalisation pour l'agence 'C'. Cette réponse souligne la pression concurrentielle et l'évolution des méthodes de transaction, les incitant à adopter des solutions numériques pour rester compétitifs.

##### - Agence 'D' :

L'agence 'D' a été motivée par la demande croissante des clients pour des services plus rapides et personnalisés. Cette réponse met en évidence leur réactivité aux besoins changeants du marché et leur désir de répondre aux attentes des clients en adoptant des technologies numériques.

##### - Agence E :

Pour cette agence, l'élément déclencheur a été la prise de conscience de la connectivité croissante de leurs clients et de leur attente d'une présence en ligne. Cela montre leur volonté de s'adapter aux préférences des consommateurs et d'améliorer leur expérience client grâce à la digitalisation.

##### - Agence F :

L'agence 'F' a été poussée à adopter la digitalisation en raison de la prise de conscience de la digitalisation croissante de leurs concurrents. Cette réponse souligne leur reconnaissance des avantages concurrentiels associés à la transformation numérique, les incitant à suivre le mouvement pour rester pertinents sur le marché.

- **Agence ‘G’ :**

Pour cette agence, la collaboration entre les personnes a été l'élément déclencheur de la digitalisation. Cela met en avant leur désir d'améliorer l'efficacité de leur travail grâce aux outils numériques collaboratifs, montrant comment la technologie peut faciliter la collaboration et la productivité.

- **Agence ‘H’ :**

L'utilisation obligatoire des ressources digitales dans leur domaine a été le moteur de la digitalisation pour l'agence H. Cette réponse souligne la nécessité pratique de s'adapter aux exigences technologiques de leur secteur pour assurer le bon déroulement de leur activité.

- **Agence ‘I’ :**

L'agence ‘I’ a été incitée à adopter la digitalisation en raison de la disponibilité de la plateforme AMADEUS, facilitant l'accès aux programmes de vols nationaux et internationaux. Cela montre comment l'émergence de technologies spécifiques peut catalyser la transformation numérique dans un domaine donné.

- **Agence ‘J’ :**

Le bouleversement du monde de la commercialisation a été l'élément déclencheur de la digitalisation pour l'agence ‘J’. Cette réponse met en évidence l'impact des changements dans l'environnement commercial sur les pratiques commerciales traditionnelles, les incitant à adopter des solutions numériques pour s'adapter.

- **Agence ‘K’ :**

Pour cette agence, la nécessité d'utiliser le digital dans leur travail, y compris l'informatique, internet et les réseaux, a été le facteur déclencheur de la digitalisation. Cela souligne leur dépendance aux outils numériques pour mener à bien leurs activités professionnelles, les incitant à investir dans la transformation digitale.

## **ANNEXE 5**

## Accompagnement Externe dans la Transformation Digitale :

- **Question posée :** « Avez-vous eu recours à un organisme externe pour accompagner votre transformation digitale ? »

### Réponses et interprétations :

- **Agence ‘A’ :** "Oui, des spécialistes dans le domaine. "

L'agence ‘A’ a manifesté une volonté claire d'obtenir une expertise externe en faisant appel à des spécialistes. Cette démarche témoigne de leur engagement sérieux dans la transformation digitale et de leur désir de bénéficier des meilleurs conseils pour réussir.

- **Agence ‘B’ :** "Non. "

En choisissant de ne pas recourir à un organisme externe, l'agence B semble privilégier une approche autonome dans sa transformation digitale. Cela peut refléter une confiance en leurs ressources internes ou une volonté de contrôler directement le processus.

- **Agence ‘C’ :** "Oui, tel que des ‘community manager’ ou ‘video maker’ ou la ‘IA’."

L'agence ‘C’ a adopté une approche diversifiée en faisant appel à des spécialistes tels que des community managers, des video makers et en utilisant l'intelligence artificielle. Cette stratégie met en lumière leur reconnaissance des besoins spécifiques de leur transformation digitale et leur volonté d'utiliser une gamme variée de compétences et des technologies pour réussir.

- **Agence ‘D’ :** "Non, nous n'avons pas eu recours à un organisme externe. Nous avons géré la transformation digitale en interne, en formant notre équipe et en adoptant progressivement les nouvelles technologies. "

L'agence ‘D’ a opté pour une gestion interne de la transformation, mettant l'accent sur la formation de son équipe et une adoption progressive des technologies. Cela suggère une volonté d'autonomie et de contrôle sur le processus.

- **Agence ‘E’ :** "Non, nous n'avons pas fait appel à un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale pour nous accompagner dans ce processus. "

Comme l'agence ‘D’, l'agence ‘E’ a choisi de ne pas utiliser de services externes spécialisés. Cela peut indiquer une confiance dans leurs capacités internes ou une approche stratégique axée sur l'autonomie et la maîtrise du processus de digitalisation.

- **Agence ‘F’ :** "Oui, nous avons fait appel à un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale pour nous accompagner dans cette transition. Leur expertise nous a été très précieuse. "

L'agence ‘F’ a reconnu la valeur ajoutée d'un cabinet de conseil spécialisé, soulignant les bénéfices d'un accompagnement expert pour une transition réussie.

- **Agence ‘G’ :** "Oui, par une entreprise de marketing digital. "

La collaboration avec une entreprise de marketing digital met en avant l'accent mis par l'agence 'G' sur l'amélioration de leur présence et de leur performance en ligne.

- **Agence 'H' : "Nous avons eu recours à des plateformes munies de formateurs à distance. "**

L'agence H a adopté une approche hybride en combinant des ressources internes avec des formations spécialisées accessibles à distance. Cela montre une volonté d'investir dans le développement des compétences de leur équipe tout en tirant parti des avantages de la formation à distance.

- **Agence 'I' : "Oui."**

L'agence I a confirmé l'utilisation d'un organisme externe sans spécifier le type de service. Cela suggère qu'ils ont peut-être eu recours à une variété de services externes en fonction de leurs besoins spécifiques de transformation digitale.

- **Agence 'J' : "Non."**

En choisissant de ne pas faire appel à des services externes, l'agence 'J' semble avoir opté pour une gestion autonome de leur transformation digitale. Cela peut refléter une confiance dans leurs ressources internes ou une préférence pour contrôler directement le processus.

- **Agence 'K' : "Non, on n'a pas eu recours à un organisme externe. "**

Comme d'autres agences, l'agence 'K' a également décidé de ne pas utiliser de soutien externe. Cela peut indiquer une préférence pour une approche interne ou une volonté de gérer le processus de transformation digitale en autonomie.

## **ANNEXE 6**

## Les Objectifs de la Digitalisation :

- **Question posée : Que recherchez-vous en mettant en place la digitalisation ?**

### **Analyse des réponses obtenues :**

#### - Agence "A" :

Avec la réponse "**Une base de données bien structurée de clients.**", l'agence "A" accorde une grande importance à la structuration des données clients, révélant un objectif clair d'organiser et de gérer efficacement les informations pour améliorer les interactions et les stratégies commerciales.

#### - Agence "B" :

En déclarant "**Mettre en avance notre agence.**", l'agence "B" cherche à se démarquer en mettant en avant son agence, considérant la digitalisation comme un levier pour améliorer son image et attirer davantage de clients.

#### - Agence "C" :

Pour l'agence "C", avec la réponse "**Améliorer les ventes, bien cibler les clients, se distinguer par rapport à la concurrence, viser une clientèle nationale et pas que locale.**", des objectifs ambitieux et variés sont mis en avant. Cela démontre une stratégie globale pour optimiser la performance et l'expansion de l'agence.

#### - Agence "D" :

L'agence "D" confirme que son objectif est d'optimiser la gestion des données clients pour mieux comprendre leurs besoins et comportements, ce qui lui permettra de prendre des décisions plus éclairées et de développer des stratégies plus efficaces pour fidéliser ses clients et attirer de nouveaux prospects.

#### - Agence "E" :

Avec la réponse "**Améliorer la satisfaction et la fidélisation de nos clients, tout en gagnant en efficacité et en productivité interne.**", l'agence "E" met l'accent sur le renforcement des relations clients et l'optimisation des opérations internes grâce à la digitalisation.

#### - Agence "F" :

L'agence "F" déclare viser une meilleure efficacité opérationnelle, une meilleure expérience client et une plus grande agilité face aux évolutions du marché, soulignant ainsi sa volonté de rester compétitive et réactive dans un environnement en constante évolution.

#### - Agence "G" :

Pour l'agence "G", la transformation des processus et outils en codes informatiques est considérée comme un moyen d'améliorer les performances globales de l'entreprise.

- **Agence ‘H’ :**

Avec la réponse "**Gain de temps, efficacité et instauration d'un bon support qualité/prix.**", l'agence ‘H’ vise principalement à rationaliser les opérations et à maximiser la valeur offerte grâce à la digitalisation.

- **Agence ‘I’ :**

L'agence ‘I’ cherche à renforcer le professionnalisme, accélérer les processus et faciliter l'accès à l'information, considérant la digitalisation comme un levier pour améliorer la performance et la qualité des services.

- **Agence ‘J’ :**

L'agence ‘J’ met l'accent sur l'amélioration de la communication, tant interne qu'externe, considérant la digitalisation comme un moyen de renforcer les échanges et les collaborations.

- **Agence ‘K’ :**

Pour l'agence ‘K’, l'objectif est d'augmenter la satisfaction des clients et, par conséquent, les profits, en considérant la digitalisation comme un moyen direct d'améliorer les résultats financiers par une meilleure satisfaction client.

## **ANNEXE 7**

## Les formations et l'acquisition de compétences digitales :

- **Question posée :** « Avez-vous bénéficié de formations pour maîtriser le digital ? »

### Analyse de réponses obtenues :

#### - Agence ‘A’ :

Avec la réponse "Non puisqu'on a eu recours aux spécialistes.", l'agence ‘A’ a préféré externaliser la gestion de la digitalisation en faisant appel à des spécialistes. Cela suggère une stratégie axée sur l'acquisition rapide de compétences externes plutôt que sur la formation interne.

#### - Agence B :

Pour l'agence ‘B’, la réponse est "Aucune.", ce qui signifie qu'elle n'a pas bénéficié de formation spécifique. Cette approche peut refléter une confiance dans les compétences internes existantes ou une volonté de s'adapter au fur et à mesure des besoins.

#### - Agence ‘C’ :

L'agence ‘C’ affirme "Non, avec de l'implication on peut maîtriser tout seul.", mettant en avant sa conviction en l'auto-formation et l'apprentissage autonome. Cette approche témoigne d'une confiance dans les capacités des employés à s'adapter sans assistance extérieure.

#### - Agence ‘D’ :

Avec la réponse "Oui, nous avons bénéficié de formations pour maîtriser le digital.", l'agence ‘D’ a investi dans des formations variées, couvrant à la fois les logiciels spécifiques et les stratégies de marketing digital. Cela souligne son engagement à préparer efficacement son équipe à la transformation digitale.

#### - Agence ‘E’ :

L'agence ‘E’ indique "Oui, l'ensemble de nos équipes a bénéficié de formations pour maîtriser les outils digitaux.", démontrant une approche inclusive en offrant des formations à tous les employés pour une intégration complète du digital dans leurs opérations.

#### - Agence ‘F’ :

L'agence ‘F’ déclare "Oui, nous avons mis en place un programme de formation pour tous nos collaborateurs.", montrant un engagement fort envers le développement des compétences digitales de l'ensemble de son personnel.

#### - Agence ‘G’ :

Avec la réponse "Non, tâche d'une entreprise spécialisée dans la digitale et le marketing.", l'agence ‘G’ a externalisé la gestion de la digitalisation à une entreprise spécialisée, optant ainsi pour une approche basée sur l'expertise externe.

- **Agence ‘H’ :**

L'agence ‘H’ mentionne "Nos équipes ont eu la chance de faire plusieurs formations.", soulignant sa volonté de continuellement développer les compétences digitales de ses employés par le biais de multiples formations.

- **Agence ‘I’ :**

L'agence ‘I’ répond "Oui pour la billetterie.", indiquant qu'elle a fourni des formations spécifiques à la billetterie, mettant en avant un besoin particulier dans ce domaine.

- **Agence ‘J’ :**

Pour l'agence J, la réponse est "Non.", ce qui suggère une approche similaire à celle des agences B et C, reposant sur les compétences existantes ou l'auto-apprentissage.

- **Agence ‘K’ :**

Enfin, l'agence K répond également "Non.", soulignant une préférence pour une approche sans formation formelle, similaire à celle des autres agences qui n'ont pas investi dans des programmes de formation.

## **ANNEXE 8**

### **Les Outils Digitaux Mis en Place :**

- **Question posée : « quels sont les différents outils digitaux que vous avez mis en place ? »**

### **Analyse des réponses obtenues :**

#### **- Agence ‘A’ :**

Avec la réponse "Les outils utilisés sont les réseaux sociaux, email, affichage et les pubs.", l'agence ‘A’ met en avant une utilisation variée de canaux numériques pour la communication et le marketing. Ils confirment que ces outils contribuent clairement à leur performance globale.

#### **- Agence ‘B’ :**

En déclarant que "Les outils qu'on utilise sont les PC et smartphones ; oui, on peut dire qu'ils contribuent.", l'agence ‘B’ souligne l'importance des outils informatiques de base dans leurs opérations. Bien que simples, ces outils contribuent à leur performance.

#### **- Agence ‘C’**

Pour l'agence ‘C’, les outils incluent "logiciel de gestion, plateforme de réservation, application bancaire ou BaridiMob, Google Ads et similaires ; oui, que du bénéfice.", montrant une utilisation avancée de divers outils pour améliorer la gestion et la publicité, ce qui contribue positivement à leur performance.

#### **- Agence ‘D’ :**

L'agence ‘D’ mentionne "Les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, plateformes de réservation d'hôtels et la billetterie, oui, la digitalisation a contribué à son amélioration...", soulignant les avantages des outils de communication et de gestion pour leur performance globale.

#### **- Agence ‘E’ :**

Avec la réponse "Nous avons mis en place un site web e-commerce, une application mobile, des outils de gestion de la relation client (CRM), des outils de prospection et de marketing digital, etc.", l'agence ‘E’ démontre une adoption avancée d'outils sophistiqués, contribuant significativement à leur performance.

#### **- Agence ‘F’ :**

L'agence ‘F’ mentionne "Nous avons déployé une suite d'outils digitaux, notamment un ERP, un CRM, des outils d'automatisation des processus et d'analyse de données.", soulignant une stratégie structurée d'utilisation d'outils d'entreprise avancés pour améliorer leur performance.

- **Agence ‘G’ :**

Pour l'agence ‘G’, les outils incluent "les réseaux sociaux, les outils de gestion de projet, les outils de comptabilité et finance...", soulignant une adoption complète de la digitalisation pour divers aspects de leur entreprise, contribuant largement à leur performance.

- **Agence ‘H’ :**

L'agence ‘H’ se concentre sur "différentes plateformes de billetterie, réservation d’hôtels, sans oublier les réseaux sociaux.", ce qui a amélioré les performances globales de leurs services.

- **Agence ‘I’ :**

Avec la réponse "Les outils sont les réseaux sociaux et les plateformes de réservation en ligne...", l'agence ‘I’ met en avant l'importance des outils de communication et de réservation, contribuant positivement à leur performance.

- **Agence ‘J’ :**

L'agence ‘J’ utilise "Tous les outils...", montrant une intégration complète des technologies digitales pour améliorer leur performance.

- **Agence ‘K’ :**

En déclarant que "Les différents outils qu’on utilise sont tout ce qui est outil informatique et réseaux sociaux...", l'agence ‘K’ souligne l'importance des outils informatiques généraux et des réseaux sociaux, contribuant à l'amélioration de leur performance.

## **ANNEXE 9**

## Réactions lors de l'Intégration du Digital

- **Question posée** : « Comment avez-vous réagi lors de l'intégration du digital ? »

### Analyse des réponses obtenues :

#### - Agence 'A' :

Avec la réponse de l'agence 'A', qui souligne la facilitation du travail accompli, la satisfaction et la rapidité des résultats, on constate une perception positive et immédiate des avantages du digital. Cela suggère une transition fluide et une adaptation efficace aux nouvelles technologies.

#### - Agence 'B' :

Pour l'agence 'B', l'absence de réaction apparente peut indiquer une transition sans incident majeur ou une perception neutre de la digitalisation. Il est possible que l'impact du digital n'ait pas été significativement remarqué ou qu'il n'ait pas généré de réactions particulières au sein de l'agence.

#### - Agence 'C' :

L'agence 'C', se positionnant parmi les premiers adeptes du digital en raison des avantages perçus, démontre une attitude proactive et une reconnaissance rapide des bénéfices des nouvelles technologies. Cette réaction initiale positive peut avoir facilité une intégration efficace du digital dans leurs opérations.

#### - Agence 'D' :

L'enthousiasme général observé chez l'agence 'D', combiné à des efforts de formation pour assurer une adoption efficace, reflète une réaction favorable à la digitalisation. Cette approche proactive de l'agence a probablement favorisé une transition en douceur vers les nouveaux outils numériques.

#### - Agence 'E' :

Malgré les réticences initiales constatées chez l'agence 'E', celles-ci ont été surmontées grâce à des formations et à un accompagnement adapté. Cette capacité à résoudre les obstacles initiaux montre une volonté d'adaptation et une ouverture au changement au sein de l'agence.

#### - Agence 'F' :

De même, l'agence 'F' a rencontré des réactions mitigées au début, mais grâce à un accompagnement et une communication appropriée, elle a réussi à impliquer l'ensemble de ses équipes et à surmonter les défis initiaux. Cela souligne l'importance d'une gestion proactive du changement lors de l'intégration de nouvelles technologies.

- **Agence ‘G’ :**

L'agence ‘G’ mesure l'impact de la digitalisation par les chiffres de fréquentation des pages web et des réseaux sociaux, ce qui indique une approche axée sur les résultats. Cependant, il n'y a pas de mention spécifique de réactions ou de données sur la perception interne de la digitalisation.

- **Agence ‘H’ :**

Avec une réaction unanimement positive mentionnée chez l'agence H, on observe une adaptation facile et une perception favorable des nouvelles technologies au sein de l'équipe.

- **Agence ‘I’ :**

Pour l'agence ‘I’, la perception de la digitalisation comme étant "soulageant" souligne probablement une simplification des tâches et une amélioration des processus qui ont été bien accueillies par l'équipe.

- **Agence ‘J’ :**

Les bonnes réactions observées chez l'agence ‘J’, tant des clients que des employés, indiquent une acceptation générale et une satisfaction face aux nouvelles technologies.

- **Agence ‘K’ :**

Enfin, l'agence ‘K’ note une réaction positive générale, avec une amélioration du travail et du rendement attribuée à la digitalisation, soulignant ainsi les avantages concrets perçus par l'agence.

**ANNEXE 10**

### Les Défis Rencontrés lors de la Digitalisation :

- **Question posée : Quels sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la digitalisation ?**

#### Analyse des résultats :

- **Agence "A" :**

**A noté le "coût d'investissement" comme une difficulté principale.**

L'agence A met en avant le coût initial de la digitalisation comme un défi majeur, ce qui est courant lors de l'implémentation de nouvelles technologies nécessitant des ressources financières importantes.

- **Agence "B" et Agence "K" :**

**Ont indiqué "aucune" difficulté rencontrée.**

Ces agences n'ont pas rencontré de problèmes notables lors de la digitalisation, ce qui peut indiquer une transition fluide et bien planifiée, ou peut-être une digitalisation partielle ne touchant pas des aspects critiques de leurs opérations.

- **Agence "C" :**

**A mentionné "les clients qui préfèrent toujours la méthode classique" et la difficulté à "gagner la confiance du client".**

L'agence "C" a rencontré des réticences de la part des clients habitués aux méthodes traditionnelles. Le défi réside donc dans la gestion du changement et dans l'établissement de la confiance dans les nouveaux outils digitaux.

- **Agence "D" :**

**A rapporté des difficultés dans "l'intégration des systèmes existants avec les nouveaux outils", la "sécurité des données", le "coût initial" et la "gestion du changement".**

L'agence "D" a fait face à des défis techniques (intégration des systèmes et sécurité des données) et financiers (coût initial), ainsi qu'à des difficultés organisationnelles (gestion du changement), reflétant une transformation numérique complexe.

- **Agence "E" :**

**A souligné "le coût des investissements", la "nécessité de former nos équipes" et de "changer certaines habitudes de travail".**

L'agence E a dû investir dans la formation de son personnel et gérer le changement des habitudes de travail, en plus de faire face aux coûts initiaux. La persévérance a été clé pour surmonter ces obstacles.

- Agence 'F' :

**A mentionné des difficultés avec "l'intégration des différents outils", la "nécessité de revoir certains processus" et la "résistance au changement de certains collaborateurs".**

L'agence 'F' a dû réviser ses processus internes et surmonter la résistance au changement parmi ses employés, en plus des défis techniques liés à l'intégration des outils digitaux. La détermination a été essentielle pour surmonter ces obstacles.

- Agence 'G' :

**A indiqué "n'avoir pas rencontré de difficulté" car elle a "délégué à une entreprise spécialisée dans le domaine de marketing digital".**

L'agence 'G' a externalisé la digitalisation à une entreprise spécialisée, évitant ainsi les défis techniques et organisationnels associés à la transition numérique.

- Agence 'H' :

**A signalé que "nos outils nécessitent des mises à jour lentes, ce qui est problématique surtout en haute saison".**

L'agence 'H' fait face à des défis opérationnels liés aux mises à jour des outils digitaux, particulièrement gênants pendant les périodes de haute activité.

- Agence 'I' :

**A rapporté "le manque de savoir utiliser les outils digitaux les premiers temps".**

L'agence I a rencontré des problèmes de compétence initiale, nécessitant une formation et une adaptation progressive aux nouveaux outils digitaux.

- Agence 'J' :

**A mentionné "critiques mal intentionnées" et "pratiques de concurrence déloyale".**

L'agence 'J' a été confrontée à des défis externes liés aux critiques négatives et à la concurrence déloyale, ce qui indique des problèmes de réputation et de marché plutôt que des difficultés internes de digitalisation.

## **ANNEXE 11**

## **Niveau de Maturité de la Digitalisation**

- **Question posée:** « Comment jugez-vous le niveau de la digitalisation de votre entreprise ? »

### **Analyse détaillée des réponses :**

#### **- Agence 'A' :**

L'agence 'A' constate une amélioration significative des ventes grâce à la digitalisation, suggérant un bon niveau de maturité dans l'intégration des technologies digitales dans ses opérations commerciales.

#### **- Agence 'B' :**

L'agence 'B' estime être à un niveau "bien" de maturité digitale, ce qui indique une satisfaction générale mais sans entrer dans les détails de son évaluation.

#### **- Agence 'C' :**

L'agence 'C' se trouve encore en phase de développement de sa digitalisation, indiquant un travail en cours et une progression vers un niveau plus avancé.

#### **- Agence 'D' :**

L'agence 'D' adopte une approche multidimensionnelle pour évaluer sa maturité digitale, prenant en compte divers aspects tels que l'utilisation des technologies, l'intégration des processus, l'analyse des données et l'expérience client digitale, ce qui dénote une évaluation complète et rigoureuse de son niveau de digitalisation.

#### **- Agence E :**

L'agence E évalue son niveau de digitalisation comme "plutôt moyen", notant une bonne intégration des processus clés mais identifiant des domaines à améliorer, comme les paiements électroniques.

#### **- Agence 'F' :**

L'agence 'F' estime son niveau de digitalisation à environ 60%, reconnaissant des progrès à faire dans certains processus métiers tout en se montrant optimiste quant à la progression vers une maturité digitale complète.

#### **- Agence 'G' :**

L'agence 'G' considère sa digitalisation comme un processus progressif, soulignant une évolution continue vers une maturité digitale plus élevée.

#### **- Agence 'H' :**

L'agence 'H' se considère à un bon niveau de maturité digitale, soulignant son engagement à rester à l'affût des nouveautés du marché, ce qui témoigne d'une attitude proactive face à l'évolution technologique.

- **Agence ‘I’ :**

L'agence ‘I’ exprime une grande confiance en son niveau de digitalisation, la qualifiant de "parfaitement bien", ce qui suggère une intégration avancée et efficace des technologies digitales.

- **Agence ‘J’ :**

Avec l'évaluation de l'agence ‘J’ comme "très important", on peut déduire qu'elle se trouve à un stade avancé de digitalisation, reflétant une intégration complète et efficace des technologies digitales dans ses opérations.

- **Agence ‘K’ :**

L'agence ‘K’ se juge à un niveau "plutôt bien" de digitalisation, ce qui reflète une intégration positive des outils digitaux dans ses opérations.

## **ANNEXE 12**

### Comparaison des Méthodes Classiques et Digitales :

- **Question posée :** « Pensez-vous que votre service est plus performant en utilisant les méthodes classiques ou digitales ? »

#### Analyse de réponses obtenues :

- **Agence ‘A’ :** "De nos jours nous ne pouvons pas nous en passer donc je dirai digitale."

L'agence ‘A’ souligne la nécessité de la digitalisation dans le contexte actuel, indiquant une dépendance aux méthodes digitales pour rester compétitif.

- **Agence ‘B’ :** "Les deux je pense."

L'agence B suggère une approche hybride, reconnaissant les mérites des deux méthodes, classique et digitale, ce qui peut refléter une transition progressive vers la digitalisation ou une valorisation de certains aspects des méthodes classiques.

- **Agence ‘C’ :** "Bien sûr que la digitalisation est beaucoup mieux que la méthode classique."

L'agence ‘C’ considère les méthodes digitales comme nettement supérieures aux méthodes classiques, reflétant une forte préférence pour la digitalisation.

- **Agence ‘D’ :** "Je pense que notre service est plus performant en utilisant les méthodes digitales."

L'agence ‘D’ estime que les méthodes digitales améliorent la performance de son service, indiquant une adoption réussie et bénéfique des technologies digitales.

- **Agence ‘E’ :** "Je pense que notre service est désormais plus performant en utilisant une approche digitale. Cela nous permet d'être plus réactifs, plus personnalisés et plus efficaces dans la gestion de nos clients."

L'agence ‘E’ met en avant les avantages des méthodes digitales, tels que la réactivité, la personnalisation, et l'efficacité, soulignant une amélioration notable de la performance.

- **Agence ‘F’ :** "Nos services sont plus performants en utilisant des méthodes digitales. Cela nous permet d'être plus réactifs, plus précis et de mieux répondre aux attentes de nos clients."

L'agence ‘F’ insiste sur la précision et la réactivité offertes par les méthodes digitales, ce qui permet de mieux satisfaire les clients.

- **Agence ‘G’ :** "Plus performant avec le digital."

L'agence ‘G’ constate une meilleure performance avec les méthodes digitales, affirmant leur supériorité par rapport aux méthodes classiques.

- **Agence ‘H’** : "Les méthodes classiques étaient bonnes mais lentes donc plutôt digitales de nos jours."

L'agence ‘H’ reconnaît les qualités des méthodes classiques, mais les juge trop lentes comparées aux méthodes digitales, préférant les outils modernes pour leur rapidité.

- **Agence ‘I’** : "Méthodes digitales."

L'agence ‘I’ se contente d'affirmer la supériorité des méthodes digitales sans détail supplémentaire, indiquant une préférence claire et directe.

**Agence ‘J’ : "Digitale."**

L'agence ‘J’ répond de manière concise en faveur des méthodes digitales, montrant une adoption simple et efficace des technologies modernes.

- **Agence ‘K’** : "**Notre service est plus performant en utilisant les méthodes digitales.** "

L'agence ‘K’ note une amélioration de la performance grâce aux méthodes digitales, ce qui confirme leur préférence pour ces outils.

## **ANNEXE 13**

## Nature de la Transition vers la Digitalisation

- **Question posée :** « La mise en place de la digitalisation est-il un changement voulu ou imposé ? »

### Analyse des résultats obtenus :

- **Agence ‘A’ :** "Vu l'évolution de l'outil digital qui est indispensable donc je dirais que c'est imposé."

L'agence ‘A’ perçoit la digitalisation comme une exigence incontournable due aux évolutions technologiques, indiquant une réaction adaptative plutôt qu'une initiative proactive.

- **Agence ‘B’ :** "Imposé par le système financier de l'agence."

Pour l'agence ‘B’, la digitalisation est une nécessité imposée par des contraintes financières internes, ce qui peut refléter une pression économique pour moderniser les opérations.

- **Agence ‘C’ :** "Dans notre secteur, désormais c'est un changement imposé."

L'agence ‘C’ voit la digitalisation comme une obligation dictée par les standards du secteur, soulignant une adaptation nécessaire pour rester pertinent et compétitif.

- **Agence ‘D’ :** "La digitalisation de notre agence était un changement voulu et planifié pour améliorer notre communication, la gestion des données et offrir des services personnalisés à nos clients."

L'agence ‘D’ décrit la digitalisation comme une initiative délibérée et planifiée, visant des améliorations spécifiques dans la communication et la gestion des données pour offrir un meilleur service client.

- **Agence ‘E’ :** "La mise en place de la digitalisation a été un changement voulu et assumé par notre direction. C'était une nécessité stratégique pour rester compétitifs mais reste les paiements électroniques et le système chatbots qui ne sont pas placés dans notre agence."

L'agence ‘E’ voit la digitalisation comme une stratégie proactive nécessaire pour rester compétitive, bien qu'elle reconnaisse des lacunes dans certains aspects comme les paiements électroniques et les chatbots.

- **Agence ‘F’ :** "La mise en place de la digitalisation a été un changement voulu et mûrement réfléchi. Nous avons pris la décision de nous engager dans cette transformation car nous en avons clairement identifié les bénéfices pour notre entreprise."

L'agence ‘F’ décrit une décision stratégique et bien pensée, motivée par une claire identification des avantages de la digitalisation.

- Agence "G" : **"La mise en place de la digitalisation est voulue d'une part pour l'amélioration de notre entreprise, et d'autre part imposée car aujourd'hui le monde est devenu petit, toutes les entreprises travaillent sur la digitalisation."**

L'agence "G" considère la digitalisation comme un mélange de volonté interne pour améliorer l'entreprise et une obligation externe due à la globalisation et la standardisation des pratiques digitales.

- Agence "H" : **"Le domaine du tourisme et du transport aérien fonctionne exclusivement grâce au digital donc c'est voulu et imposé à la fois."**

L'agence "H" voit la digitalisation comme une nécessité à la fois voulue et imposée par les exigences du secteur du tourisme et du transport aérien, reflétant une situation où l'adaptation est à la fois volontaire et inévitable.

- Agence "I" : **"C'est voulu."**

L'agence "I" indique simplement que la digitalisation est une initiative délibérée, sans fournir de détails supplémentaires, suggérant une décision claire et directe.

- Agence "K" : **"Voulu car on veut améliorer le rendement de l'agence et imposé car la digitalisation a pris une place dans le développement du monde du travail."**

L'agence K décrit une situation mixte où la digitalisation est à la fois une volonté interne pour améliorer le rendement et une obligation imposée par l'évolution globale du monde du travail.

## **ANNEXE 14**

## Contribution de la Digitalisation à la Performance

- **Question posée :** La digitalisation de votre direction a-t-elle contribué à l'amélioration de sa performance, que vous a-t-elle apporté (avantages) ?

### Analyse de réponses obtenues

- **Agence "A" :** "Très clairement oui, ça nous a permis une meilleure compréhension de nos clients."

L'agence "A" souligne que la digitalisation a amélioré leur compréhension des clients, ce qui peut se traduire par une personnalisation accrue et des stratégies marketing plus efficaces.

- **Agence "B" :** "Oui, on peut dire, ça nous a apporté une audience plus élevée."

L'agence B a bénéficié d'une audience accrue, ce qui peut se traduire par une meilleure notoriété et de potentielles augmentations de la clientèle.

- **Agence "C" :** "Oui, que du bénéfice, ça a boosté notre chiffre d'affaire, diversifié nos programmes et plus de clientèle touchée et attirée."

L'agence "C" note des bénéfices tangibles en termes de chiffre d'affaires et de diversification des programmes, ainsi qu'une augmentation de la clientèle.

- **Agence "D" :** "Oui, la digitalisation de notre direction a contribué à son amélioration en permettant une communication plus efficace, une gestion des tâches et des projets plus organisés, une analyse des données plus rapide et précise, ainsi qu'une plus grande flexibilité dans notre façon de travailler."

L'agence "D" note une série d'améliorations, notamment dans la communication, la gestion des tâches et l'analyse des données, soulignant une flexibilité accrue.

- **Agence "E" :** "Oui, la digitalisation a contribué à améliorer significativement la performance de notre direction. Nous disposons de meilleures données, d'une prise de décision plus éclairée et d'une plus grande agilité. Notre entreprise a gagné en visibilité, en accessibilité et en réactivité. Nos clients apprécient la fluidité et la personnalisation de leur expérience. En interne, nous avons aussi gagné en productivité et en collaboration, mais cela reste insuffisant."

L'agence "E" met l'accent sur l'amélioration des données, de la prise de décision, de la visibilité, de l'accessibilité, et de la réactivité, bien qu'elle reconnaisse des domaines encore perfectibles.

- **Agence "F" :** "Oui, la digitalisation a contribué à l'amélioration de la performance de notre direction. Nous disposons d'une meilleure visibilité, d'outils d'aide à la décision plus performants et d'une plus grande agilité. Nous avons constaté une nette amélioration de notre productivité, une meilleure visibilité sur

**nos activités et une meilleure expérience pour nos clients. Cela nous a permis de gagner en compétitivité."**

L'agence "F" souligne l'amélioration de la visibilité, de la productivité et de l'expérience client, renforçant la compétitivité globale.

- **Agence "G" : "Oui, la mise en place de la digitalisation a permis à nos entreprises d'obtenir un meilleur retour sur investissement du marketing digital, de bâtir une marque employeur et aussi d'améliorer le parcours et la relation client et de sécuriser l'ensemble des processus contre le risque."**

L'agence "G" mentionne des bénéfices étendus, incluant l'amélioration du marketing digital, la relation client, et la sécurisation des processus.

- **Agence "H" : "La digitalisation a amélioré les performances de tous les services de notre agence, nous avons constaté une augmentation de la clientèle et donc un bon rendement."**

L'agence "H" observe une amélioration des performances globales et une augmentation de la clientèle, ce qui conduit à un meilleur rendement.

- **Agence "I" : "Oui bien sûr, la digitalisation a marqué un changement positif et rapide pour notre agence."**

L'agence "I" constate un changement rapide et positif, impliquant une transition efficace vers une meilleure performance.

- **Agence "J" : "Oui, elle a amélioré les performances de l'agence, surtout ça nous a apporté un bon portefeuille clients."**

L'agence "J" se concentre sur l'augmentation du portefeuille clients, soulignant une meilleure acquisition et rétention des clients.

- **Agence "K" : "Oui, elle a contribué à l'amélioration de notre performance, elle nous a permis d'avoir accès aux différentes plateformes de réservations (billetterie hôtellerie) en temps réel."**

L'agence "K" met en avant l'accès en temps réel aux plateformes de réservation, ce qui optimise la gestion des services et améliore la réactivité.

## **ANNEXE 15**

## Formalisation de la démarche CRM :

- **Question posée :** « Ya-il une démarche formalisée de gestion de la relation client ? »

### Analyse des réponses obtenues :

- **Agence A :** "Non."

L'absence de formalisation de la gestion de la relation client à l'agence A pourrait indiquer une approche plus ad hoc ou traditionnelle, sans structures spécifiques dédiées.

- **Agence "B" :** "Non."

Comme l'agence "A", l'agence "B" n'a pas de démarche CRM formalisée, suggérant une possible opportunité d'amélioration dans la structuration des relations clients.

- **Agence "C" :** "Oui, nous avons mis en place une démarche formalisée de gestion de la relation client, avec des processus, des outils et des indicateurs dédiés."

L'agence "C" dispose d'une structure bien définie pour la gestion de la relation client, incluant des processus et des indicateurs de performance, ce qui indique une approche stratégique et méthodique.

- **Agence "D" :** "Non, il n'y a pas de démarche formalisée de gestion de la relation client dans notre agence."

L'agence "D" reconnaît explicitement l'absence de formalisation, ce qui peut indiquer soit une approche différente, soit un domaine à développer pour améliorer les relations clients.

- **Agence "E" :** "Oui, nous avons mis en place une démarche formalisée de gestion de la relation client, avec des processus, des outils et des indicateurs dédiés."

L'agence "E" met également en avant une démarche structurée, suggérant une importance accordée à la relation client et à l'utilisation d'outils et de métriques pour mesurer l'efficacité de ces processus.

- **Agence "F" :** "Oui, nous avons mis en place une démarche formalisée de gestion de la relation client. Cela nous permet d'avoir une vision à 360° de nos clients et de mieux répondre à leurs besoins."

L'agence "F" se distingue par l'accent mis sur une vision à 360° des clients, ce qui permet une réponse plus personnalisée et efficace aux besoins des clients, grâce à une démarche CRM formalisée.

- **Agence "G" :** "L'agence "G" n'as pas souhaité répondre aux questions concernant la gestion de la relation clients, indiquant que c'est confidentiel et fait partie du secret professionnel de leur équipe."

L'agence 'G' cite la confidentialité et le secret professionnel pour ne pas répondre, ce qui pourrait indiquer une stratégie CRM très développée et compétitive qu'elle préfère ne pas divulguer.

- **Agence 'H' : "Contrairement aux compagnies aériennes, les agences de voyages ne forment pas les agents à gérer les relations clients."**

L'agence H fait une comparaison avec les compagnies aériennes, indiquant que dans leur secteur, la formation en gestion de la relation client n'est pas une norme, ce qui pourrait suggérer une approche plus informelle ou non structurée.

- **Agence 'I' : "Oui."**

L'agence 'I' affirme simplement avoir une démarche CRM formalisée sans détailler les processus ou outils spécifiques, indiquant une reconnaissance de l'importance de cette formalisation.

- **'Agence 'J' : "Non."**

L'agence 'J', comme d'autres, n'a pas de démarche formalisée, suggérant un potentiel pour structurer et améliorer la gestion des relations clients.

- **Agence 'K' : "Non."**

L'agence 'K' n'a pas de formalisation CRM, ce qui pourrait indiquer une approche plus traditionnelle ou une opportunité pour développer des processus dédiés à la relation client.

**ANNEXE 16**

## Outils de communication digitale pour la gestion de la relation client

- **Question posée :** « Est-ce que vous utilisez des outils de communication digitale pour gérer votre relation client ? Quels sont ses outils ? »

### Analyse des résultats obtenus :

- **Agence ‘A’ :** "Oui, email et réseaux sociaux."

L'agence ‘A’ utilise des moyens de communication basiques mais efficaces comme l'email et les réseaux sociaux, ce qui montre une adoption des outils numériques courants pour interagir avec les clients.

- **Agence ‘B’ :** "Oui, les réseaux sociaux."

L'agence ‘B’ se concentre principalement sur les réseaux sociaux pour la communication avec les clients, ce qui peut indiquer une stratégie axée sur l'engagement et la visibilité en ligne.

- **Agence ‘C’ :** "À part les réseaux sociaux, non."

L'agence ‘C’ utilise les réseaux sociaux mais n'a pas étendu son arsenal d'outils de communication, ce qui pourrait indiquer une dépendance sur une seule plateforme de communication digitale.

- **Agence ‘D’ :** "Nous utilisons des outils d'analyse des campagnes qui nous aident à évaluer l'efficacité de nos initiatives marketing et publicitaires, comme Meta Business et la messagerie."

L'agence ‘D’ adopte une approche plus analytique avec des outils spécifiques pour évaluer les campagnes marketing, ce qui montre une avancée stratégique dans l'utilisation des outils numériques pour optimiser les interactions clients.

- **Agence ‘E’ :** "Nous utilisons de nombreux outils digitaux pour gérer notre relation client : site web, application mobile, réseaux sociaux, etc."

L'agence ‘E’ utilise une gamme étendue d'outils, y compris un site web et une application mobile, ce qui démontre une stratégie numérique bien intégrée et diversifiée pour la gestion des relations clients.

- **Agence ‘F’ :** "Nous utilisons différents outils de communication digitale pour gérer notre relation client, notamment un CRM, des outils de messagerie, de visioconférence et de gestion des réseaux sociaux."

L'agence ‘F’ montre une adoption avancée et diversifiée des outils digitaux, incluant un CRM et des outils de visioconférence, ce qui permet une gestion plus complète et intégrée des interactions clients.

- **Agence ‘G’ :** "Cette agence n'a pas souhaité nous répondre sur ça, indiquant que c'est confidentiel et que ça fait partie du secret professionnel de leur équipe."

L'agence 'G' préfère garder ses stratégies et outils de gestion de la relation client confidentiels, ce qui pourrait indiquer des pratiques avancées et compétitives qu'elle ne souhaite pas divulguer.

- **Agence 'H' : "Nous utilisons principalement la téléphonie et les réseaux sociaux."**

L'agence 'H' combine des moyens traditionnels comme la téléphonie avec les réseaux sociaux, ce qui montre une utilisation hybride des outils de communication.

- **Agence 'I' : "Oui, email, réseaux sociaux."**

L'agence I utilise des outils de communication simples mais efficaces, similaires à l'agence A, en se concentrant sur les emails et les réseaux sociaux.

- **Agence 'J' : "Oui, les réseaux sociaux."**

L'agence 'J', comme les agences 'B' et 'C', utilise principalement les réseaux sociaux pour interagir avec ses clients, ce qui souligne l'importance de ces plateformes dans leur stratégie.

- **Agence 'K' : "Oui, on utilise les différents réseaux de communication (WhatsApp, Viber, réseaux téléphoniques, mail, réseaux sociaux en général)."**

L'agence 'K' montre une utilisation diversifiée des outils de communication, incluant des messageries instantanées et des plateformes téléphoniques, ce qui indique une stratégie de communication multi-canal.

## **ANNEXE 17**

## Impact des outils digitaux sur l'expérience client

- **Question posée :** « Selon vous, est-ce que ces outils permettent-il d'améliorer l'expérience clients (satisfaire et fidéliser les clients) ? »

### Analyse des réponses obtenues :

- **Agence 'A' a indiqué que les outils permettent de "rester en contact avec le client et de nouer une relation de confiance et de fidélité".**

L'agence 'A' considère les outils digitaux comme essentiels pour maintenir un contact régulier avec les clients, renforçant ainsi la confiance et la fidélité. Cela montre une perception des outils comme facilitateurs de relations solides.

- **Agence 'B' a noté que les outils "permettent à nos clients d'être plus confiants".**

Pour l'agence 'B', les outils digitaux augmentent la confiance des clients, probablement en offrant une transparence accrue et une communication plus fluide.

- **Agence 'C' a déclaré que "ces outils deviennent obligatoires vu leur importance".**

L'agence 'C' reconnaît que, passer un certain seuil, l'utilisation de ces outils n'est plus optionnelle mais indispensable pour rester compétitif et répondre aux attentes des clients.

- **Agence 'D' a affirmé que les outils "permettent d'améliorer l'expérience clients**

L'agence 'D' observe une amélioration directe de l'expérience client grâce à ces outils, sans entrer dans les détails spécifiques.

- **Agence 'E' a détaillé que ces outils "permettent d'améliorer significativement l'expérience client, en termes de facilité d'accès, de rapidité de réponse, de pertinence des informations et de personnalisation. Nos clients sont plus satisfaits et fidèles".**

L'agence 'E' voit une amélioration notable dans plusieurs aspects clés de l'expérience client, tels que l'accessibilité, la réactivité, la pertinence des informations et la personnalisation, ce qui se traduit par une satisfaction et une fidélité accrue.

- **Agence 'F' a souligné que ces outils "permettent d'améliorer significativement l'expérience client, en termes de réactivité, de suivi personnalisé et de fidélisation".**

L'agence 'F' met l'accent sur la réactivité et le suivi personnalisé apportés par les outils digitaux, renforçant la fidélisation des clients.

- **Agence 'G' n'a pas souhaité répondre, indiquant que "c'est confidentiel et que ça fait partie du secret professionnel de leur équipe".**

L'agence 'G' préfère garder ses stratégies confidentielles, ce qui pourrait indiquer des pratiques spécifiques qu'elle considère comme des avantages compétitifs.

- **Agence ‘H’ a noté que ces outils "permettent une grande proximité avec les clients donc leur fidélité".**

Pour l'agence ‘H’, les outils digitaux favorisent une proximité accrue avec les clients, contribuant ainsi à leur fidélisation.

- **Agence ‘I’ a déclaré que "les réseaux sociaux sont devenus un élément indispensable pour commercialiser n'importe quel service et tisser les liens avec les clients".**

L'agence ‘I’ considère les réseaux sociaux comme essentiels pour la commercialisation et le renforcement des liens clients, soulignant leur rôle crucial dans l'expérience client.

- **Agence ‘J’ a affirmé que "cela permet d'améliorer l'expérience et la fidélisation des clients".**

L'agence ‘J’ observe une amélioration générale de l'expérience client et de la fidélisation grâce aux outils digitaux.

- **Agence ‘K’ a noté que cela "permet de bien être en contact avec les clients et les fidéliser".**

L'agence ‘K’ met l'accent sur le maintien d'un bon contact avec les clients grâce aux outils digitaux, ce qui favorise leur fidélisation.



**ANNEXE 18**

### **Difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale :**

- **Question posée :** « Avez-vous rencontré des difficultés dans la gestion de la relation client en utilisant des outils digitaux ? »

#### **Analyse des réponses obtenues :**

- **Agence ‘A’ :** "Non, on n’a pas rencontré de difficultés spécifiques."

L'agence ‘A’ affirme qu'elle n'a pas rencontré de difficultés particulières dans l'utilisation des outils digitaux pour gérer la relation client. Cela peut indiquer une transition en douceur vers ces nouveaux outils ou une bonne adaptabilité de l'équipe aux changements numériques.

- **Agence ‘B’ :** "Non, on n’a pas rencontré des difficultés."

De même, l'agence ‘B’ déclare ne pas avoir rencontré de difficultés dans la gestion de la relation client avec des outils digitaux. Cela suggère une mise en œuvre réussie et une adaptation sans heurts aux nouvelles technologies.

- **Agence ‘C’ :** "Non, on n’a pas rencontré de difficultés."

Comme les agences ‘A’ et ‘B’, l'agence ‘C’ affirme n'avoir rencontré aucune difficulté particulière dans l'utilisation des outils digitaux pour gérer la relation client. Cela peut indiquer une préparation adéquate et une bonne planification de la transition numérique.

- **Agence ‘D’ :** "Non."

L'agence ‘D’ répond de manière concise en indiquant qu'elle n'a pas rencontré de difficultés dans la gestion de la relation client avec des outils digitaux. Cela suggère une mise en œuvre efficace et une adoption réussie des nouveaux outils.

- **Agence ‘E’ :** "Nous avons rencontré quelques défis initiaux, comme l'appropriation des outils par nos équipes ou l'intégration de nos différents systèmes. Mais nous les avons surmontés grâce à de la formation et de l'accompagnement."

L'agence ‘E’ reconnaît avoir rencontré des obstacles initiaux, notamment en ce qui concerne l'adhésion des équipes et l'intégration des systèmes. Cependant, elle souligne qu'elle a pu surmonter ces difficultés grâce à des efforts de formation et d'accompagnement, ce qui montre une approche proactive pour résoudre les défis.

- **Agence ‘F’ :** "Nous avons rencontré quelques difficultés dans l'appropriation de ces outils par nos équipes, mais grâce à la formation et l'accompagnement, nous avons su les surmonter."

De manière similaire à l'agence ‘E’, l'agence ‘F’ reconnaît avoir rencontré des difficultés liées à l'adhésion des équipes aux nouveaux outils digitaux. Cependant, elle met en avant le

succès de la formation et de l'accompagnement dans la résolution de ces obstacles, ce qui montre une approche proactive pour garantir une transition réussie vers les outils numériques.

- **Agence ‘G’ : "Cette agence n’a pas souhaité nous répondre sur ça, indiquant que c’est confidentiel et que ça fait partie du secret professionnel de leur équipe."**

L'agence ‘G’ choisit de ne pas divulguer ses difficultés, considérant cela comme confidentiel. Cela peut indiquer qu'elle rencontre des obstacles sensibles ou stratégiques qu'elle préfère ne pas partager.

- **Agence ‘H’ : "On a rencontré quelques difficultés avec les seniors."**

L'agence ‘H’ reconnaît avoir rencontré des difficultés spécifiques liées à l'adoption des outils digitaux par les membres plus âgés de son équipe. Cela souligne l'importance de la formation et du soutien adaptés à différents groupes d'âge au sein de l'organisation.

- **Agence ‘I’ : "Non pas vraiment."**

L'agence ‘I’ déclare ne pas avoir rencontré de difficultés significatives dans l'utilisation des outils digitaux pour gérer la relation client. Cela peut indiquer une transition en douceur vers les nouvelles technologies ou une adaptabilité efficace de l'équipe.

- **Agence ‘J’ : "Oui, les appels hors services et la pression."**

Contrairement aux autres agences, l'agence ‘J’ reconnaît avoir rencontré des difficultés liées à des problèmes de service et à la pression. Cela souligne des défis spécifiques liés à la disponibilité du service et à la gestion du stress, qui peuvent impacter négativement la qualité de la relation client.

- **Agence ‘K’ : "Non on n’a pas rencontré de difficultés."**

L'agence ‘K’ affirme qu'elle n'a pas rencontré de difficultés particulières dans l'utilisation des outils digitaux pour gérer la relation client, ce qui peut indiquer une transition fluide vers ces nouveaux outils.

## **ANNEXE 19**

## Diversité des techniques de fidélisation

- **Question posée :** « Quels sont les techniques de fidélisation que vous utilisez ? »

### Analyse des réponses obtenues :

- **Agence ‘A’ :** "Utilisation d'emails et de présentations de produits et services".

L'agence ‘A’ adopte une approche de communication directe avec les clients via des emails, mettant en avant ses offres pour les fidéliser.

- **Agence ‘B’ :** "Propose des promotions".

L'agence B privilégie les incitations financières pour fidéliser sa clientèle, ce qui peut encourager les clients à effectuer des achats récurrents.

- **Agence ‘C’ :** "Mise sur le professionnalisme, l'accueil, les réductions exclusives et la disponibilité".

L'agence ‘C’ met l'accent sur l'expérience client en offrant un service de qualité et des avantages exclusifs pour fidéliser sa clientèle.

- **Agence ‘D’ :** "Utilise des programmes de fidélité, des offres personnalisées, des promotions et des communications régulières".

L'agence ‘D’ adopte une approche holistique de la fidélisation en proposant une gamme complète d'incitations et de services personnalisés pour fidéliser ses clients.

- **Agence ‘E’ et ‘F’ :** "Utilisent des programmes de fidélité, des offres personnalisées, de la communication ciblée et des services à valeur ajoutée".

Les agences ‘E’ et ‘F’ mettent l'accent sur la personnalisation et l'attention portée aux besoins individuels des clients pour renforcer leur fidélité.

- **Agence ‘H’ :** "Utilise des promotions, des services après-vente et le suivi".

L'agence ‘H’ combine les incitations financières avec un suivi attentif après l'achat pour maintenir la fidélité de ses clients.

- **Agence ‘I’ :** "Fait de la publicité".

L'agence ‘I’ se concentre sur la sensibilisation et l'attraction de nouveaux clients par le biais de campagnes publicitaires.

- **Agence ‘J’ :** "Mise sur la sympathie avec les clients et le bon service".

L'agence ‘J’ valorise la relation humaine et le service client de qualité pour fidéliser sa clientèle.

- **Agence ‘K’ :** "Insiste sur le maintien du contact avec les clients et l'intervention rapide. "

L'agence ‘K’ met l'accent sur la réactivité et l'attention portée aux besoins des clients pour favoriser leur fidélité.

## **ANNEXE 20**

## Apports de la digitalisation à la fidélisation client

- **Question posée :** « Qu'est-ce que la digitalisation de la gestion de la relation client apporte elle votre entreprise ? »

### Analyse des résultats obtenus :

- **Agence "A" :** "beaucoup de satisfactions et très du rendement après la digitalisation."

L'agence "A" met en avant une amélioration significative de la satisfaction client et du rendement global de l'entreprise grâce à la digitalisation.

- **Agence "B" :** "nous a permis de mieux connaître nos clients de reconnaître leurs besoins e d'en subvenir."

L'agence "B" souligne que la digitalisation aide à mieux comprendre les clients et à répondre plus efficacement à leurs besoins.

- **Agence "C" :** "Un meilleur service pour les clients, Un carnet client en expansion, Le contrôle et la traçabilité."

L'agence "C" voit la digitalisation comme un moyen d'améliorer le service client, d'élargir la base de clients et de renforcer le contrôle et la traçabilité des interactions.

- **Agence D :** "La digitalisation de la gestion de la relation client apporte à notre entreprise une communication améliorée, une gestion efficace des interactions client, une analyse des données pour une meilleure compréhension des besoins clients, une optimisation des processus et une expérience client améliorée."

L'agence "D" décrit de manière exhaustive les bénéfices de la digitalisation, incluant une communication améliorée, une gestion efficace des interactions, et une optimisation des processus.

- **Agence "E" :** "La digitalisation de la gestion de la relation client nous a permis d'être plus proactifs, plus réactifs et plus performants dans la satisfaction et la rétention de nos clients. Cela contribue directement à notre performance globale."

L'agence "E" met l'accent sur la proactivité, la réactivité et l'amélioration des performances grâce à la digitalisation.

- **Agence "F" :** "La digitalisation de la gestion de la relation client nous a apporté une meilleure connaissance de nos clients, une plus grande réactivité et une optimisation de nos processus, ce qui se traduit par une nette amélioration de la satisfaction et de la fidélité de notre clientèle."

L'agence "F" mentionne la connaissance client, la réactivité accrue et l'optimisation des processus comme principaux apports de la digitalisation.

- **Agence ‘G’ : "cette agence n’as pas souhaité nous répondre sur ca indiquant que c’est confidentiel et que ça fait partie du secret professionnel de leur équipe."**

L'agence ‘G’ préfère garder confidentiels les détails concernant l'apport de la digitalisation, ce qui pourrait indiquer des pratiques sophistiquées qu'elle ne souhaite pas divulguer.

- **Agence ‘H’ : "le digital nous a permis de mieux comprendre les attentes de nos clients."**

L'agence ‘H’ reconnaît que la digitalisation a amélioré leur compréhension des attentes des clients.

- **Agence ‘I’ : "acquérir plus de clients."**

L'agence ‘I’ met en avant l'acquisition de nouveaux clients comme un des principaux bénéfices de la digitalisation.

- **Agence J : "la fidélisation de nos clients, et un bon relationnel."**

L'agence ‘J’ considère la digitalisation comme un moyen de fidéliser les clients et d'améliorer les relations.

- **Agence ‘K’ : "rester toujours en contact avec nos clients et intervenir plus rapidement au cas d’urgence."**

L'agence ‘K’ souligne l'importance du contact continu et de la réactivité accrue grâce à la digitalisation.

## ***Bibliographie***

**Ouvrages :**

1. Accelerating the digitization of business processes', McKinsey, May, 2014.
2. Anne Julien. « Marketing direct et relation client », édition Demos, PARIS 2004
3. Arnaud Baynast et Al, Mercator : tout le marketing à l'ère de la data et du digitale, Ed 13, 2017, P. 775.
4. BATHELOT B. (2020). Glossaires : Fidélisation / CRM /CRC, Définition Marketing (l'encyclopédie illustrédu marketing),
5. Baynast et al, « Mercator – tout le marketing a l'ère du digitale », Ed 12,edition Dunod, 2017, p. 781-782.
6. Bertrand Belvaux et Jean-françoisNotebaert » ; Crosscanal et Omnicanal ; La digitalisation de la relation client ; Ed Dunod ; 2015 ; P8.
7. BORDIEC.M « améliorer les performances de l'entreprise gracea la transformation digitale » 2017
8. BOSCHE, M. (1984). Corporate culture, la culture sans histoire.
9. BRUBET, L.&. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apport distinct ou redondant ? Revue québécoise de psychologie ; P 179-200.
10. Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 532-550. Année 1989.
11. Flipping to digital leadership; inshights from the2015 Gartner CIO Agenda.
12. FLORES L. (2012). Mesurer l'efficacité du marketing digital, Dunod, p4
13. Gallouj, F, &Leroux, I.2011.Innovation in the service Economy: The New of Nations. Edition Edward Elgar.
14. Gartner Survey Shows 42 Percent of CEOs Have Begun Digital Business Transformation', Gartner, April, 2017.
15. Grégory Bressolles, « Le marketing digitale »,3éme édition, Ed Dunod,2020, P. 121.
16. Gregory Bressolles, Cours web marketing, 2020, P. 115.
17. HARDY.ABU-SHHANABE. (2018). «Electronic Customer Relationship Management (eCRM) in ZainCompany», Yarmouk University, Jordan, p.02
18. Impacte des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises ; La revue des sciences de gestion ; P113.
19. Information technology ans the good life; In information systems research; springer; p687-692.
20. Just how fast is the 'speed of digital'? Now we know', McKinsey, Juillet, 2019.

21. KENNEDY A. (2006). "Electronic Customer Relationship Management (Ecrm): Opportunities and Challenges in a Digital World". Irish Marketing Review. 18 (1). 58–68.
22. Kotler et Al, « Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital », Ed John Wiley & Sons, Ed 2016, P 170-175
23. Kotler et Al, « Marketing management », édition Pearson, 15<sup>ème</sup> édition, France ,2016, P. 168.
24. KOTLER Phillip, et al. Marketing, 6<sup>e</sup> éd. Paris: Edition Dunod, 2008. P.353.
25. Lambin. J-J et De Moerloose. C. « Marketing stratégique et opérationnel ; DuMarketinga l'orientation marché ». 7<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2008 p124.
26. Lars meyerWaarden « management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales » 2<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, 2015, P33.
27. Lefébure René – Venturi Gilles. « Gestion de la relation client », Ed Eyrolles, paris, 2005
28. Lehu J-M. « L'encyclopédie du marketing », édition d'organisation, France 2004
29. Lendervie. J, Levy. J. « Mercator », édition Dunod, 11<sup>e</sup> édition, paris 2014, P528.
30. LENDREVIE LEVY LINDON. Mercator : Théorie et nouvelles pratiques dumarketing.8<sup>e</sup> éd. Paris: Edition Dunod, 2006. P.939.
31. LENDREVVY LEVY LINDON. Théorie et pratique du marketing, Mercator. 7<sup>e</sup> éd. Paris: Edition Dalloz. 2003.p 937.
32. Managor ; « Tout le management à l'ère digitale » ;3<sup>ème</sup> Edition ; Paris Dunod ; P650.
33. MINGRUEDEE M. PENSIRI P. (2011), « the use of e-crm to enhance customer relationship: the case of Toyota Mahanakorn", master thesis for information technology management, Malardalen university, Sweden, p8.
34. MINGRUEDEE M., PENSIRI P., (2011), « the use of e-crm to enhance customer relationship: the case ofToyota Mahanakorn", master thesis for information technology management, Malardalen university, Sweden.
35. Nicodemus Aketch Ishmael, "A Framework for Post Implementation Evaluation of E-crm In Telecommunication Sector: The Case of Orange Kenya," International Academic Journal of Information Systems and Technology, vol. 1, N<sup>o</sup>.5, p. 23
36. Put your trust in hyper-relevance', Accenture, 2017.
37. Ray.D. « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'organisation, paris 2001, P24.25
38. ROSSET C. SYLLA A. LECLERC D. (2009), e-CRM comment placer Internet au cœur de la stratégie client multicanal ? Solucom group, p4.
39. SCHEN, (1985). Organisational culture and leadership, in RFG, Aout 1989. Dans B. MEIER, Manageor tout le management à l'ère digitale ; 3<sup>ème</sup> Ed ; P 128.

40. Sebastien Soulez, Le marketing, 2017.
41. Sheid, J., & association pour la science de l'information .2012. L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion de l'information. P13-15.
42. Stanley Brown, CRM Customerrelationship management « la gestion de la relation client » ed village mondiale, 2006.
43. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies', McKinsey, July, 2012.
44. The state of digital transformation', Altimeter Prophet, 2017
45. THEVENET, M. 2006. La culture d'entreprise ;5ème Ed, PUF ; vol. P 128.
46. Van Laethem Nathalie. « Toute la satisfaction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être », édition Dunod, Paris 2005.
47. Vivier.E. Ducrey.V,2019, provient du livre « le guide de la transformation digitale ; P 127-129.
48. Waarder.L-M. « Management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales »,2ème édition, édition Vuibert,2015, P28.
49. Zollinger.M, Lamarque.E,«Marketing et stratégie de la banque», 5èmeédition, Dunod, Paris, 2008. P93.

**Revue et articles :**

1. Article ; « Challenges in airport digital transformation » ; publié dans le cadre de la 7ème conférence internationale sur le transport aérien-INAIR.
2. Article ; GOUMGHAR. S & FIKRI. M (2022) « Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise digitale. Revue de la littérature », Revue Internationale du chercheur « Volume3 : Numéro 1 » ; page 371.
3. Article ; SINGH PRANJALI, « Impact de la numérisation sur les petites et moyennes entreprises en Inde » ; publié dans le paripex-indian journal of research ; volume 06, numéro 04 ; le 04 avril2017.
4. MoezBellaaj, « Gestion de la relation client et internet Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME » Dans Revue française de gestion 2014/1 (N° 238), pages 119 à 137

**Thèses et mémoires :**

1. Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche guide de réalisation : Presses de l'Université du Québec. P1
2. Gauthier, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données : Presses de l'Université du Québec. Année 2003.

3. L'Écuyer, R. Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et concept de soi : Presses de l'Université du Québec. Année 1990. P57
4. Leray, C. (2008). L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique, la méthode MorinChartier: Presses de l'Université du Québec.

**Webographie :**

1. <https://archipelia.com/outils-digitalisation-point-de-vente/>
2. <https://blog.hubspot.fr/sales/gestion-electronique-des-documents>
3. <https://crm-pour-pme.fr/CRM-pour-tour-operateur.php>
4. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02991437/document>.
5. <https://insights.tt-s.com/fr-fr/transformation-digitale-cinq-facteurs-cles-de-reussite>
6. <https://theses.cz/id/oszy9y/65448-306278387.pdf>
7. <https://www.agence-voyage.net/role-de-lagence-de-voyages-dans-lindustrie-du-tourisme/>
8. <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/gestion-des-processus-metier>
9. [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit-et-economie/reviser-le-cours/1stmg\\_eco\\_16](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/droit-et-economie/reviser-le-cours/1stmg_eco_16)
10. <https://www.avenir-numerique.fr/Blog/ArticleID/104/Les-intrts-des-logiciels-mtiers-spcifiques>
11. <https://www.blogdumoderateur.com/facteurs-reussite-transformation-digitale/>
12. <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/>
13. <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2023-5-page-101.htm>
14. <https://www.digital-broker.com/borne-tactile/borne-interactive.html>
15. <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2016/01/tablettes-entreprise-gadget-revolution-professionnelle/>
16. <https://www.esen.tn/portail/afficher/e-crm-181>
17. <https://www.ideas-factory.net/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation/>
18. <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443810-suite-collaborative-definition-et-exemples-de-plateformes-collaboratives/>
19. <https://www.leblogdudirigeant.com/facteurs-digitalisation-economie>
20. <https://www.les-conteurs.com/agence-marketing-touristique/gestion-relation-client/>
21. <https://www.newext-rh.com/2018/11/15/quels-sont-les-facteurs-qui-amenent-a-la-digitalisation-des-rh/>

22. <https://www.oecdilibrary.org/sites/2e725820%20fr/index.html?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F2e725820-fr>
23. <https://www.officeeasy.fr/ecran-numerique-la-force-du-tactile>
24. <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/techno-ux-1256/Tribune/-CRM-beaucoup-avantagesquigenerent-nouvelles-contraintes-229705.htm>
25. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/405/290/1227>
26. <https://www.salesforce.com/ca/cloud-computing/>
27. [https://www.senat.fr/rap/r06-350/r06\\_350\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r06-350/r06_350_mono.html).
28. <https://www.sitew.com/Guide/Creer-site-entreprise>
29. <https://www.solocal.com/ressources/articles/definition-reseaux-sociaux>
30. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rapport-iot-fevrier.pdf>.

# **Table des matières**

Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Les facteurs qui ont favorisé l'essor de la digitalisation</b> .....	<b>06</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>07</b>
<b>I. Comprendre la digitalisation : émergence, définition et moteur de sa croissance</b> .....	<b>08</b>
1. Emergence et évolution de la digitalisation .....	08
2. Définition de la digitalisation .....	10
3. Digitalisation VS numérisation .....	11
4. Les facteurs qui ont contribué à l'essor de la digitalisation .....	13
4.1.Facteurs technologiques .....	13
4.1.1. L'évolution des technologies numériques .....	13
4.1.2. Progrès du mobile.....	13
4.1.3. Big data et analytique .....	13
4.2.Facteurs sociaux .....	14
4.2.1. Changement des comportements des clients .....	14
4.2.2. Génération numérique .....	14
4.2.3. Culture d'innovation .....	14
4.3.Facteurs gouvernementaux de la digitalisation .....	14
4.3.1. Réglementation et politiques gouvernementales.....	14
4.3.2. Investissements publics dans les infrastructures numériques .....	14
4.4.Facteurs économiques de la digitalisation.....	15
4.4.1. Pression concurrentielle .....	15
4.4.2. Globalisation .....	15
4.4.3. Réduction des coûts.....	15
<b>II. Maitriser la transformation digitale : outils, enjeux, défis et impact pour les entreprises</b> .....	<b>16</b>
1. Étapes de la digitalisation réussite des entreprises .....	17
1.1.Business model.....	17
1.2.Expérience Client .....	18
1.3.Organisation .....	19
2. Outils et technologie de la digitalisation des entreprises .....	20
2.1.Outils physiques .....	20
2.1.1. Smartphones .....	20
2.1.2. Tablettes .....	20
2.1.3. Ecrans numériques .....	20
2.1.4. Bornes interactives .....	21
2.2.Outils de communication et de collaboration.....	21
2.2.1. Les réseaux sociaux.....	21
2.2.2. Les blogs .....	22
2.2.3. Les Site web .....	22
2.2.4. Les suites collaboratives.....	23
2.2.5. Emailing .....	23

2.3. Technologie et outils digitaux .....	24
2.3.1. Le CRM (Gestion de la relation client) .....	24
2.3.2. Les ERP (Progiciels de gestion intégrés) .....	24
2.3.3. Le BPM des client .....	24
2.3.4. Le Marketing Automation .....	25
2.3.5. Les intranets et les outils de gestion de documents électroniques (GED).....	25
2.3.6. Les outils de GED (Gestion Électronique de Documents).....	25
2.3.7. Les logiciels métiers spécifiques.....	26
2.3.8. Le cloud computing.....	26
2.3.9. Big data .....	27
2.3.10. Blockchaine .....	27
<b>3. Enjeux de la digitalisation des entreprises .....</b>	<b>27</b>
3.1. Enjeux de visibilité, d'image et de trafic .....	28
3.2. Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service .....	30
3.3. Enjeu d'optimisation des performances.....	30
<b>4. Les défis de la digitalisation.....</b>	<b>31</b>
4.1. Les barrières à la transformation digitale .....	31
4.2. Manque de compétences .....	31
4.3. Manque de moyens financiers.....	31
4.4. Complexité de sa mise en œuvre.....	32
4.5. Manque d'implication des dirigeants et collaborateurs.....	32
4.6. La résistance au changement.....	32
<b>5. Les avantages de la digitalisation pour les entreprises.....</b>	<b>33</b>
5.1. Productivité accrue .....	33
5.2. Réduction des coûts opérationnels .....	34
5.3. Analyse des données plus précise .....	34
5.4. Une communication favorisée au sein de l'entreprise .....	34
5.5. Innovation stimulée .....	35
5.6. Développement de nouvelles compétences.....	35
<b>6. Les inconvénients de la digitalisation .....</b>	<b>36</b>
6.1. Coûts initiaux élevés .....	36
6.2. Risques de sécurité et de protection des données.....	36
6.3. Perturbations sur le marché du travail.....	36
6.4. Résistance au changement.....	36
6.5. Dépendance à la connectivité.....	36
6.6. Diminution du contact humain.....	36
<b>III. Fondement de l'entreprise digitale .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Culture digitale de l'entreprise.....</b>	<b>37</b>
1.1. Définition de l'entreprise digitale.....	38
1.2. Les degrés de digitalisation pour une entreprise .....	38
1.3. Culture d'entreprise (organisationnelle).....	40
1.4. Culture digitale .....	41
1.4.1. Objectifs de la culture digitale.....	42
1.4.2. Les enjeux de la culture digitale.....	43

2. La stratégie digitale .....	43
2.1.Définition de la stratégie digitale .....	43
2.2.Objectif de la mise en place d'une stratégie digitale .....	44
2.3.Maîtriser les étapes clés pour une stratégie digitale réussie .....	45
<b>Conclusion.....</b>	<b>46</b>
<b>Chapitre II : Impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client « GRC » .....</b>	<b>47</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>48</b>
<b>I. La GRC : de l'apparition à l'adoption .....</b>	<b>49</b>
1. Apparition de la Gestion de la relation client.....	49
2. Définition de la gestion de relation client .....	50
3. Les catégories de la GRC .....	51
3.1.La GRC analytique ou business intelligence.....	52
3.2.La GRC opérationnelle.....	52
3.3.La GRC collaborative.....	52
4. Les compétences de la gestion de la relation client.....	52
4.1.Connaissance du client .....	52
4.2.Stratégie relationnelle.....	53
4.3.Communication .....	53
4.4.Proposition de valeur individualisée .....	53
5. Les objectifs de la gestion de la relation client .....	54
6. Avantage de la mise en œuvre de la GRC .....	55
7. Pourquoi digitaliser la relation client ?.....	55
<b>II. E-GRC : vers une gestion de la relation client digitaliser .....</b>	<b>56</b>
1. Développement de la GRC à la E-GRC .....	56
2. Les fondements de la e-CRM.....	56
2.1.Définition de l'e-CRM .....	56
2.2.La différence entre le CRM et e-CRM.....	57
2.3.Les facteurs de succès de l'E-CRM .....	58
2.3.1. La stratégie .....	59
2.3.2. La technologie .....	59
2.3.3. Les personnes .....	59
2.4.Les composants de l'e-CRM .....	60
3. La mise en œuvre de la E-GRC.....	61
3.1.Types de programme E-CRM .....	61
3.1.1. Récupération et conservation .....	61
3.1.2. Fidélisation .....	62
3.1.3. Élargissement et amélioration de l'offre .....	63
3.1.4. Prospection.....	63
3.2.Les éléments du programme de GRC.....	63
3.2.1. Stratégie.....	64
3.2.2. Segmentation .....	64
3.2.3. Technologie .....	64
3.2.4. Processus .....	64
3.2.5. Structure organisationnelle.....	64

3.3.Les phases de la gestion de la relation client .....	65
3.3.1. Phase 1 : Acquisition du client.....	65
3.3.2. Phase 2 : Fidélisation du client.....	65
3.3.3. Phase 3 : Gestion stratégique du service client .....	65
<b>4. Les principaux canaux et outils de la E-GRC et leurs fonctionnalités.....</b>	<b>68</b>
4.1.Définition d'un canal d'interaction .....	68
4.2.Caractéristiques des canaux de la relation client.....	69
4.2.1. La nature de l'interaction .....	70
4.2.2. La nature et la richesse de l'information disponible lors de l'échange .....	70
4.2.3. La disponibilité des acteurs lors de l'interaction.....	70
4.2.4. La capacité du canal à toucher simultanément un grand nombre de clients .....	70
4.2.5. Les coûts engendrés par les divers moyens d'interaction .....	70
4.3.Canaux et outils utiliser pour de la E-GRC .....	71
4.3.1. Les canaux à distance .....	71
4.3.2. Le social CRM .....	71
4.3.3. Le mobile CRM.....	72
4.4.Les fonctionnalités d'un outil GRC .....	73
4.5.La notion du CRM multicanal.....	73
<b>5. Les challenges d'un véritable E-CRM (les enjeux).....</b>	<b>74</b>
5.1.La cohérence stratégie de coopération entre canaux .....	74
5.2.Equilibre entre interactions en libre-service et assistées par un agent .....	75
5.3.Technologie : adoption des outils ad hoc au moment opportun.....	75
5.4.Gestion du changement (obligatoirement radical) .....	76
5.5.Attentes de la clientèle vis-à-vis du service en line.....	76
5.6.Pérennité de l'environnement.....	77
<b>6. L'importance de L'E-GRC.....</b>	<b>77</b>
<b>7. Apport et impacte de la GRC .....</b>	<b>80</b>
7.1.L'apport de la digitalisation sur la gestion de la relation client .....	80
7.1.1. Le marketing personnalisé.....	80
7.1.2. La prise de pouvoir des clients .....	80
7.1.3. Les témoignages et les recommandations des clients .....	80
7.2.Impact du digital sur la GRC.....	81
<b>III. L'expérience client : de la satisfaction à la fidélisation .....</b>	<b>82</b>
<b>1. La satisfaction des clients.....</b>	<b>83</b>
1.1.Définition de la satisfaction client.....	83
1.2.Les déterminants et les caractéristiques majeures de la satisfaction .....	84
1.2.1. Les déterminants de la satisfaction.....	85
1.2.2. Les caractéristiques majeures de la satisfaction.....	85
1.2.2.1 La satisfaction est subjective .....	86
1.2.2.2 La satisfaction est relative .....	86
1.2.2.3 La satisfaction est évolutive .....	86
1.3.La démarche de la satisfaction client .....	87
1.4.Les indicateurs et les techniques de mesure de la satisfaction .....	88
1.4.1. La mesure de la satisfaction clients.....	88

---

1.4.2. Les techniques de mesure de la satisfaction .....	88
<b>2. La fidélisation des clients .....</b>	<b>89</b>
2.1.Définition de la fidélisation client .....	89
2.2.Le rôle de la fidélisation.....	91
2.2.1. L'identification et la sélection les clients .....	91
2.2.2. La rétention de la clientèle et la construction d'une relation forte.....	91
2.2.3. L'intensification des achats .....	91
2.3.Les composantes de la fidélisation.....	92
2.3.1. L'engagement .....	92
2.3.2. La confiance .....	92
2.3.3. La communication.....	92
2.3.4. « Bouche à oreille ».....	92
2.4.La démarche marketing de la fidélisation .....	93
2.5.Les programmes de la fidélisation.....	94
2.5.1. . Les programmes par capitalisation.....	95
2.5.2. Les programmes Club .....	95
2.5.3. Les programmes de marketing relationnel .....	95
2.6.Les méthodes pour fidéliser .....	95
2.6.1. Le merchandising .....	95
2.6.2. Le service après-vente .....	96
2.6.3. La carte de fidélité.....	96
2.6.4. Les cadeaux .....	96
2.6.5. Le parrainage .....	97
2.6.6. Le chiffre vert.....	97
2.6.7. Le service consommateurs .....	97
2.7.La relation entre fidélisation et satisfaction .....	97
<b>Conclusion.....</b>	<b>100</b>
<b>Chapitre III : Digitalisation et GRC aux seins des Agences de tourisme et de voyage..</b>	<b>102</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>103</b>
<b>I. Digitalisation au cœur de la gestion de la relation client des agences de voyages et de tourisme. ....</b>	<b>104</b>
<b>1. Agences de voyages et de tourisme : fondements et caractéristiques .....</b>	<b>104</b>
1.1.Définition d'une agence de tourisme et de voyage .....	104
1.2.L'organisation des agences de voyages en Algérie selon des critères spécifiques .....	105
1.2.1. La catégorisation selon le facteur territorial.....	105
1.2.2. La catégorisation selon le segment du marché.....	105
1.2.3. La catégorisation des agences de voyages selon la taille .....	106
1.3.Les fonctions des agences de voyages .....	107
1.3.1. Intermédiaire entre les voyageurs et les prestataires de services .....	107
1.3.2. Conseil et assistance.....	107
1.3.3. Gestion des voyages .....	107
1.3.4. Diversité des offres.....	107
1.3.5. Participation à la facilitation du tourisme.....	107
1.3.6. Résolution des problèmes.....	108

1.3.7. Gestion des problèmes .....	108
<b>2. E-tourisme .....</b>	<b>109</b>
2.1.Explication du concept et définition.....	109
2.2.Importance de la digitalisation des agences de voyages et de tourisme.....	109
2.3.Avantages de la digitalisation des agences de voyages.....	110
2.3.1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle .....	110
2.3.2. Élargissement de la portée et de la visibilité .....	111
2.3.3. Personnalisation de l'expérience client.....	111
2.3.4. Accroissement des revenus .....	111
2.3.5. Rester compétitives .....	111
<b>3. La gestion de la relation clients digitalisé aux seins des agences de voyages et de tourisme .....</b>	<b>112</b>
3.1.Fonctionnalités d'une E-GRC pour les agences de voyages et de tourisme.....	112
3.1.1. Gestion dynamique des réservations et devis .....	112
3.1.2. Intégration complète des documents de voyage.....	112
3.1.3. Automatisation des tâches récurrentes .....	112
3.1.4. Gestion des relations fournisseurs et partenaires .....	112
3.1.5. Analyse avancée des données de voyage .....	113
3.1.6. Personnalisation de l'expérience client.....	113
3.1.7. Gestion des retours clients et collecte de feedback .....	113
3.1.8. Support multicanal pour une communication fluide .....	113
3.1.9. Intégration avec des systèmes externes pertinents .....	113
3.1.10. Sécurité et conformité aux normes du secteur .....	113
3.2.Les outils de la gestion de la relation client digitalisé dans les agences de tourisme et de voyage. ....	115
3.2.1. Centre d'appels.....	115
3.2.2. Automatisation du marketing .....	115
3.2.3. Configurateur .....	115
3.2.4. Personnalisation et commerce électronique .....	115
3.2.5. Service au travers du web.....	115
3.3.Stratégies de l'E-GRC réussi.....	116
3.4.Avantages d'une E-GRC pour les A.T. V.....	116
3.5.Apport de l'E-CRM pour les clients .....	117
3.6.Importance de l'E-GRC dans les A.V.T.....	118
<b>II. La méthodologie de recherche .....</b>	<b>119</b>
1. Types de recherche .....	119
1.1. Recherche qualitative.....	119
1.2. Recherche descriptive .....	120
<b>1.3. Moyen de collecte de données : étude de cas .....</b>	<b>120</b>
2. Canevas de recherche .....	121
2.1. Outils de collecte .....	121
2.2. Les étapes de la réalisation de guide d'entretien .....	122
2.3. Le déroulement des entrevues .....	122
2.4. La récupération des données .....	123

2.5. Méthode d'analyse des résultats.....	123
3. Choix de l'échantillon .....	126
3.1. Critères de constitution de l'échantillon .....	126
3.2. Méthode d'échantillonnage .....	127
3.3. Démarche de prise de contact avec les interviewés .....	127
<b>Conclusion.....</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre IV : Etude empirique sur la digitalisation des agences de voyages .....</b>	<b>129</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>130</b>
<b>I. Présentations des agences de voyages traités.....</b>	<b>130</b>
<b>II. Traitement des résultats.....</b>	<b>131</b>
<b>A. Questions sur la digitalisation .....</b>	<b>132</b>
1. Axe thématique 1 : La Perception et l'adoption de la digitalisation par les agences .....	132
1.1. Compréhension et définition du digital .....	132
1.1.1. Analyse des réponses sur la signification du digital.....	132
1.1.2. Synthèse des perceptions.....	132
1.1.3. Conclusion.....	132
1.2.L'Intention d'adoption et les plans futurs de digitalisation .....	133
1.2.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	133
1.2.2. Synthèse des intentions et plans futurs.....	133
1.2.3. Conclusion.....	133
1.3.Les facteurs déclencheurs de la digitalisation .....	134
1.3.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	134
1.3.2. Synthèse des facteurs déclencheurs.....	134
1.3.3. Conclusion.....	135
2. Axe thématique 2 : Stratégies et outils de mise en œuvre.....	135
2.1.Accompagnement externe dans la transformation digitale .....	135
2.1.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	135
2.1.2. Synthèse des Résultats .....	135
2.1.3. Conclusion.....	136
2.2.Les Objectifs de la digitalisation .....	136
2.2.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	136
2.2.2. Synthèse des objectifs de la digitalisation.....	136
2.2.3. Conclusion.....	137
2.3.Les formations et l'acquisition de compétences digitales.....	137
2.3.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	137
2.3.2. Synthèse des approches de formation .....	137
2.3.3. Conclusion.....	138
2.4.Les outils digitaux mis en place .....	138
2.4.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	138
2.4.2. Synthèse des approches des outils digitaux.....	138
2.4.3. Conclusion.....	138
3. Axe thématique 3 : Évaluation de l'impact de la digitalisation : Défis, Avantages et Niveau de maturité.....	139
3.1.Réactions lors de l'intégration du digital .....	139

3.1.1. Analyse des réponses sur les réactions lors de l'intégration du digital.....	139
3.1.2. Synthèse des réactions lors de l'intégration du digital.....	139
3.1.3. Conclusion.....	140
3.2.Les défis rencontrés lors de la digitalisation .....	140
3.2.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	140
3.2.2. Synthèse des défis rencontrés lors de la digitalisation .....	140
3.2.3. Conclusion.....	141
3.3.Niveau de maturité de la digitalisation.....	141
3.3.1. Analyse détaillée des réponses obtenues.....	141
3.3.2. Synthèse des niveaux de maturité de la digitalisation.....	141
3.3.3. Conclusion.....	142
4. Axe thématique 4 : Impact et adoption de la digitalisation sur la performance des Services .....	142
4.1.Comparaison des méthodes classiques et digitales .....	142
4.1.1. Analyse des réponses sur la comparaison des méthodes classiques et digitales .....	142
4.1.2. Synthèse des préférences pour les méthodes de travail.....	142
4.1.3. Conclusion.....	142
4.2.Nature de la transition vers la digitalisation.....	142
4.2.1. Analyse des réponses sur la nature de la transition vers la digitalisation .....	142
4.2.2. Synthèse de la nature de la transition vers la digitalisation.....	142
4.2.3. Conclusion.....	143
4.3.Contribution de la digitalisation à la performance .....	144
4.3.1. Analyse des réponses sur la contribution de la digitalisation à la performance.....	144
4.3.2. Synthèse des contributions de la digitalisation à la performance.....	144
4.3.3. Conclusion.....	145
<b>B. Question sur la gestion de la relation clients digitalisé .....</b>	<b>145</b>
1. Axe thématique 1 : Gestion de la relation client (CRM).....	145
<b>1.1</b> Formalisation de la démarche CRM .....	<b>145</b>
1.1.1. Analyse des réponses sur la formalisation de la démarche CRM .....	145
1.1.2. Synthèse de la formalisation de la démarche CRM .....	146
1.1.3. Conclusion.....	146
1.2. Outils de communication digitale pour la gestion de la relation client.....	146
1.2.1. Analyse des réponses sur les outils de communication digitale pour la gestion de la relation client.....	146
1.2.2. Synthèse des outils de communication digitale utilisés .....	147
1.2.3. Conclusion.....	147
1.3. Impact des outils digitaux sur l'expérience client.....	147
1.3.1. Analyse des réponses sur l'impact des outils digitaux sur l'expérience Client.....	148
1.3.2. Synthèse des sur l'impact des outils digitaux sur l'expérience client .....	148
1.3.3. Conclusion.....	148
1.4. Difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale.....	149
1.4.1. Analyse des réponses sur les difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale.....	149
1.4.2. Synthèse sur les difficultés rencontrées dans la gestion de la relation client digitale	149

1.4.3. Conclusion.....	150
2. Axe thématique 2 : Techniques de fidélisation de la clientèle .....	150
2.1. Diversité des techniques de fidélisation .....	150
2.1.1. Analyse des réponses sur les techniques de fidélisation de la clientèle .....	150
2.1.2. Synthèse des techniques de fidélisation de la clientèle .....	150
2.1.3. Conclusion.....	151
2.2. Apports de la digitalisation à la fidélisation client .....	151
2.2.1. Analyse des réponses sur les apports de la digitalisation à la fidélisation client .....	152
2.2.2. Synthèse des apports de la digitalisation à la fidélisation client .....	152
2.2.3. Conclusion.....	152
<b>III. Recommandations et limites .....</b>	<b>153</b>
1. Recommandation pour l'amélioration des pratiques digitales des agences de voyages ...	153
2. Limite de l'étude .....	154
<b>Conclusion.....</b>	<b>155</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>156</b>
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	