

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de :
Master en Marketing des Services

Thème :

La transformation digitale Et la relation client

Présenté par :

AREZKI Chiraze

DAHMANE Nazim-arys

Encadré par :

Dr SEDIKI Abderrhmane

Année universitaire : 2024 – 2025

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous rendons grâce à Dieu, Le Tout Puissant, qui nous a accordé la force, la volonté et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.

*Tout d'abord, Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Monsieur **Dr Sediki Abderrhmane**, notre encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, ses remarques pertinentes et son accompagnement précieux tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la CNEP-Banque, Agence de Tizi-Ouzou,

*en particulier à Madame la Directrice Adjointe madame **Labo Kahina**, pour son accueil chaleureux, sa disponibilité et les informations précieuses partagées lors de notre entretien.*

Nous remercions sincèrement tous les clients ayant pris le temps de répondre à notre questionnaire. Leurs réponses sincères et constructives ont grandement enrichi cette étude.

Enfin, nous n'oublions pas nos enseignants, nos camarades de promotion, ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Leur soutien et leurs encouragements nous ont été d'un grand réconfort.

AREZKI Chiraze

DAHMANE nazim-arys

Dédicaces

Je dédie ce travail, fruit de persévérance et d'efforts, à ceux qui occupent une place précieuse dans mon cœur :

À mon cher père **Hamid** et ma tendre mère **Nacéra**, piliers de ma vie, pour leur amour inépuisable, leurs innombrables sacrifices et leur soutien sans faille. Vous êtes ma plus grande source d'inspiration et de force.

À mon unique frère, discret mais toujours présent, et à mes deux sœurs, dont la douceur, l'écoute et l'encouragement m'ont tant réconfortée durant ce parcours.

À mes chères **tantes**, pour leur bienveillance, leurs conseils sincères et leur affection constante.

À mes **grands-parents**, gardiens de valeurs et de sagesse, dont les prières silencieuses m'ont accompagné à chaque étape.

À **Nana Ourida**, cette étoile bienveillante dont la tendresse et la présence ont illuminé mes journées.

À tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenu(e), encouragé(e) ou simplement cru en moi: votre confiance a été un moteur précieux.

Merci à vous, de tout cœur.

AREZKI Chiraze

Dédicaces

Je dédie ce mémoire, aboutissement d'un long chemin parsemé d'efforts, de doutes et d'espoir, à ceux qui ont été les battements silencieux de mon cœur tout au long de cette aventure.

À mon cher père **Nacer Eddine** et à ma précieuse mère **Rachida**, pour leur amour immense, leur patience infinie et leur foi constante en moi. Vous êtes le socle de ma vie, la lumière douce qui m'a guidé même dans les nuits les plus sombres.

À ma sœur **Narymane**, douce présence et complice fidèle et mon beau frère **Koceila** dont les mots réconfortants et l'amour fraternel ont été un baume dans les moments de fatigue.

À mon oncle **Hakim** et à sa merveilleuse épouse **Ghenima**, pour leur soutien moral indéfectible, leur écoute bienveillante et leur tendresse si précieuse. Vous avez été une épaule solide sur laquelle je me suis appuyé sans crainte.

À **Azouzou**, cette âme rare et précieuse, qui occupe une place immense dans mon cœur. Ta présence m'a offert chaleur, force et sérénité. Tu es l'un de ces cadeaux de la vie qu'on ne cesse de chérir.

À **Rosslane** et **Samir**, frères de cœur, compagnons fidèles dans les tempêtes comme dans les éclaircies. Vous avez été là, constants et sincères, toujours prêts à m'élever quand mes forces me quittaient. Votre amitié est une ancre.

À **Sandra** et **Sophia**, mes meilleures amies, mes confidentes, mon roc. Votre affection inconditionnelle, votre joie de vivre et votre soutien sans relâche ont illuminé les jours les plus gris.

À **Yasmine**... celle qui a tenu la place la plus importante dans ma vie, celle qui, par sa seule existence, m'a inspiré à me surpasser, à devenir une meilleure version de moi-même. Ton souvenir est gravé en moi comme une étoile éternelle, douce et brillante.

À vous tous, qui avez été l'écho de mes silences, le refuge de mes incertitudes, et la force de mes victoires :

Merci, du plus profond de mon âme.

DAHMANE Nazim Arys

Liste des figures

N°	Désignation	Page
1	L'évolution de la relation client au sien du secteur bancaire.	21
2	L'impact de la digitalisation sur la relation client.	24
3	Une présentation des stratégies des banques pour renforcer la relation client, basées sur l'ouvrage de Kotler (2003), sous forme de graphique.	26
4	Schéma récapitulatif de profil du client digital.	30
5	Présentation des bénéfices de la relation client.	39
6	Présentation des défis de la relation client.	41
7	Une présentation de l'évolution de la transformation digitale.	47
8	Les différents points des deux définitions de la transformation digitale.	49
9	Présentation des défis de la définition de la transformation digitale.	50
10	Présentation historique de la CNEP-banque.	78
11	Missions de le CNEP-banque.	79
12	Organigramme de la CNEP-banque.	81
13	Organigramme de l'agence CNEP banque de Tizi-Ouzou agence 202.	82
14	Activités & services de la CNEP-banque.	83
15	Développement de la banque en ligne CNEP-banque.	85
16	Les réseaux sociaux utilisé par la CNEP-banque.	85
17	Impact de la transformation digitale.	89
18	Les avantages de l'utilisation des outils technologiques.	92
19	Graphique de répartition de l'échantillon par sexe.	100
20	Graphique de répartition d'échantillon par tranche d'âge.	101
21	Graphique de réapparition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	102
22	Graphique de répartition d'échantillon selon Le degré de maîtrise des nouvelles technologies par clients.	103
23	Graphique de répartition de l'échantillon selon l'expérience des clients avec la CNEP-banque en termes de services numériques.	104
24	Le diagramme en barres : la répartition des avantages que les clients à retirer de l'utilisation des services numérique de la CNEP-banque.	105
25	Le diagramme en barre : la répartition des inconvénients que les clients à rencontrés de l'utilisation des services numérique de la CNEP-banque.	106
26	Graphique de la répartition de la perception de la transformation digitale de la banque CNEP.	107
27	Le diagramme : les principaux services numériques que les clients aimerez voir développés ou améliorés par la banque CNEP.	108
28	Graphique des améliorations des services numériques qui augmentent la satisfaction client.	109

Liste des tableaux

N°	Désignation	Page
1	Un tableau récapitulatif des typologies de la relation client selon Jourdan ainsi que leur avantages et inconvénients.	16
2	Un tableau comparatif des attentes des client entre génération (digitale Vs traditionnel).	36
3	Une présentation comparative des types de la transformation digitale.	53
4	Tableau des stratégies pour réussir une transformation digitale.	53
5	Tableau de répartition de l'échantillon par sexe.	100
6	Tableau de répartition de l'échantillon par tranche d'âge.	101
7	Tableau répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	102
8	Tableau répartition de l'échantillon selon l'expérience des clients avec la CNEP-banque en termes de services numériques.	104
9	Récapitulatif de l'interprétation des résultats.	112
10	Propositions d'améliorations adaptables par la CNEP Banque.	114

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1

Chapitre 01 : La relation client

Introduction	11
Section 01 : généralités sur la relation client	12
1.1. Historique de la relation client.....	12
1.2. La notion de relation client.....	13
1.3. Les spécificités de la relation client dans les services.....	17
Section 02 : La relation client au sein du secteur bancaire	19
2.1. Historique.....	20
2.2. Les particularités de la relation client dans les banques.....	21
2.3. L'impact de la digitalisation sur la relation client.....	23
2.4. Les stratégies des banques pour renforcer la relation client.....	24
Section 03 : Les nouvelles attentes des clients à l'ère du numérique.	27
3.1. Le profil du client digital.....	27
3.2. Les facteurs de satisfaction dans une relation numérique.....	30
3.3. Comparaison des attentes clients entre générations.....	33
Section 04 : Les bénéfices et les défis de la relation client	37
4.1. Les bénéfices de la relation client.....	37
4.2. Les défis de la relation client.....	40
Conclusion	42

Chapitre 02 : La transformation digitale

Introduction	44
Section 01 : La transformation digitale	45
1.1. L'évolution.....	45
1.2. La notion de la transformation digitale.....	48
1.3. Types de la transformation digitale.....	51
Section 02 : Les stratégies pour réussir une transformation digitale	54
2.1. Définir une vision claire.....	54
2.2. Mettre en place une gouvernance et une gestion de changement efficace.....	55
2.3. Investir dans les compétences et les talents nécessaires.....	56
Section 03 : La mise en œuvre de la digitalisation des services	59
3.1. La digitalisation des services et la relation client.....	59
3.2. Les étapes clés de la digitalisation des services.....	63
3.3. Les facteurs critiques pour réussir la transformation digitale et les risques.....	67
Section 04 : Les bénéfices et les défis de la transformation digitale	71
4.1. Les bénéfices de la transformation digitale.....	71
4.2. Les défis de la transformation digitale.....	72
Conclusion	73

Chapitre 03 : La transformation digitale et la relation client CNEP-Banque : Cas empirique

Introduction	75
Section 01 : Présentation de la CNEP- banque	76
1.1. Historique et création	76
1.2. Mission et opération de la CNEP-Banque	79
1.3. Organisation de la CNEP -banque	80
1.4. Les activités et les services de la CNEP- banque	82
Section 02 : La transformation digitale et la relation client au sien de la CNEP- banque	84
2.1. La stratégie digitale de la CNEP- banque	84
2.2. L'impact de la transformation digitale sur la relation client (CNEP-Banque)	87
2.3. Les outils et les technologies utilisé par la CNEP-Banque pour améliorer la relation client	90
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête	93
3.1. Présentation et interprétation des résultats de 'enquête par entretien avec la directrice adjointe de l'agence CNEP-Banque 202	93
3.2. Présentation de la méthodologie de l'enquête par questionnaire	98
3.3. Interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire	100
Section 04 : Interprétation des résultats	110
4.1. Confrontation des résultats aux hypothèses	110
4.2. État actuel de la transformation digitale	110
4.3. Une gestion de la relation client en mutation progressive	111
4.4. Préserver l'héritage tout en évoluant	111
Conclusion	115
Conclusion générale	117
Bibliographie	120
Tables des matières	125
Résumé	



INTRODUCTION GÉNÉRALE

*Introduction
générale*

Depuis le début du XXI^e siècle, le développement des technologies numériques a engendré des bouleversements majeurs dans le fonctionnement des organisations. Ce phénomène, communément appelé transformation digitale, dépasse largement le cadre de la simple informatisation des processus. Il s'agit d'un changement profond de paradigme, à la fois technologique, organisationnel, culturel et stratégique.¹

La transformation digitale repose sur l'intégration des technologies émergentes dans toutes les dimensions de l'entreprise : big data, intelligence artificielle, objets connectés, réalité augmentée, cloud computing, réseaux sociaux, plateformes collaboratives, etc. Ces outils redéfinissent non seulement la manière dont les entreprises produisent et distribuent de la valeur, mais également la façon dont elles interagissent avec leur environnement, et notamment avec leurs clients.

D'après Chaffey & Ellis-Chadwick, la digitalisation ne se limite pas à un changement de canal : elle implique une refonte globale du modèle relationnel de l'entreprise, où le client devient un acteur central, proactif et ultra-connecté. Le pouvoir n'est plus entre les mains de l'entreprise seule : le client digital est informé, exigeant, volatil, et attend des expériences fluides, personnalisées et instantanées.²

La relation client, au cœur de la stratégie marketing, a donc subi une transformation radicale. Traditionnellement fondée sur des interactions directes, en face-à-face ou par téléphone, elle est aujourd'hui structurée autour de canaux numériques : sites web, applications mobiles, sociaux, mails automatisés, etc. Ces nouveaux canaux permettent une expérience omnicanale, où le client peut naviguer d'un support à l'autre sans rupture de service.³

¹ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press

² Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing (7e éd.)*. Pearson Education.

³ Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Customer Experience." *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

Selon Kotler et Keller, l'objectif principal du marketing relationnel reste le même : attirer, satisfaire, fidéliser et faire revenir le client. Mais les moyens pour y parvenir ont changé. Le digital permet une connaissance fine du comportement client grâce à l'analyse des données (data analytics), et offre des possibilités inédites en termes de personnalisation, de réactivité et de proximité.⁴

Cependant, cette transformation ne va pas sans poser des défis humains et organisationnels. Comme le souligne Joël de Rosnay, nous sommes passés d'une société industrielle à une société fluide, interconnectée et complexe, où les rapports de force traditionnels sont bouleversés⁵. Dans ce contexte, les entreprises doivent non seulement investir dans la technologie, mais aussi accompagner le changement culturel : former les équipes, faire évoluer les mentalités, redéfinir les processus internes, tout en gardant une cohérence avec leur identité de marque et leur culture d'entreprise⁶.

L'enjeu est donc double : adopter des outils digitaux performants, mais aussi préserver l'authenticité et la qualité de la relation humaine. Comme l'indique Bernard Stiegler, le risque est grand de voir l'automatisation nuire à la dimension humaine de l'échange, en déshumanisant la relation et en standardisant les expériences. La vraie réussite réside dans un équilibre entre efficacité technologique et proximité émotionnelle⁷.

Enfin, la crise sanitaire mondiale liée à la COVID-19 a accéléré ces transformations. De nombreuses entreprises ont dû réinventer leur relation client en urgence, en mettant en place des services à distance, du e-commerce, ou des systèmes de messagerie automatisée. Cette accélération soudaine a mis en lumière les

⁴ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15e éd.). Pearson Education.

⁵ De Rosnay, J. (2011). *Surfer la vie : Vers une société fluide*. Les Liens qui Libèrent.

⁶ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.

⁷ Stiegler, B. (2010). *Pour une nouvelle critique de l'économie politique*. Flammarion.

entreprises qui étaient déjà prêtes à fonctionner en mode digital, et celles qui ont dû opérer une transition dans la précipitation.

1. Problématique

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, marqué par l'évolution rapide des technologies numériques, les banques se voient contraintes de repenser profondément leurs modes de fonctionnement, en particulier dans la gestion de leur relation client. La digitalisation, portée par des innovations telles que la banque en ligne, les applications mobiles, l'intelligence artificielle ou encore le Big Data, redéfinit les standards en matière de qualité de service, de réactivité, et de personnalisation de l'expérience client.

La CNEP Banque, institution financière algérienne historique, n'échappe pas à cette dynamique. Pour rester en phase avec les nouvelles attentes des consommateurs – plus connectés, plus exigeants, et plus autonomes – elle doit impérativement moderniser ses pratiques tout en veillant à offrir une relation client fluide, efficace, et centrée sur les besoins de sa clientèle. Toutefois, cette transformation ne saurait se limiter à l'introduction d'outils technologiques. Elle suppose un véritable changement organisationnel, impliquant aussi bien les systèmes d'information que les compétences internes, les modes de communication, et les processus de traitement.

La gestion de la relation client devient ainsi un levier stratégique de la digitalisation bancaire. Il s'agit de comprendre comment la technologie peut améliorer la connaissance client, automatiser certains services tout en maintenant une relation humaine de qualité, et renforcer la fidélisation par une offre personnalisée.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique :

Comment la CNEP Banque peut-elle intégrer efficacement les nouvelles technologies dans sa gestion de la relation client ?

À travers cette problématique, nous chercherons à identifier les leviers technologiques, organisationnels et humains qui permettraient à la CNEP Banque de faire évoluer sa relation client vers un modèle plus digitalisé, tout en conservant sa proximité avec la clientèle et la qualité de ses services.

2. Hypothèses de travail

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'interroger les mécanismes à travers lesquels la CNEP Banque peut intégrer les nouvelles technologies dans sa relation client, en tenant compte à la fois des opportunités offertes par le digital et des contraintes internes susceptibles d'entraver cette transition.

Le virage numérique que connaît le secteur bancaire représente une opportunité majeure pour repenser la relation client en profondeur. Les outils digitaux permettent aujourd'hui de mieux comprendre les besoins des clients, de leur proposer des services plus personnalisés, plus rapides, et disponibles à tout moment. Toutefois, la transformation numérique n'est pas un simple processus technologique ; elle est également organisationnelle, humaine et culturelle.

À ce titre, deux axes d'analyse nous paraissent essentiels. D'une part, l'apport du digital dans l'amélioration de l'expérience client ; d'autre part, les résistances internes, souvent invisibles mais puissantes, qui peuvent freiner l'adoption de l'innovation.

C'est pourquoi nous posons les hypothèses de travail suivantes :

Hypothèse 1 :

L'intégration des outils digitaux contribue significativement à l'amélioration de la relation client à la CNEP Banque, en renforçant la réactivité, la personnalisation des services et la satisfaction globale de la clientèle.

Hypothèse 2 :

La présence de freins internes – tels que le manque de compétences numériques, la résistance au changement ou une organisation rigide – constitue un obstacle majeur à l'adoption des technologies innovantes dans la gestion de la relation client.

Ces hypothèses s'appuient sur l'idée que le succès de la transformation numérique repose autant sur les bénéfices opérationnels du digital que sur la capacité de l'organisation à accompagner le changement. Ainsi, notre étude se propose d'évaluer l'équilibre entre ces deux dimensions, en mettant en évidence les conditions internes à réunir pour que les nouvelles technologies deviennent de véritables leviers de performance relationnelle à la CNEP Banque.

3. Motivations et intérêts de la recherche

L'importance du sujet étudié réside dans la volonté de définir les conditions et les modalités d'intégration des nouvelles technologies dans la relation client, tout en préservant la culture organisationnelle et l'héritage de l'entreprise. Notre recherche se focalise spécifiquement sur la CNEP Banque, une institution bancaire algérienne à forte identité culturelle, et la manière dont elle peut intégrer les innovations digitales tout en maintenant ses valeurs et son modèle organisationnel historique.

L'intérêt de notre recherche est d'autant plus pertinent qu'elle vise à améliorer la compréhension des dynamiques entre la digitalisation de la relation client et la préservation de la culture d'entreprise. Ce thème est central dans les préoccupations actuelles des institutions financières en Algérie, où la nécessité de moderniser les services bancaires se heurte à des enjeux culturels et organisationnels profonds. En enrichissant la réflexion académique sur ces questions, notre travail propose de contribuer à une meilleure compréhension des défis que rencontrent les entreprises traditionnelles dans leur transition vers le numérique.

Nous avons choisi de focaliser notre étude sur la CNEP Banque en raison de son héritage solide et de son rôle clé dans le secteur bancaire algérien. Nous chercherons à explorer comment cette banque peut réussir à intégrer les nouvelles technologies, telles que les services bancaires en ligne et la gestion automatisée de la relation client, tout en respectant et en valorisant son identité culturelle. La culture organisationnelle de la CNEP, qui se distingue par des pratiques historiques et une proximité forte avec sa clientèle, apparaît comme un levier essentiel pour mener cette transformation sans renier ses valeurs fondamentales.

Ainsi, notre travail se veut une réflexion sur les modalités d'intégration de la digitalisation dans un contexte spécifique, où la relation client et la culture d'entreprise doivent évoluer de manière cohérente. Nous espérons apporter une contribution significative à la compréhension de la manière dont une banque peut concilier modernisation technologique et respect de son héritage culturel et organisationnel.

4. Choix du sujet

Les raisons qui nous ont incité à opter pour ce sujet sont multiples. Tout d'abord, il s'agit d'un thème d'actualité, au cœur des transformations que vivent aujourd'hui les entreprises, notamment dans le secteur bancaire. La digitalisation des services et l'évolution des attentes des clients poussent les institutions financières à repenser leur manière de gérer la relation client. Ce sujet est donc à la fois pertinent et porteur, car il touche à des enjeux stratégiques majeurs.

Par ailleurs, en Algérie, la transformation digitale connaît une progression notable, bien que des défis persistent, notamment dans l'intégration des nouvelles technologies dans les structures traditionnelles. Le cas de la CNEP Banque, institution à forte identité historique, illustre parfaitement ces enjeux. Cette réalité nous a motivés à explorer comment une telle organisation peut moderniser ses services tout en préservant ses fondements culturels.

Enfin, la rareté des études approfondies sur l'impact de la digitalisation sur la relation client, dans le contexte spécifique des banques publiques algériennes, constitue une opportunité de proposer une contribution originale.

5. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette étude portant sur la transformation digitale et la relation client, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant des outils qualitatifs et quantitatifs. Cette double approche permet de mieux appréhender la complexité du phénomène étudié, en croisant les perceptions des clients et celles des acteurs internes à l'organisation.

La collecte des données s'est effectuée à travers deux principaux outils :

- **Un questionnaire quantitatif**, destiné aux clients de la CNEP Banque, conçu pour recueillir leurs attentes, leurs expériences et leur niveau d'adhésion aux nouveaux outils numériques mis en place. Ce questionnaire se compose de plusieurs groupes de questions thématiques (usage des services en ligne, satisfaction, etc.), distribués à un échantillon représentatif.
- **Des entretiens semi-directifs**, menés auprès de certains cadres et responsables de la CNEP Banque, afin de mieux comprendre leur perception de la transformation digitale, les difficultés rencontrées, et les stratégies mises en œuvre pour préserver l'identité culturelle de l'établissement tout en innovant dans la relation client.

L'analyse des données quantitatives a été assurée à l'aide de logiciels statistiques tels que SPSS et Excel, tandis que les données qualitatives ont fait l'objet d'un traitement thématique, permettant d'identifier les tendances et les enjeux majeurs liés à la digitalisation de la relation client.

6. Structure du travail

Nous avons adopté une démarche méthodologique articulée en deux temps : dans un premier temps, une revue de la littérature portant sur les concepts clés de notre problématique ;

Dans un second temps, une étude empirique axée sur le cas de la CNEP Banque, mobilisant des outils qualitatifs et quantitatifs à travers des entretiens et des questionnaires.

Notre travail structuré en trois chapitres principaux :

- **Le premier chapitre est consacré à la relation client**, en tant que notion centrale dans le fonctionnement des institutions financières. Il présentera les fondements théoriques de la relation client, son évolution, ses enjeux, ainsi que son importance stratégique dans le secteur bancaire.
- **Le deuxième chapitre portera sur la transformation digitale**, avec un focus particulier sur les technologies appliquées à la relation client. Ce chapitre abordera les facteurs, les types, l'expérience utilisateur, ainsi que les défis de la digitalisation dans les banques traditionnelles.
- **Le troisième et dernier chapitre sera dédié à l'étude de cas de la CNEP Banque**. À travers une enquête de terrain mêlant questionnaires destinés aux clients et entretiens réalisés auprès des cadres de la banque, ce chapitre analysera les perceptions, les pratiques et les stratégies mises en œuvre pour intégrer les outils digitaux dans la relation client tout en préservant l'identité culturelle de l'institution.

CHAPITRE 01 : LA RELATION CLIENT

La relation client

Introduction

Dans un environnement économique marqué par une forte concurrence, la relation client s'impose comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises, en particulier dans le secteur des services. L'évolution des attentes des consommateurs, couplée à l'essor des technologies de l'information et de la communication, a profondément transformé la manière dont les organisations interagissent avec leur clientèle. La relation client ne se limite plus à une simple transaction commerciale : elle devient un processus interactif, dynamique, et personnalisé, visant à construire une relation durable et mutuellement bénéfique.

Le secteur bancaire, historiquement centré sur une relation de proximité et de confiance, se trouve aujourd'hui au cœur de ces mutations. La digitalisation des services, la montée en puissance des canaux numériques, ainsi que l'exigence croissante des clients en matière de réactivité et de personnalisation, imposent une redéfinition des pratiques relationnelles. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche, qui vise à explorer en profondeur les transformations de la relation client à l'ère numérique.

Pour mieux appréhender cette problématique, ce premier chapitre est consacré à l'étude théorique de la relation client. Il constitue une base conceptuelle nécessaire à la compréhension des enjeux soulevés dans la partie empirique de notre mémoire. La méthodologie adoptée pour la rédaction de ce chapitre repose sur une revue de littérature spécialisée, mobilisant à la fois des sources académiques (ouvrages, articles scientifiques) et professionnelles (rapports, études sectorielles) afin d'assurer une approche rigoureuse et pertinente.

Nous structurons ce chapitre autour de quatre sections complémentaires :

- Dans une première section, nous retraçons les généralités sur la relation client, en présentant son évolution historique, ses principales définitions et les particularités qu'elle revêt dans les activités de services.
- Dans une deuxième section, nous explorons la relation client au sein du secteur bancaire, en examinant son évolution, ses spécificités ainsi que l'impact croissant de la digitalisation sur les interactions bancaires.
- Dans une troisième section, nous étudions les attentes des clients à l'ère numérique, en mettant en lumière leurs nouvelles exigences en matière de réactivité, d'accessibilité, de personnalisation et d'expérience client.

- Enfin, dans une quatrième section, nous mettons en évidence les principaux défis et bénéfices liés à la gestion de la relation client.

Ce cadre théorique a pour objectif de fournir une base solide sur la relation client que nous mènerons par la suite, en intégrant au cas spécifique de la banque et à sa stratégie d'intégration des technologies dans la relation client.

Section 01 : généralités sur la relation client

La relation client s'impose aujourd'hui comme un élément clé dans la stratégie des entreprises. Face à des consommateurs de plus en plus exigeants et à une concurrence accrue, entretenir une relation de qualité avec les clients devient essentiel.

Il ne s'agit plus seulement de vendre un produit ou un service, mais de créer un lien durable, fondé sur la confiance, la satisfaction et l'écoute.

Dans cette section, nous allons explorer les fondements de la relation client. Nous commencerons par retracer l'évolution historique de la relation client au fil du temps, puis nous définirons les concepts clés et soulignerons l'importance de la relation client. Nous présenterons également les différents types de la relation client, enfin nous mettrons en évidence les spécificités de la relation client dans le secteur bancaire.

1.1. Historique de la relation client

La relation client a connu une transformation profonde et progressive au fil des décennies, passant d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle, puis à une approche digitale. **Selon Philippe Jourdan**, cette évolution peut être découpée en plusieurs étapes clés.⁸

1.1.1. Les années 1950-1960, la relation client était encore embryonnaire, avec peu d'études et une approche centrée sur le produit. Les entreprises se concentraient sur la production et la distribution, accordant peu d'attention aux besoins et aux attentes des clients.

⁸ Jourdan,P.(2017).La relation client :un atout stratégique pour les entreprises .Éditions Eyrolles,p.23.

1.1.2. Les années 1970-1980 ont marqué un tournant avec l'émergence du marketing relationnel. Les entreprises ont commencé à comprendre l'importance de construire des relations durables avec leurs clients, en mettant l'accent sur la satisfaction, la fidélisation et la personnalisation.

1.1.3. Les années 1990-2000 ont été marquées par l'essor des technologies de l'information, qui ont permis aux entreprises de collecter et d'analyser des données sur leurs clients. Cela a ouvert la voie à une relation client plus personnalisée, avec des offres et des services adaptés aux besoins de chaque client.

1.1.4. Les années 2000-2010 ont vu l'avènement de la relation client digitale, avec l'explosion des réseaux sociaux et des plateformes de commerce électronique. Les entreprises ont dû s'adapter à ces nouveaux canaux de communication et d'interaction, en développant une présence en ligne et en utilisant les outils digitaux pour gérer la relation client.⁹

Aujourd'hui, la relation client est un enjeu majeur pour les entreprises de tous secteurs. Les clients sont devenus plus exigeants, plus informés et plus connectés. Ils attendent des entreprises une expérience client personnalisée, fluide et cohérente sur tous les canaux. Les entreprises doivent donc investir dans les outils et les compétences nécessaires pour construire une relation client solide et durable, source de croissance et de compétitivité.

1.2. La notion de relation client

Avant d'aborder la notion de la relation client, il convient de définir préalablement le concept de client :

« Le client est une personne physique ou morale qui achète des biens ou des services à une entreprise »¹⁰.

Cette définition est importante car elle souligne l'aspect transactionnel de la relation client. Le client est un partenaire économique qui échange des ressources contre des biens ou des services.

D'une manière générale, la notion de relation est envisagée dans la littérature comme un « état d'association ». Elle correspond à une chaîne d'événements interconnectés entre des objets animés ou inertes. Les relations dépendent donc des objets en relation, de l'intensité des liens entre eux et de la dimension temporelle dans laquelle elles s'inscrivent. Pour le cas où les

⁹Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

¹⁰ Jourdan, P. (2017). Op.cit. p.10

objets en relation sont des individus, il est nécessaire d'intégrer à l'analyse les aspects cognitifs et affectifs qui existent entre les participants à l'échange. Ces éléments affectent particulièrement la perception et le développement des relations. La relation client se définit alors comme « *la reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre les partenaires de l'échange.* »¹¹

1.2.1. L'importance de la relation client

La relation client, pilier essentiel de la réussite d'une entreprise, se révèle être un actif immatériel d'une valeur inestimable. Elle transcende la simple transaction commerciale pour se muer en un levier stratégique de différenciation et de création de valeur :

- Au-delà de la vente, la relation client constitue une construction de valeur durable. En effet l'enjeu n'est plus seulement de vendre un produit ou un service, mais de bâtir une expérience client positive, personnalisée. Une relation client solide positive engendre une multitude d'avantages, tant sur le plan financier qu'au niveau de l'image de marque, contribuant à un cercle vertueux de croissance et de succès.¹²
- La confiance, pierre angulaire de toute relation client durable, se définit comme la croyance du client en la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements, à fournir des produits ou services de qualité et à agir dans son intérêt. Elle se nourrit de transparence, d'écoute et de respect.¹³
- La satisfaction client, état émotionnel positif consécutif à l'utilisation d'un produit ou service, dépend de la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes du client, ainsi que de la qualité perçue du produit ou service. Elle est un puissant moteur de fidélisation.¹⁴
- La fidélité client, propension du client à revenir vers la même entreprise pour ses achats, est le fruit d'une satisfaction client élevée, d'une confiance solide et d'un programme de fidélisation attractif. Elle représente un avantage concurrentiel majeur.¹⁵

¹¹ Czepiel, J.A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of business research*, 20(1), 13

¹² Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2021). *Mercator – Théorie et pratique du marketing* (13e éd.). Dunod

¹³ Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. McGraw-Hill.

¹⁴ Pineau, G. (2016). *Le marketing de la fidélisation : stratégies et outils* (3e éd.). Vuibert.

¹⁵ Manceau, D., & Filser, M. (2014). *Marketing, stratégie et mise en œuvre : Concepts et outils* (2e éd.). Dunod.

- La communication client, échange d'informations entre l'entreprise et le client, prend diverses formes : publicité, relations publiques, ventes, service client et médias sociaux. Elle doit être claire, transparente et adaptée aux besoins du client.¹⁶
- La valeur perçue, perception subjective du client quant à la valeur d'un produit ou service, dépend de la qualité perçue, du prix et des avantages attendus. Elle influence fortement la décision d'achat et la fidélité.
- Relation de confiance, basée sur la transparence, l'écoute et le respect, est essentielle pour fidéliser les clients et les inciter à devenir des ambassadeurs de la marque.
- L'engagement client, degré d'implication et d'attachement du client à l'entreprise, se mesure par la fidélité, les recommandations et les achats répétés. Il est un indicateur clé de la satisfaction et de la confiance.
- La rétention client, capacité de l'entreprise à conserver ses clients existants, dépend de la satisfaction client, de la confiance et d'un programme de fidélisation efficace. Elle est un enjeu majeur pour la rentabilité de l'entreprise.¹⁷

1.2.2. Les typologies de la relation client

Pour mieux gérer et développer les échanges avec les clients, les entreprises doivent identifier le type de relation qu'elles entretiennent avec leur clientèle. Chaque relation client a ses propres caractéristiques, objectifs et niveaux d'implication.

Selon Philippe Jourdan, il existe plusieurs formes de relation, allant de la simple transaction à une collaboration plus étroite, en fonction du contexte et des attentes des client.¹⁸

La relation transactionnelle, typique des achats impulsifs ou ponctuels (comme une course en taxi), se caractérise par son court terme et l'absence de personnalisation.

La relation répétitive, à l'œuvre dans les abonnements ou les achats réguliers, mise sur la satisfaction et la fidélisation pour encourager la récurrence.

¹⁶ Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. Op. cit.

¹⁷ Michel, G. (2017). Le marketing relationnel : Principes et outils (2e éd.). Dunod.

¹⁸ Jourdan, P. (2017). Op. cit.

La relation personnalisée, quant à elle, repose sur une connaissance approfondie du client, permettant une offre sur mesure, à l'image d'un conseiller bancaire adaptant ses recommandations.

La relation partenariale va encore plus loin, instaurant une collaboration étroite et un partage d'objectifs, comme un client participant au développement d'un produit.

La relation communautaire, fréquente dans le monde du sport ou des marques engagées, crée un sentiment d'appartenance et des interactions entre clients partageant des intérêts communs.

Tableau N°1 : Un tableau récapitulatif des typologies de la relation client selon Jourdan ainsi que leur avantages et inconvénients¹⁹

Type de relation	Caractéristiques	Exemples	Avantages	Inconvénients
Transactionnelle	Court terme, absence de personnalisation	Course en taxi, achat en ligne unique	Simplicité, rapidité	Peu de fidélisation
Répétitive	Transactions régulières, fidélisation	Abonnements, achats réguliers dans un magasin	Fidélisation, prévisibilité des ventes	Nécessite une satisfaction client constante
Personnalisée	Connaissance approfondie du client, offre sur mesure	Conseiller bancaire, recommandations personnalisées	Forte fidélisation, satisfaction client élevée	Coût élevé, nécessite la collecte et l'analyse de données
Partenariale	Collaboration étroite, partage d'objectifs	Client participant au développement d'un produit	Innovation, engagement client	Peut être complexe à mettre en place
Communautaire	Sentiment d'appartenance, interactions entre clients	Communauté de fans, forum en ligne	Engagement client, bouche-à-oreille	Nécessite une animation et une modération

Source : Jourdan,P.(2017).La relation client :un atout stratégique pour les entreprises. Éditions Eyrolles page 40-46

¹⁹ Jourdan,P.(2017). Op.cit.

NB : Le choix de la relation client dépend de facteurs variés, du secteur d'activité au type de produit, en passant par les attentes des clients.

1.3. Les spécificités de la relation client dans les services

Avant de parler de relation client dans les services, il est important de comprendre ce qu'est un service. Contrairement à un produit que l'on peut voir, toucher ou stocker, un service est une prestation immatérielle qui se réalise souvent avec la participation du client. Il n'y a rien de concret à acheter ou à posséder, mais plutôt une expérience à vivre, une solution à obtenir ou un besoin à satisfaire.

Selon Christian Grönroos, spécialiste du marketing des services, un service peut se définir comme « *une activité ou une série d'activités plus ou moins intangibles qui se produisent dans les interactions entre le client et les employés de service et/ou les ressources physiques ou systèmes du prestataire, et qui sont fournies comme solution aux problèmes du client* ». ²⁰

Autrement dit, ce qui fait la nature du service, c'est la relation entre le client et l'entreprise. Le service ne peut pas exister sans cette rencontre. Il est produit et consommé en même temps, souvent sur mesure, et toujours influencé par la qualité de l'échange.

Eiglier et Langeard, qui ont introduit le concept de “*servuction*” (c'est-à-dire la production du service avec et pour le client), expliquent que le service est une coproduction. Le client n'est pas extérieur à la prestation : il y participe activement, même sans s'en rendre compte. ²¹

Après avoir défini la notion de client et présenté le concept de servuction, il convient désormais d'analyser les spécificités de la relation client dans le secteur des services, caractérisée par une interaction directe, une forte implication du client et une importance accrue de la qualité perçue.

²⁰ Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Wiley.

²¹ Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.

1.3.1. L'intangibilité du service renforce l'importance du lien humain

Contrairement à un produit matériel, un service ne se voit pas, ne se touche pas, et ne se stocke pas. Cela signifie que le client ne peut pas juger de sa qualité avant de le consommer. Du coup, ce qu'il va ressentir pendant l'échange avec l'entreprise compte énormément. C'est là que la relation humaine prend tout son sens : un bon accueil, une écoute attentive, une réponse claire... tout cela fait partie du service, au même titre que le résultat.

1.3.2. La simultanéité de la production et de la consommation impose une présence active du client

Dans les services, le client est souvent présent pendant la prestation. Il interagit avec les employés, parfois même avec d'autres clients, ce qui influence son ressenti. Par exemple, dans une banque, la manière dont le conseiller parle, répond aux questions, explique les procédures, tout cela participe à la satisfaction du client. Le client co-produit le service avec l'entreprise, même sans s'en rendre compte.²²

1.3.3. La variabilité du service renforce la personnalisation de la relation²³

Un service n'est jamais exactement le même d'un jour à l'autre, d'un client à l'autre, ou même d'un employé à l'autre. Il y a une grande variabilité dans la prestation. Cela veut dire que pour créer une relation de qualité, il faut s'adapter à chaque client. L'entreprise de services doit être capable d'écouter, de comprendre les besoins individuels, et de personnaliser sa réponse. C'est une relation sur mesure.

1.3.4. L'implication émotionnelle du client crée un attachement ou un rejet²⁴

Dans les services, les émotions jouent un rôle central. Le client ne retient pas seulement le service rendu, mais aussi comment il s'est senti pendant l'échange. Une bonne relation peut créer de la fidélité, de la confiance, et même un attachement à la marque. À l'inverse, un mauvais ressenti peut briser la relation en un instant.

²² Référence : Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). Marketing des services. Pearson France.

²³ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Le marketing des services : Intégration de la fonction marketing dans les services. De Boeck.

²⁴ Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Dubois, B. (2015). Marketing Management. Pearson.

1.3.5. La durée de la relation est souvent plus longue et répétitive

Dans le secteur des services, on parle souvent de relation continue. On ne vient pas juste une fois, on revient. C'est le cas des banques, des assurances, ou encore des opérateurs téléphoniques. Cette continuité suppose que l'entreprise entretienne la relation, qu'elle écoute régulièrement le client, qu'elle le fidélise. On ne vend pas un service une fois, on crée une relation dans le temps.²⁵

Après avoir mis en évidence les spécificités de la relation client dans le secteur des services, il convient désormais de présenter plus précisément la manière dont cette relation se manifeste au sien d'un établissement bancaire.

Section 02 : La relation client au sien du secteur bancaire

La relation client dans le secteur bancaire présente des caractéristiques spécifiques qui la distinguent nettement des autres secteurs de services. En effet, la nature sensible des services financiers, le besoin de sécurité, ainsi que la complexité des produits proposés imposent une relation fondée sur la confiance, l'accompagnement et la personnalisation.

Dans cette deuxième section, nous allons nous concentrer sur la relation client dans le secteur bancaire. Nous explorerons tout d'abord l'évolution de la relation client dans ce contexte, puis nous présenterons les particularités de la relation client bancaire

Enfin, nous étudierons l'impact de la digitalisation sur la relation client.

²⁵ Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Wiley.

2.1. Historique

Dans les années 1960 et 1970, les banques se concentraient principalement sur les transactions financières et les services de base. La relation client était limitée à des interactions en personne ou par téléphone. Les clients devaient se rendre physiquement dans les agences bancaires pour effectuer des transactions.²⁶

Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les années 1980 et 1990, les banques ont commencé à proposer des services à distance, tels que les banques en ligne et les services de banque par téléphone. Cela a permis aux clients d'accéder à leurs comptes et de réaliser des transactions en ligne.²⁷

Dans les années 2000, les banques ont commencé à investir dans les technologies numériques pour améliorer l'expérience client et proposer des services plus personnalisés. Les réseaux sociaux, les applications mobiles et les sites web ont permis aux banques de communiquer avec les clients de manière plus interactive et personnalisée.²⁸

Aujourd'hui, les banques visent à proposer une expérience client omnicanale, c'est-à-dire une expérience cohérente et personnalisée sur tous les canaux, qu'il s'agisse des canaux physiques, numériques ou mobiles. Les banques utilisent des données et des analyses pour comprendre les besoins et les comportements des clients et pour proposer des services et des produits personnalisés.²⁹

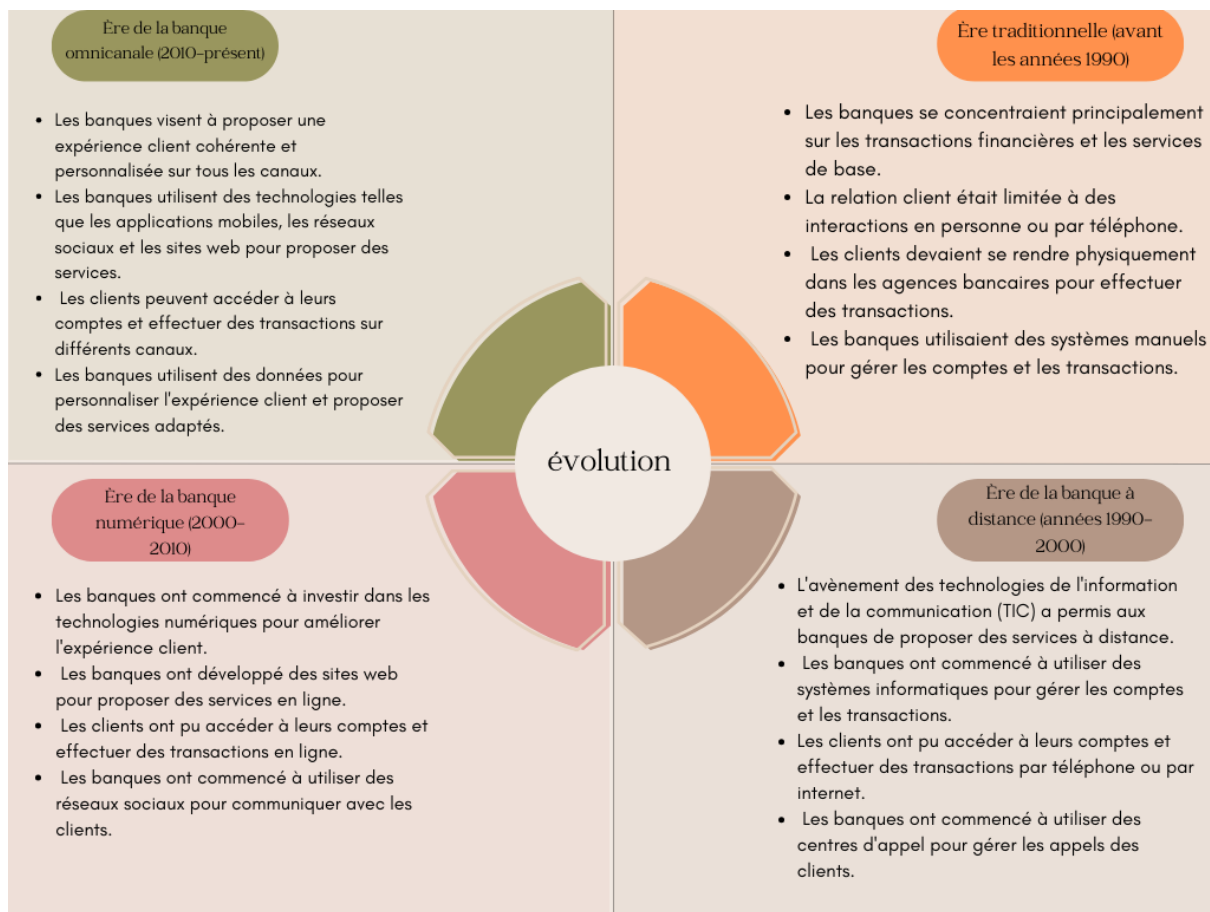
²⁶ Lzmoine, J.-F. (2014) . Marketing bancaire . Dunod.

²⁷ Dardour, A. (2011) . La banque à l'ère du numérique: entre innovation et transformation. Revue Banque.

²⁸ Catelin, C. (2014). Le marketing bancaire à l'heure du digital. Revue Banque édition.

²⁹ Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). *Exploring the Digitalization Impact on Consumer Decision-Making in Retail Banking*. Electronic Markets, 28(3), 265

Figure N°1 : L'évolution de la relation client au sien du secteur bancaire ³⁰



Source : Kotler,P. (2003).Marketing Management. Prentice Hall page 15-18

En résumé, l'évolution de la relation client dans l'industrie bancaire a été marquée par une transition d'une approche traditionnelle et transactionnelle à une approche plus personnalisée et relationnelle, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et des données.

2.2. Les particularités de la relation client dans les banques

Dans le secteur bancaire, la relation client se distingue par des exigences spécifiques liées à la sensibilité des services proposés. Ces particularités façonnent les interactions entre les banques et leur clientèle et justifient une approche relationnelle adaptée.

³⁰ Kotler,P. (2003).Marketing Management. Prentice Hall

Parmi ces particularités on trouve :

2.2.1. Une relation fondée sur la confiance et la confidentialité³¹

Dans le secteur bancaire, la relation client repose sur une confiance mutuelle, car les clients confient des informations financières sensibles à leur établissement. Cette relation exige donc un haut niveau de confidentialité et d'éthique professionnelle. Les banques sont perçues comme des institutions garantes de la sécurité financière.

2.2.2. La complexité des besoins et des produits bancaires³²

Les besoins des clients bancaires varient selon leur cycle de vie, leur situation professionnelle, patrimoniale et leurs objectifs financiers. Les produits bancaires (prêts, épargne, assurances, placements...) sont souvent complexes à comprendre, ce qui exige une relation d'accompagnement et de conseil durable.

2.2.3. Une relation de long terme basée sur la fidélisation³³

Contrairement à d'autres secteurs où l'acte d'achat est ponctuel, la banque vise une relation durable avec le client. Le modèle bancaire est construit sur la fidélisation, la gestion du cycle de vie client, et la vente croisée. Cette durabilité renforce les attentes en matière de qualité relationnelle et de continuité du service.

2.2.4. L'importance du contact humain et du rôle du conseiller³⁴

Même à l'ère digitale, le conseiller bancaire joue un rôle central dans la perception de la qualité de service. Il incarne la banque aux yeux du client, oriente ses choix, et entretient une relation personnalisée. Le contact humain est particulièrement apprécié lors d'opérations complexes ou à fort enjeu émotionnel.

³¹ Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.

³² Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2015). *Marketing Management*. Pearson Education France.

³³ Dion, P. (2002). *Gestion de la relation client*. Éditions d'Organisation.

³⁴ Caruana, A., & Vella, J. (2000). The impact of customer contact on customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*.

2.2.5. Un cadre réglementaire influençant la relation client

La relation client bancaire est également marquée par un environnement juridique et réglementaire strict (ex. : obligation d'information, lutte contre le blanchiment, RGPD). Cela ajoute une dimension administrative et formelle à la relation, renforçant la nécessité d'une communication claire et conforme.³⁵

2.3. L'impact de la digitalisation sur la relation client

La digitalisation a profondément transformé la relation client dans le secteur bancaire, à la fois sur le plan de l'expérience client et de l'efficacité opérationnelle.

2.3.1. Personnalisation des services et réactivité accrue³⁶

Grâce aux technologies numériques (big data, CRM,), les banques peuvent proposer des services personnalisés en temps réel. Cette personnalisation favorise une meilleure satisfaction et une expérience client enrichie.

2.3.2. Fidélisation et relation individualisée³⁷

La digitalisation permet de renforcer la fidélité des clients via des communications ciblées, des offres sur mesure et un suivi personnalisé. Cela crée une relation plus durable et engageante.

2.3.3. Automatisation et réduction des coûts³⁸

Les processus numériques automatisés réduisent les coûts de traitement et les interactions physiques, tout en améliorant la réactivité et l'efficacité.

³⁵ Deleersnyder, B. (2018). Le droit bancaire et financier. Dalloz.

³⁶ Mounier, A. (2015). La transformation digitale : enjeux et bonnes pratiques. Éditions Eyrolles.

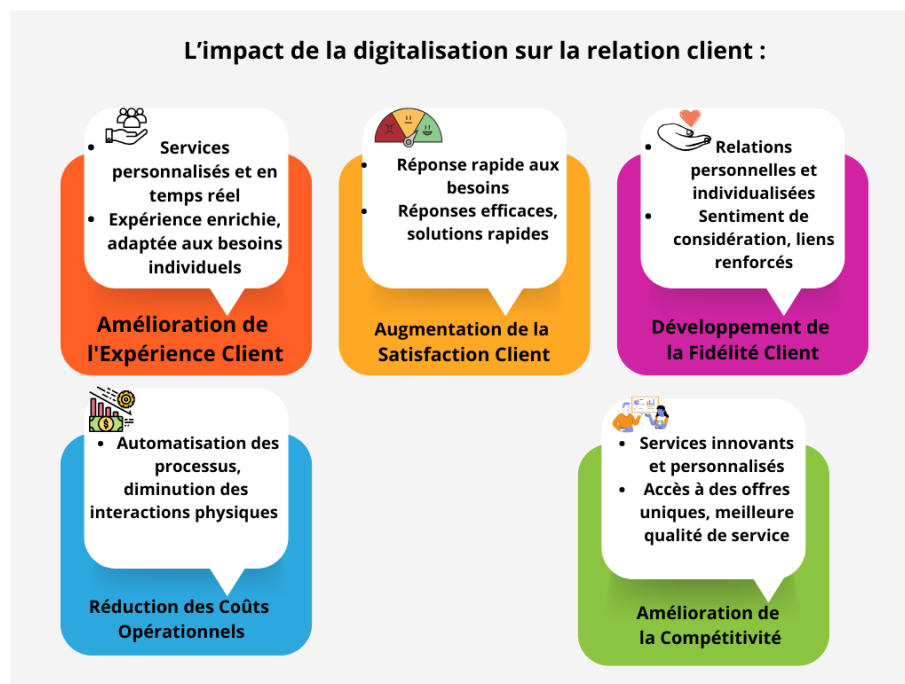
³⁷ Reix, R. (2004). Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert.

³⁸ Peppard, J., & Ward, J. (2012). La stratégie des systèmes d'information. Pearson France.

2.3.4. Expérience omnicanale³⁹

Les banques développent des parcours clients fluides entre les agences physiques, les sites web, les applications mobiles et les centres d'appel. L'objectif est d'assurer une cohérence de l'expérience sur tous les canaux.

Figure N°2 : L'impact de la digitalisation sur la relation client



Source: Kotler,P. (2003) .Marketing Management. Prentice Hall. (Chapitre 12) page 27-30

Ce schéma illustre les principaux impacts de la digitalisation sur la relation client. Elle permet d'améliorer l'expérience et la satisfaction des clients grâce à des services personnalisés, tout en renforçant leur fidélité, réduisant les coûts opérationnels et augmentant la compétitivité des entreprises.

2.4. Les stratégies des banques pour renforcer la relation client

Dans un environnement marqué par la transformation digitale, les banques réorientent leur stratégie relationnelle afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée, informée et exigeante. L'objectif est clair : maintenir une relation de qualité tout en

³⁹ Carrel, A. (2020). Stratégies omnicanales. Dunod.

s'appuyant sur les outils numériques pour gagner en efficacité, en proximité et en réactivité. Cette évolution se décline à travers plusieurs axes complémentaires qui redéfinissent la manière dont les banques interagissent avec leurs clients.

Tout d'abord, la **personnalisation de l'offre** devient un levier incontournable. L'exploitation des données clients permet aux banques de mieux connaître les profils, les habitudes et les besoins de chacun, afin de proposer des produits et services sur mesure. Cette approche individualisée renforce la pertinence de l'offre et contribue à une relation client plus étroite et plus engageante.

Cette personnalisation s'accompagne d'une **communication multicanale**, indispensable à l'ère digitale. Les banques combinent les canaux numériques (e-mailing, applications mobiles, réseaux sociaux) aux canaux traditionnels (agences, téléphone), afin de maintenir un contact constant et fluide avec leurs clients. Cette complémentarité des canaux permet de s'adapter aux préférences de chaque client et d'assurer une disponibilité permanente.

Pour que cette communication et ces services soient pleinement efficaces, il est essentiel que les **services en ligne soient sécurisés**. La digitalisation ne doit pas se faire au détriment de la fiabilité des opérations. Les banques mettent donc en place des dispositifs de sécurité renforcés, comme l'authentification forte ou le cryptage des données, afin de garantir une expérience utilisateur à la fois fluide et protégée.

En parallèle, bien que les outils digitaux soient de plus en plus présents, **le conseil et l'accompagnement humain conservent une place centrale**, notamment dans le cadre de décisions complexes telles que les demandes de crédit ou les choix d'épargne. Le contact humain apporte une valeur ajoutée, en renforçant la confiance et en enrichissant la qualité de la relation.

Dans une logique de rétention, les banques s'appuient également sur des **programmes de fidélisation**. En proposant des réductions, des offres exclusives ou d'autres formes de récompenses, elles encouragent l'engagement de leurs clients et renforcent leur attachement à la marque.

Enfin, pour piloter efficacement l'ensemble de ces actions, les banques s'appuient sur des outils de **gestion de la relation client (CRM)**. Ces dispositifs permettent de recueillir, analyser

et réagir rapidement aux retours des clients, favorisant ainsi une écoute active, une réactivité accrue et une amélioration continue de l'expérience client.

Ainsi, la stratégie relationnelle des banques à l'ère digitale repose sur une combinaison harmonieuse entre personnalisation, multicanal, sécurité, accompagnement humain, fidélisation et écoute client, afin d'offrir une expérience riche, cohérente et durable.

Figure N°3 : Une présentation des stratégies des banques pour renforcer la relation client, basées sur l'ouvrage de Kotler (2003), sous forme de graphique

Personnalisation	Communication multicanale	Services en ligne	Conseil et accompagnement	Fidélisation	Écoute et réactivité
Utilisation des données pour adapter les services et offres	Interaction via différents canaux (téléphone, email, réseaux sociaux)	Accès aux comptes et transactions en ligne	Aide à la gestion financière et à la réalisation des objectifs	Programmes de récompenses pour les clients fidèles	Outils de GRC pour anticiper les besoins et résoudre les problèmes
Services et offres pertinents, adaptés aux besoins individuels	Flexibilité, choix du canal préféré, communication continue	Commodité, autonomie, gain de temps	Guidance, soutien, confiance renforcée	Avantages, reconnaissance, sentiment d'appartenance	Réponses rapides, solutions efficaces, expérience client optimale
Engagement client renforcé, satisfaction accrue	Interaction fluide, meilleure portée, réponse aux préférences variées	Efficacité opérationnelle, réduction des coûts, accessibilité 24/7	Relation de partenariat durable, fidélisation, valeur ajoutée	Engagement à long terme, rétention client, promotion de la marque	Anticipation des besoins, résolution rapide des problèmes, amélioration continue

Source: Kotler,P. (2003) .Marketing Management. Prentice Hall. (Chapitre 12) page 586-590.

En somme, la digitalisation a profondément renouvelé la relation client dans le secteur bancaire, en introduisant des outils et des stratégies capables d'offrir des services plus personnalisés, réactifs et omnicanaux. Toutefois, si ces transformations ont permis aux banques de mieux interagir avec leurs clients, elles ont également modifié en profondeur leurs attentes.

Section 03 : Les nouvelles attentes des clients à l'ère du numérique

A l'ère du numérique, les clients sont de plus en plus exigeants dans leurs interactions avec les entreprises. Ils attendent des services rapides, accessibles à tout moment, et adaptés à leurs besoins spécifiques. Cette évolution concerne particulièrement le secteur des services, où la qualité de la relation client devient un facteur essentiel de satisfaction et de fidélisation.

Dans cette section, nous allons explorer les principales évolutions des attentes des clients dans un environnement de plus en plus digitale. En premier lieu, nous verrons le profil du client digital, en second lieu, nous nous intéresserons aux facteurs de la satisfaction dans une relation numérique. Enfin, nous comparons les attentes entre générations.

3.1. Le profil du client digital

La transformation numérique a donné naissance à un nouveau type de consommateur : le client digital. Dans le secteur bancaire, ce client ne se contente plus d'un service standardisé. Il est proactif, connecté, mobile et en quête d'une expérience personnalisée. Comprendre ses caractéristiques est essentiel pour adapter l'offre de services.

3.1.1. Un client autonome dans son parcours⁴⁰

À l'ère du numérique, le client bancaire se révèle de plus en plus autonome dans la gestion de son parcours, bénéficiant d'un accès facilité à une multitude de services via les outils digitaux. Mieux informé et davantage exigeant, il souhaite conserver le contrôle sur l'ensemble

⁴⁰ Badot, O., Bucci, A., & Cova, B. (2018). Le nouveau consommateur : comprendre les mutations de la demande. *Revue Française du Marketing*, 262(4)

de son expérience, qu'il s'agisse de la consultation de ses comptes, de la réalisation de virements, de la souscription à des produits financiers ou de la sollicitation de services spécifiques, sans nécessairement recourir à l'intervention d'un conseiller.

Cette autonomie croissante s'inscrit dans une logique de recherche d'efficacité, de rapidité et de simplicité, répondant ainsi à des attentes en constante évolution. Elle est également le fruit d'une acculturation progressive aux usages du numérique, largement influencée par des secteurs comme le e-commerce, qui ont instauré de nouveaux standards en matière de fluidité, d'instantanéité et de personnalisation des services.

En réponse à cette transformation des comportements, la majorité des établissements bancaires ont mis en place des interfaces clients interactives accessibles en continu, 24 heures sur 24, offrant ainsi une expérience plus flexible et centrée sur le client.

3.1.2. Un client mobile et connecté en permanence⁴¹

L'essor massif du smartphone a profondément transformé la relation du client au temps et à l'espace, instaurant une logique d'instantanéité dans l'accès aux services bancaires. Le client digital attend désormais de pouvoir consulter ses comptes, effectuer des opérations ou interagir avec sa banque à tout moment et depuis n'importe quel lieu.

Cette connectivité permanente induit des exigences accrues en matière d'ergonomie et de fluidité des applications mobiles, lesquelles doivent permettre une navigation intuitive et rapide, réduisant au maximum les frictions dans l'expérience utilisateur. Dans ce contexte, toute attente prolongée, même de quelques secondes, est perçue comme un facteur d'insatisfaction.

Une étude menée par Deloitte (2019) révèle ainsi que plus de 60 % des clients bancaires utilisent leur application mobile au moins une fois par semaine, témoignant de la centralité de cet outil dans la relation bancaire contemporaine.

⁴¹ Deltour, F. (2020). Transformation numérique des services : enjeux et pratiques. EMS Éditions.

3.1.3. Un client de plus en plus exigeant ⁴²

À mesure que le numérique redéfinit les standards de consommation, le client bancaire se montre de plus en plus exigeant quant à la qualité et la personnalisation du service. Il rejette les lenteurs administratives, les réponses impersonnelles et les parcours client rigides.

Habitué aux pratiques des néo-banques et des grandes plateformes technologiques, il compare sans cesse les services proposés et attend des interactions fluides, multicanales et adaptées à ses besoins spécifiques. Plus qu'un simple traitement, il recherche une expérience globale, fondée sur la reconnaissance, l'écoute et l'individualisation de la relation.

Cette évolution traduit une transformation en profondeur des attentes des consommateurs, qui ne se contentent plus d'un service fonctionnel mais aspirent à une relation fondée sur la qualité, la rapidité et la pertinence.

3.1.4. Un client en quête de transparence et de confiance⁴³

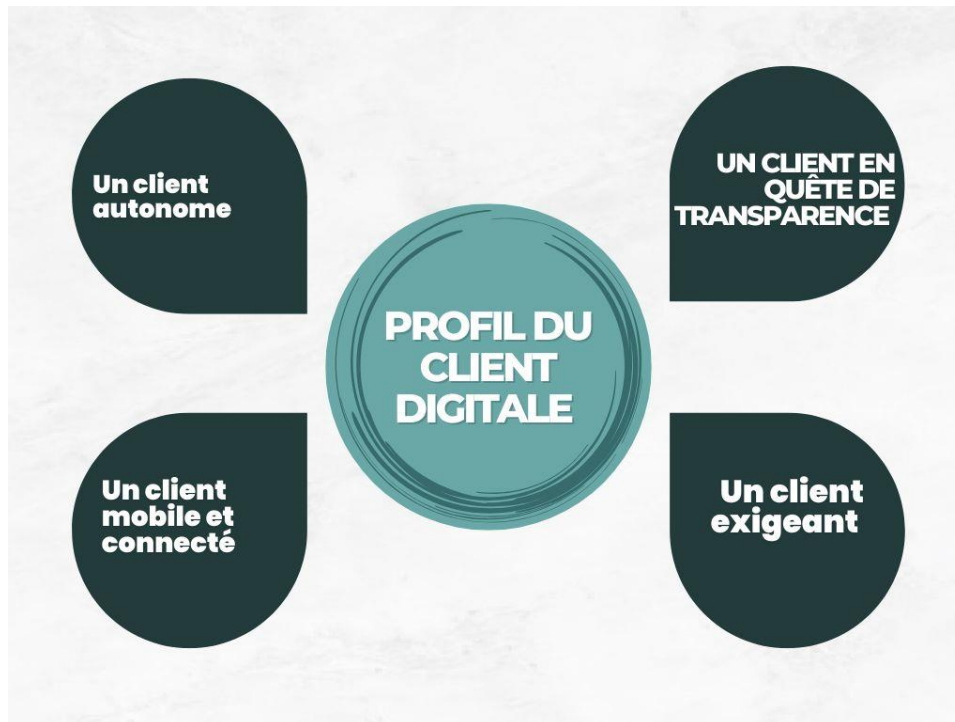
Le client digital, bien qu'en quête d'autonomie, accorde une importance croissante à la transparence et à la sécurité, notamment dans la gestion de ses données personnelles.

Ce paradoxe illustre une nouvelle exigence : pouvoir agir librement tout en ayant l'assurance que ses informations sont traitées de manière éthique et sécurisée. Dans le secteur bancaire, où la confidentialité constitue un enjeu majeur, la confiance devient un pilier central de la relation client. Le renforcement des réglementations, comme le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), a accentué cette attente en responsabilisant davantage les institutions quant à l'utilisation des données.

Ainsi, la capacité d'une banque à garantir la protection des informations personnelles et à communiquer de manière transparente constitue aujourd'hui un critère différenciateur et essentiel à la fidélisation de sa clientèle.

⁴²Moati, P. (2019). La consommation en transition. Paris : Dunod.

⁴³ Chéneau-Loquay, A. (2017). Les enjeux de la transformation numérique : entre promesse et surveillance. CNRS Éditions.

Figure N°4 : Schéma récapitulatif de profil du client digital⁴⁴

Source : réalisé par nos soins en s’inspirant de Deltour (2020), Moati (2019), Chéneau-Loquay (2017), Deloitte (2019).

Ce schéma présente les principales caractéristiques du client digital. Il s’agit d’un client autonome, connecté, en quête de transparence et particulièrement exigeant, ce qui oblige les entreprises à adapter leurs stratégies de communication et de service pour répondre à ses attentes élevées.

3.2. Les facteurs de satisfaction dans une relation numérique

Avec la montée en puissance du digital, les attentes des clients en matière de services bancaires ont profondément évolué. La satisfaction ne dépend plus uniquement de l’interaction humaine, mais repose désormais sur plusieurs facteurs liés à l’expérience numérique.

⁴⁴ Inspiré de Deltour (2020), Moati (2019), Chéneau-Loquay (2017), Deloitte (2019).

Comprendre ces éléments est essentiel pour offrir une relation client efficace et adaptée aux usages actuels.

3.2.1. Une interface numérique fluide et ergonomique⁴⁵

L'ergonomie⁴⁶ de l'interface utilisateur constitue un fondement essentiel de la satisfaction dans la relation numérique. Un site ou une application bien conçue améliore la perception du service et favorise l'autonomie du client.

- ❖ Une navigation intuitive permet d'accéder rapidement aux fonctionnalités recherchées.
- ❖ La clarté de l'interface réduit le stress cognitif et améliore la qualité perçue du service.
- ❖ Une conception responsive assure une expérience homogène sur tous les supports (PC, tablette, smartphone).

3.2.2. La rapidité et la réactivité du service⁴⁷

La rapidité d'exécution est une attente essentielle du client digital, habitué à une logique d'instantanéité. Dans un environnement numérique, la lenteur est souvent synonyme d'inefficacité.

- ❖ Un chargement rapide des pages et des opérations fluides favorisent l'engagement.
- ❖ Le client tolère de moins en moins les délais, même très courts.
- ❖ Un service client réactif (chatbot, assistance instantanée) améliore la satisfaction et la confiance.

3.2.3. La personnalisation de l'expérience⁴⁸

Le client ne se satisfait plus d'un service standardisé. Il attend une expérience qui prenne en compte ses préférences, son comportement et son historique de consommation.

- ❖ Les données collectées permettent d'adapter les offres et les messages.
- ❖ La personnalisation renforce le sentiment de reconnaissance et de considération.

⁴⁵ Deltour, F. (2020). *Transformation numérique des services : enjeux et pratiques*. EMS Éditions, p. 134.

⁴⁶ **Ergonomie** : étude scientifique des conditions de travail et des relations entre l'être humain et la machine.

⁴⁷ Beaudoin, C. (2018). *La relation client à l'ère du digital*. Vuibert, p. 78.

⁴⁸ Moati, P. (2019). *La consommation en transition*. Dunod, p. 95.

- ❖ Un service individualisé augmente l'attachement à la marque.

3.2.4. La sécurité et la confiance⁴⁹

Dans un monde numérique, la sécurité est perçue comme une condition non négociable. Le client souhaite être assuré que ses informations sont protégées et utilisées de manière transparente.

- ❖ La protection des données personnelles est devenue un enjeu majeur.
- ❖ Le respect des réglementations comme le RGPD renforce la confiance.
- ❖ La communication claire sur les pratiques de sécurité rassure le client.

3.2.5. L'accessibilité et la disponibilité permanente⁵⁰

La digitalisation a fait naître une attente d'accessibilité continue. Le client moderne souhaite pouvoir interagir avec sa banque à tout moment, sans contraintes horaires.

- ❖ Les services doivent être accessibles 24h/24 et 7j/7.
- ❖ La continuité de l'accès améliore la flexibilité perçue.
- ❖ Cette disponibilité renforce le sentiment d'autonomie du client.

3.2.6. La cohérence omnicanale⁵¹

Le parcours client se déroule aujourd'hui sur plusieurs canaux, et le consommateur attend une expérience fluide et sans rupture entre ces derniers.

- ❖ L'unification des canaux évite les répétitions et les incohérences.
- ❖ Le client peut commencer une opération sur un canal et la terminer sur un autre.
- ❖ La cohérence omnicanale renforce la perception d'un service intégré et bien organisé.

⁴⁹ Chéneau-Loquay, A. (2017). Les enjeux de la transformation numérique : entre promesse et surveillance. CNRS Éditions, p. 162.

⁵⁰ Vanheems, R. (2019). *Marketing digital : concepts et outils*. Vuibert, p. 112.

⁵¹ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0 : Passer du traditionnel au digital*. De Boeck Supérieur, p. 173.

3.3. Comparaison des attentes clients entre générations

Les entreprises aujourd'hui doivent répondre aux besoins de deux types de client : ceux qui préfèrent le contact humain et ceux qui utilisent surtout les outils numériques. Cette différence générationnelle crée des attentes très différentes en matière des services.

3.3.1. Définitions du client digital Vs client traditionnel

Le **client traditionnel**⁵², généralement issu des générations antérieures à la révolution numérique, accorde une grande importance à la relation humaine et privilégie les interactions physiques, notamment à travers les visites en agence. Il recherche une proximité directe avec son conseiller et fait davantage confiance aux procédures physiques, perçues comme plus sécurisées et rassurantes. À l'opposé, le **client digital**⁵³ correspond aux générations nées à l'ère numérique ou aux adultes ayant pleinement adopté les nouvelles technologies. Ce profil valorise une expérience autonome, rapide et connectée, attend des services bancaires accessibles en ligne à tout moment et depuis n'importe quel support, et manifeste une préférence marquée pour la fluidité, la réactivité et la simplicité des parcours digitaux. Ainsi, la distinction entre ces deux profils repose principalement sur leurs attentes en matière d'interaction, de canal de communication et de niveau d'autonomie dans la relation avec la banque.

3.3.1.1. Accessibilité et rapidité du service

Le client digital se distingue par son attente d'un accès instantané et permanent aux services bancaires, que ce soit via un smartphone ou un ordinateur. Habitué à l'immédiateté de son environnement numérique, il souhaite effectuer ses opérations de manière autonome, en quelques clics, sans contrainte de temps ni d'intermédiaire, accordant une importance primordiale à la rapidité, à la simplicité et à la disponibilité 24/7 des services. En revanche, le client traditionnel se montre plus tolérant face aux délais et privilégie l'intervention humaine pour valider ses opérations. Il attache une grande valeur à la sécurité offerte par un accompagnement personnalisé, acceptant un processus plus long en échange d'une relation de confiance avec un conseiller et d'une présence physique qu'il juge rassurante et indispensable.

⁵² Revue Banque (2023), « Relation client bancaire : quelle place pour le conseil humain ? »

⁵³ Ibid.

3.3.1.2.Modalités de communication

Le client digital privilégie les échanges via les canaux numériques, tels que les applications mobiles ou les messageries instantanées, appréciant la rapidité, la simplicité et la flexibilité qu'ils offrent, lui permettant d'interagir avec sa banque sans contrainte de lieu ni d'horaire. À l'inverse, le client traditionnel préfère un contact direct, que ce soit par téléphone ou en se rendant en agence, car il accorde une importance particulière à la relation humaine, à l'interaction en face à face et à l'écoute attentive du conseiller. Cette proximité relationnelle constitue pour lui un repère rassurant, qu'il considère comme la garantie d'un service de qualité et digne de confiance.

3.3.1.3.Personnalisation de l'offre⁵⁴

Le client digital attend une personnalisation des services fondée sur l'exploitation de ses données et de ses habitudes de consommation, appréciant les recommandations automatiques, les alertes ciblées et les offres adaptées à ses besoins spécifiques. Il recherche une expérience fluide, intuitive et centrée sur ses attentes individuelles, sans nécessiter d'interaction humaine systématique. À l'inverse, le client traditionnel conçoit la personnalisation à travers la relation de confiance établie avec son conseiller, privilégiant un accompagnement sur mesure, construit progressivement au fil du temps grâce à des échanges directs et réguliers. Pour lui, la dimension humaine demeure essentielle dans la compréhension de ses besoins et dans la proposition de solutions réellement adaptées.

3.3.1.4.Perception de la sécurité⁵⁵

Le client digital accorde sa confiance aux technologies de sécurité modernes telles que l'authentification biométrique, les alertes en temps réel ou les systèmes de surveillance automatisés, qui, bien que discrets, le rassurent par leur efficacité en assurant une protection continue de ses comptes sans intervention humaine. En revanche, le client traditionnel privilégie des formes de sécurité plus tangibles et visibles, telles que la signature manuscrite, les documents officiels ou la présence physique du conseiller, estimant que la sécurité repose avant tout sur le contact humain, la vérification directe et la matérialité des échanges.

⁵⁴ Revue Banque (2023). Op.cit.

⁵⁵ CitizenCall (2024). Livre blanc : Digitalisation de l'expérience client : quels bénéfices ?

3.3.1.5.Sensibilité aux valeurs de l'entreprise

Le client digital accorde une attention particulière aux engagements environnementaux, sociaux et éthiques de sa banque, valorisant la transparence, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les pratiques durables en cohérence avec ses propres valeurs. À l'inverse, le client traditionnel se montre davantage attaché à la réputation, à la stabilité et à l'ancienneté de l'établissement, considérant que la confiance repose avant tout sur la solidité financière de la banque et sur la pérennité de la relation qu'il entretient avec celle-ci au fil du temps.

Tableau N°2 : Un tableau comparatif des attentes des client entre génération (digitale Vs traditionnel) ⁵⁶

Caractéristique	Client Digital	Client Traditionnel
Accessibilité et rapidité	Accès instantané 24/7 via smartphone/ordinateur ; opérations simples en quelques clics ; attente d'immédiateté	Délais acceptés ; préférence pour le contact humain pour valider les opérations ; privilégie la sécurité de l'accompagnement personnalisé même si cela prend du temps.
Modalités de communication	Échanges via canaux numériques (applications mobiles, messageries instantanées) ; apprécie la rapidité et la simplicité des interactions sans contrainte géographique.	Privilégie le contact direct (téléphone ou agence) ; relation humaine et écoute attentive du conseiller sont indispensables.
Personnalisation de l'offre	Services personnalisés basés sur les données et habitudes (recommandations automatiques, alertes) adaptées) ; expérience fluide et centrée sur lui.	Personnalisation via la connaissance personnelle et la confiance avec le conseiller ; accompagnement sur mesure construit au fil du temps et des échanges directs.
Perception de la sécurité	Confiance dans les technologies de sécurité modernes (authentification biométrique, alertes en temps réel) ; rassuré par les systèmes automatisés de protection.	Privilégie les preuves tangibles (signature manuscrite, présence physique du conseiller) ; sécurité = contact humain et documents officiels.
Sensibilité aux valeurs de l'entreprise	Attentif aux engagements environnementaux, sociaux et éthiques (RSE) ; valorise la transparence et la responsabilité sociétale.	Sensible à la réputation, la stabilité et l'ancienneté de l'établissement ; confiance basée sur la solidité financière et la pérennité de la relation.

Source: Capgemini. World retail Banking Report 2024. Paris : Capgemini, 2024, p. 25.⁵⁷

⁵⁶ Capgemini. World retail Banking Report 2024. Paris: Capgemini, 2024, p. 25.

⁵⁷ Ibid.

Ce tableau compare les attentes des clients digitaux et traditionnels. Les clients digitaux recherchent l'instantanéité, la fluidité et des services personnalisés via des canaux numériques. En revanche, les clients traditionnels privilégient l'interaction humaine, la sécurité tangible et une relation de confiance construite dans la durée.

Section 04 : Les bénéfices et les défis de la relation client

Au fil de notre expérience, on nous rappelle sans cesse à quel point la relation client est essentielle. Pourtant, on se rend vite compte que maintenir une relation de qualité n'est pas toujours simple : entre attentes élevées, imprévus et exigences spécifiques, les défis sont nombreux. Mais au-delà des obstacles, on découvre aussi tout ce que cette relation peut nous apporter : une meilleure compréhension de nos clients, leur fidélité, et la satisfaction de voir notre travail réellement apprécié. C'est à travers ces échanges que l'on construit une base solide pour avancer ensemble.

4.1. Les bénéfices de la relation client

Dans un contexte de forte concurrence, où les clients sont à la fois mieux informés, plus exigeants et moins fidèles, développer une relation client solide représente un atout stratégique de premier ordre, en particulier dans des secteurs comme la banque. Au-delà des simples transactions, la relation client s'inscrit désormais dans une logique de confiance, de durabilité et de réciprocité. Lorsqu'elle est bien construite et entretenue, elle génère de multiples retombées positives pour l'entreprise. Parmi les bénéfices majeurs, on peut citer :

4.1.1. Renforcer la fidélité client : en créant une relation de confiance et une expérience client satisfaisante, les entreprises favorisent la répétition des achats, l'engagement sur le long terme et la recommandation active. Un client fidèle est également moins sensible aux offres concurrentes.⁵⁸

⁵⁸ VERTONE, benchmark programme de fidélité 2023, 2023.

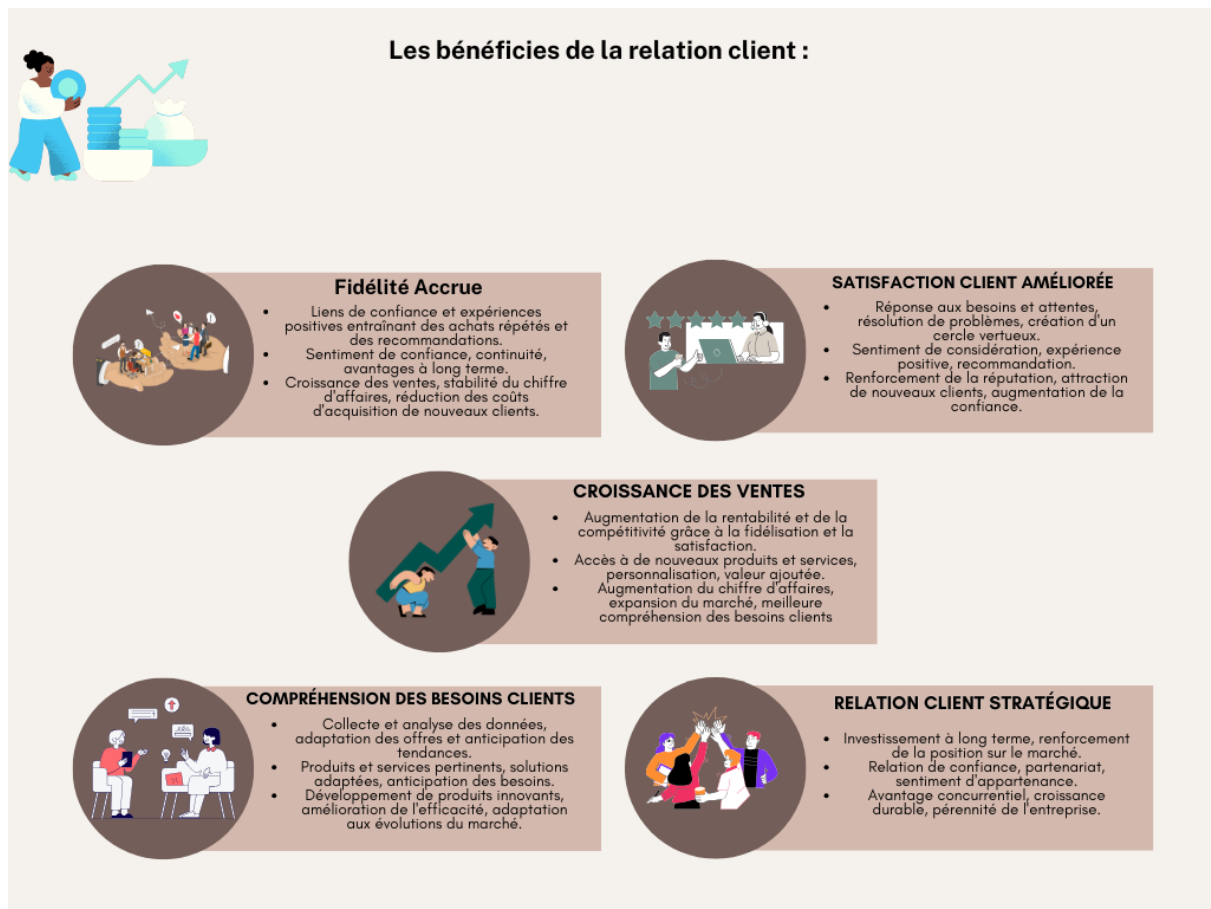
- 4.1.2. Améliorer la satisfaction client** : une expérience positive, fluide et mémorable contribue à renforcer l'image de marque. Elle peut même déclencher un cercle vertueux: clients satisfaits → recommandations → nouveaux prospects → nouvelle croissance.⁵⁹
- 4.1.3. Stimuler la croissance des ventes** : les clients satisfaits et fidèles achètent plus souvent, sont plus ouverts aux nouvelles offres et contribuent directement à la rentabilité. Une relation client solide permet aussi de mieux identifier les opportunités commerciales et de personnaliser les offres en fonction des attentes.⁶⁰
- 4.1.4. Accroître la connaissance client** : les interactions régulières permettent de collecter des données précieuses sur les besoins, comportements et préférences. Cette compréhension approfondie facilite l'adaptation rapide des produits et services, l'anticipation des évolutions du marché, ainsi que le développement d'innovations ciblées.⁶¹
- 4.1.5. Se différencier de la concurrence** : dans un environnement saturé, la qualité de la relation client devient un véritable facteur de différenciation. Une entreprise reconnue pour sa proximité, son écoute et sa réactivité gagne en crédibilité et en attractivité.

En somme, la relation client ne se limite plus à une fonction de support. Elle devient un levier stratégique, au service de la performance globale de l'entreprise et de sa capacité à se renouveler.

⁵⁹ ServiceNow, étude Fidélité clients, France, 2023.

⁶⁰ Payne, A. & Frow, P, Gestion et marketing : Valoriser la relation client, De Boeck, 2015

⁶¹ Kotler, P. (2003). Marketing Management. Prentice Hall. (Chapitre 12)

Figure N°5 : Présentation des bénéfices de la relation client⁶²

Source: Kotler,P. (2003) .Marketing Management. Prentice Hall. (Chapitre 12) page 345-360

En somme, une relation client bien gérée est un investissement stratégique qui génère des bénéfices durables pour l'entreprise, en renforçant sa position sur le marché et en assurant sa croissance à long terme.

⁶²Kotler,P. Op.cit.

4.2. Les défis de la relation client

La relation client, bien qu'essentielle pour la pérennité et la croissance des entreprises, reste un domaine complexe et en constante évolution. Pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs et garantir une expérience client de qualité, les entreprises doivent relever de nombreux défis. Parmi les principaux, on retrouve :

- 4.2.1. Gérer efficacement les réclamations** : un client mécontent mal pris en charge peut nuire considérablement à l'image de l'entreprise, notamment par le biais du bouche-à-oreille ou des réseaux sociaux. La capacité à traiter rapidement et avec empathie les plaintes contribue directement à la satisfaction et à la fidélisation⁶³
- 4.2.2. Assurer une disponibilité continue** : à l'ère du digital, les clients attendent des réponses rapides, y compris en dehors des horaires traditionnels. La mise en place de services accessibles 24h/24, comme les chatbots ou les centres de contact, devient alors un enjeu majeur.⁶⁴
- 4.2.3. Gérer les attentes de plus en plus élevées** : les consommateurs modernes sont exigeants en matière de qualité, de rapidité et de personnalisation. Les entreprises doivent non seulement satisfaire ces attentes, mais aussi les anticiper, ce qui implique une veille constante et une capacité d'adaptation permanente⁶⁵
- 4.2.4. Entretenir des relations durables** : il ne suffit plus de conclure une vente. Il est essentiel de créer un lien de confiance à long terme avec le client en instaurant une communication transparente, en écoutant activement ses besoins et en adoptant une posture proactive⁶⁶
- 4.2.5. Gérer les conflits de manière constructive** : les désaccords ou les insatisfactions sont inévitables. Il est crucial de les traiter avec professionnalisme, en faisant preuve d'écoute, d'empathie et de recherche de solutions gagnant-gagnant. Une bonne gestion des conflits peut même renforcer la relation avec le client⁶⁷.

⁶³ Desmet, P. & Zollinger, M., La relation client, Dunod, 2021.

⁶⁴ Pras, B. (dir.), Management de la relation client , Dunod, 2021.

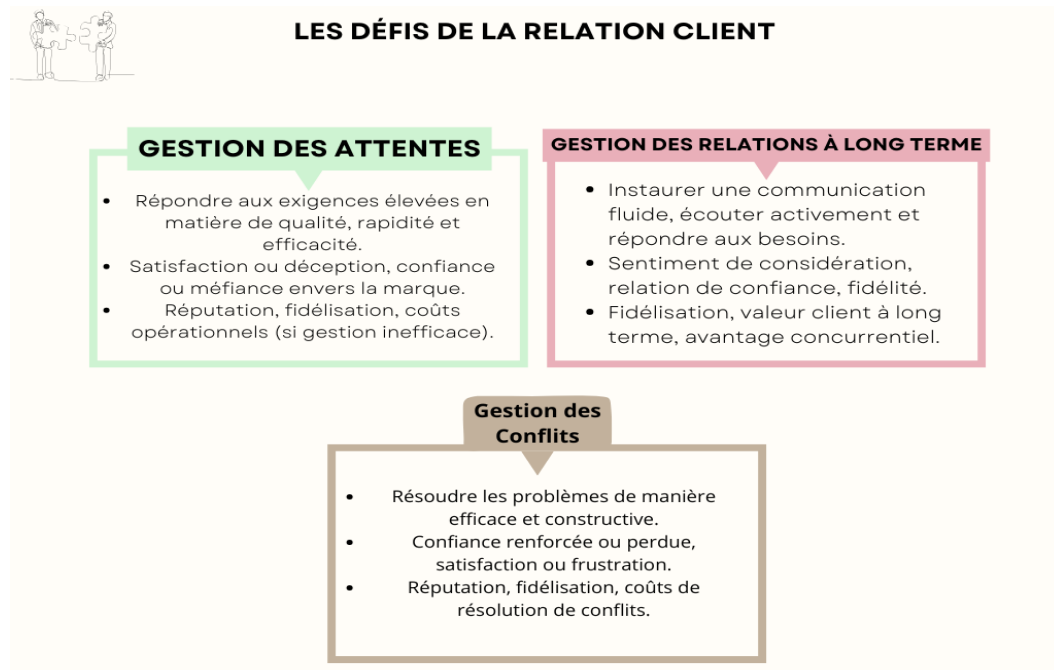
⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

Ces défis exigent des entreprises qu'elles développent une stratégie centrée sur le client, soutenue par des outils technologiques performants et une culture d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité.

Figure N°6: Présentation des défis de la relation client



Source: Kotler,P. (2003) .Marketing Management. Prentice Hall. (Chapitre 12)⁶⁸ pages 345-350

La relation client offre de nombreux avantages en matière de fidélisation et de performance, mais elle implique aussi des défis liés à l'organisation, à la technologie et à l'adaptation aux attentes des clients. Une stratégie efficace repose sur un juste équilibre entre outils numériques et approche humain.

⁶⁸ Kotler,P. (2003). Op. cit.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence l'importance croissante de la gestion de la relation client dans un environnement en constante évolution, marqué par l'essor des technologies numériques. Les entreprises, tous secteurs confondus, sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux défis pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante, connectée et en quête de réactivité et de personnalisation.

La digitalisation apparaît ainsi non seulement comme un levier d'optimisation des interactions avec les clients, mais aussi comme un facteur clé de différenciation concurrentielle. Toutefois, cette transformation implique une refonte en profondeur des pratiques traditionnelles, une réorganisation des processus internes, et une nouvelle manière de penser la relation avec le client.

Ce cadre théorique offre donc une compréhension globale des enjeux, des outils et des mutations en cours dans la relation client. Il constitue une base essentielle pour aborder l'analyse empirique et évaluer comment les entreprises peuvent intégrer efficacement les nouvelles technologies tout en plaçant le client au centre de leur stratégie.

*La transformation
digitale*

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE

Introduction

Au-delà du simple déploiement d'outils numériques, la transformation digitale désigne un basculement profond : réinvention des processus, des métiers et, plus largement, de la proposition de valeur offerte aux usagers. Dans un contexte où les attentes clients évoluent au rythme de l'innovation technologique et où les modèles économiques deviennent plus ouverts et data-driven, ignorer cette mutation reviendrait à hypothéquer la compétitivité même des organisations. Ce chapitre se propose donc d'explorer, de manière progressive et structurée, les principaux ressorts de la transformation digitale afin d'en dégager à la fois la logique, les conditions de réussite et les retombées concrètes.

Dans cette section nous explorons :

Premièrement, nous poserons les fondations conceptuelles :

Section 1 – Généralités. Nous retracerons l'évolution du concept, en détaillerons les définitions majeures, soulignerons son importance stratégique et distinguerons les différents types de transformation (optimisation, réinvention, discontinuité).

Ensuite, nous aborderons les choix directeurs :

Section 2 – Stratégies pour réussir. Nous montrerons comment une vision claire, un alignement avec les objectifs métier et une gouvernance adaptée constituent les prérequis de tout programme digital.

Puis, nous passerons à la mise en action :

Section 3 – Digitalisation des services. Nous décrirons pas à pas les étapes de mise en œuvre (diagnostic, conception, déploiement, optimisation), identifierons les facteurs critiques de succès, dresserons la cartographie des risques, et conclurons par les bénéfices attendus.

Enfin, nous proposerons un regard croisé sur les défis à relever et les gains à capturer :

Section 4 – Bénéfices et défis. Cette dernière partie mettra en balance les opportunités créées (expérience client, efficacité, nouveaux revenus) et les obstacles persistants (résistance interne, dette technique, cybersécurité), afin de dégager des pistes d'action équilibrées.

Section 01: La transformation digitale

Dans un environnement économique et technologique en constante mutation, la transformation digitale s'impose comme un enjeu majeur pour les organisations contemporaines.

Dans cette section, nous explorerons d'abord l'évolution historique de la transformation digitale, ensuite, nous étudierons les différentes définitions proposées par la littérature, enfin, nous présenterons les principaux types de la transformation digitale.

1.1. L'évolution

La transformation digitale est un phénomène qui bouleverse les entreprises et les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Depuis les années 1990, les technologies numériques ont évolué à un rythme exponentiel, entraînant des changements profonds dans la façon dont les entreprises opèrent, communiquent et interagissent avec leurs clients.⁶⁹

1.1.1. Les années 1990-2000 (L'émergence de l'e-business et du Web 1.0)⁷⁰

Cette période marque les premiers pas de la transformation digitale avec l'émergence de l'e-business. Les entreprises ont commencé à utiliser les technologies numériques pour optimiser leurs processus et leurs services, principalement dans le domaine du commerce électronique. Le Web 1.0, caractérisé par des sites web statiques et une communication unidirectionnelle, limitait encore les possibilités d'interaction et d'engagement client.

⁶⁹ Delorme, P, & Djellali, J. (2015). La transformation digitale. Paris : éditions Dunod 11-15

⁷⁰ Favier, M. (2009). Internet et les nouvelles technologies d'information et de la communication. Paris: PUF.

1.1.2. Les années 2000-2010 (L'ère du Web 2.0)⁷¹

Le Web 2.0 a marqué une rupture en introduisant l'interactivité et la collaboration. Les réseaux sociaux, les blogs, les plateformes de partage de vidéos et de podcasts ont permis aux utilisateurs de créer et de partager du contenu, favorisant ainsi l'engagement et les échanges.

Les entreprises ont dû s'adapter à cette nouvelle donne en développant leur présence en ligne et en intégrant les outils du Web 2.0 dans leurs stratégies marketing et de communication.

1.1.3. Les années 2010-2015 (L'ère du Web 3.0 et de la transformation digitale)⁷²

Le Web 3.0 a apporté une nouvelle dimension à la transformation digitale en mettant l'accent sur la personnalisation et l'intelligence. Les technologies telles que le Big Data, l'intelligence artificielle et le Machine Learning ont permis aux entreprises de mieux comprendre leurs clients et de leur offrir des expériences personnalisées.

1.1.4. Les années 2015-2020 (L'ère du Web 4.0 et de l'entreprise numérique)⁷³

Le Web 4.0, avec son accent sur l'intelligence artificielle, la blockchain et l'Internet des objets (IoT), a ouvert de nouvelles perspectives pour la transformation digitale. Les entreprises ont pu intégrer ces technologies pour créer des produits et des services innovants, optimiser leurs processus et développer de nouveaux modèles économiques.

⁷¹ Cardon, D. (2010). La démocratie internet. Promesses et limites. Paris: Seuil.

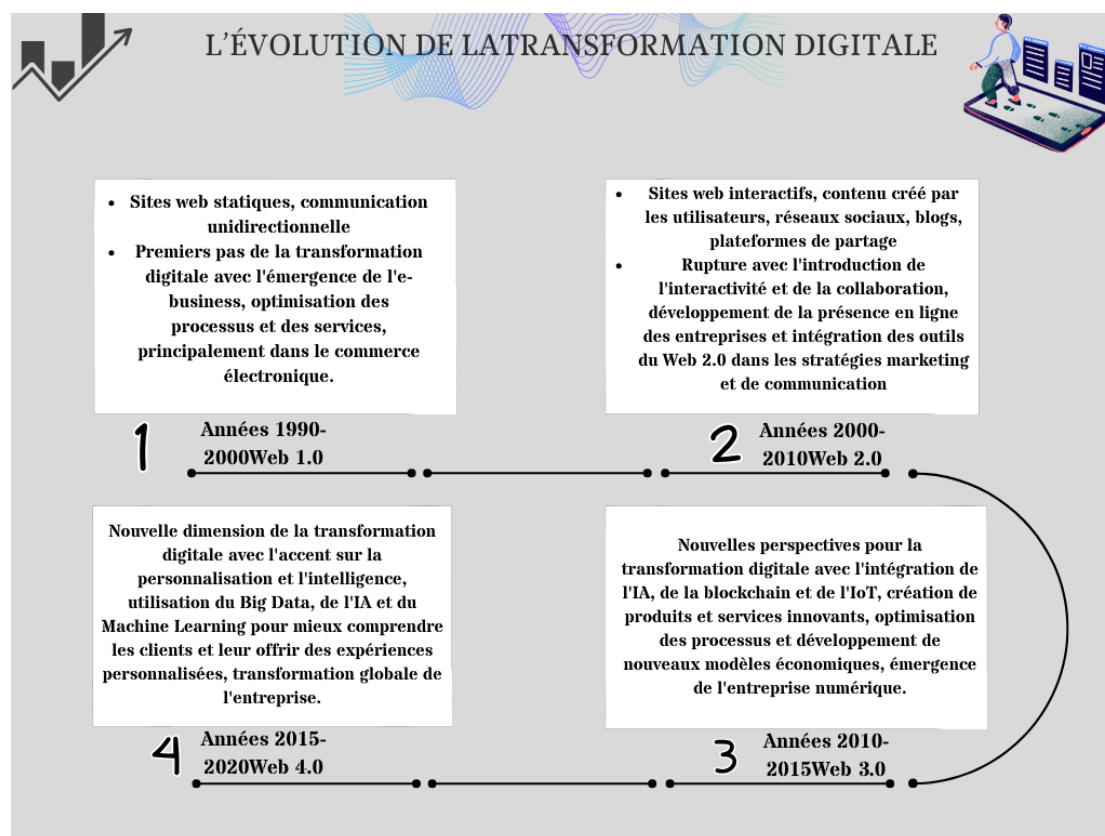
⁷² Rowe, F., & Galliers, R.D. (2012). Le big data et la transformation des organisations. Editions L'Harmattan.

⁷³ Chéruque, B. (2017). Réussir sa transformation digitale. Eyrolles.

1.1.5. L'avenir de la transformation digitale

Comme le soulignent Delorme et Djellali, l'avenir de la transformation digitale sera marqué par l'émergence de nouvelles technologies qui vont continuer à transformer les entreprises. L'intelligence artificielle, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, la blockchain et d'autres technologies émergentes vont offrir de nouvelles opportunités pour les entreprises qui sauront les intégrer de manière stratégique. Les entreprises devront être agiles et innovantes pour s'adapter à ces changements et rester compétitives⁷⁴.

Figure N°7 : Une présentation de l'évolution de la transformation digitale⁷⁵



Source : élaboration personnelle, d'après Favier (2009) pages 45-60, Delorme & Djellali (2018), Chéruque (2017), Rowe & Galliers (2012) pages 15-35.

⁷⁴ Delorme, P, & Djellali, J. (2015). La transformation digitale. Paris : éditions Dunod 11-15

⁷⁵ Élaboration personnelle, d'après Favier (2009), Delorme & Djellali (2018), Chéruque (2017), Rowe & Galliers (2012), etc.

1.2. La notion de la transformation digitale

La notion de la transformation digitale est un concept qui a été défini de différentes manières par plusieurs auteurs, notamment :

Selon Kotler : « *La transformation digitale est la capacité d'une organisation à adapter ses processus, ses structures et ses compétences pour tirer parti des technologies numériques et améliorer sa performance* ». ⁷⁶

Selon Hamel : « *La transformation digitale est la capacité d'une organisation à se transformer pour répondre aux besoins des clients et des parties prenantes dans un monde en constante évolution* ». ⁷⁷

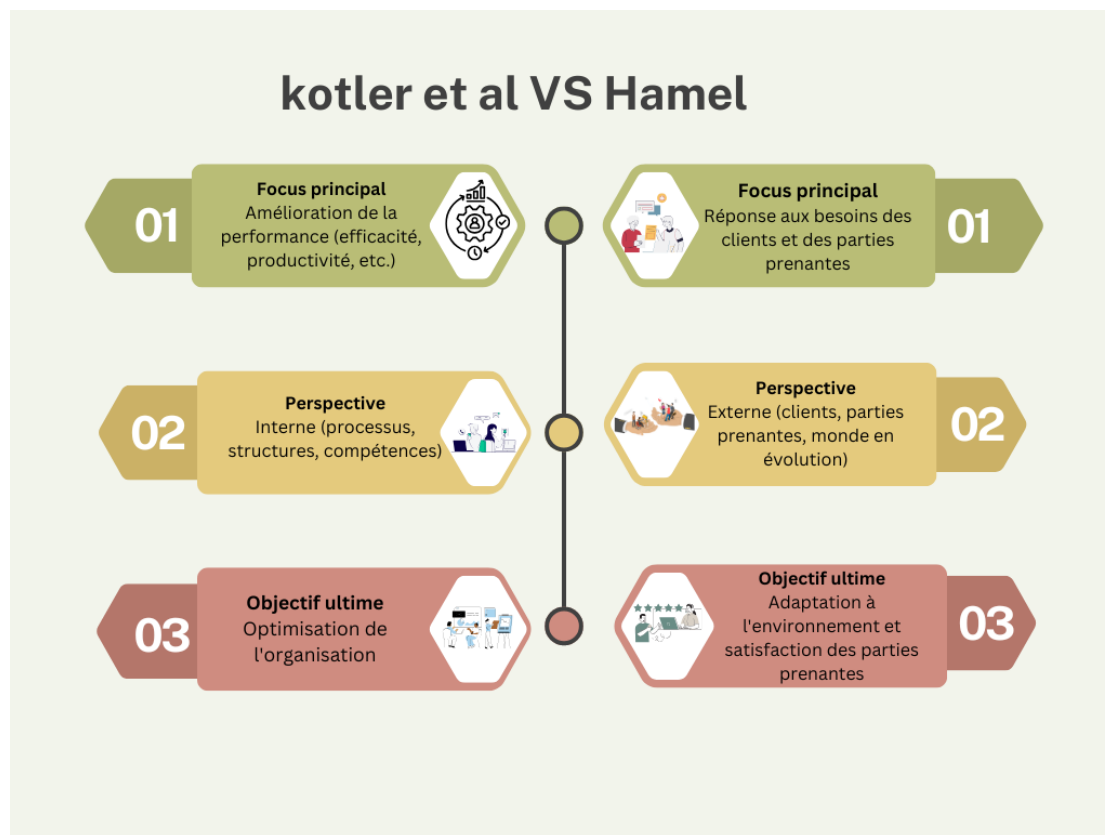
La transformation digitale, un concept multidimensionnel, se définit comme la capacité d'une organisation à adapter ses processus, ses structures et ses compétences pour tirer parti des technologies numériques, tout en se transformant pour répondre aux besoins changeants des clients et des parties prenantes dans un monde en constante évolution.

1.2.1. Points communs et les différences des définitions

Parmi les points communs entre les deux définitions, on retrouve l'importance de l'adaptation et du changement, les deux mettant en évidence la nécessité pour les organisations de s'ajuster en permanence face aux évolutions de leur environnement. L'usage des technologies numériques constitue également un élément central, qu'il s'agisse d'améliorer la performance globale de l'organisation ou de mieux répondre aux attentes des clients. Toutefois, au-delà de ces similitudes, des différences notables apparaissent, notamment en ce qui concerne l'objectif ultime, le point de focalisation et la vision prospective de chaque définition.

⁷⁶ Kotler, P, Kartajaya, H, & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. P, 15.

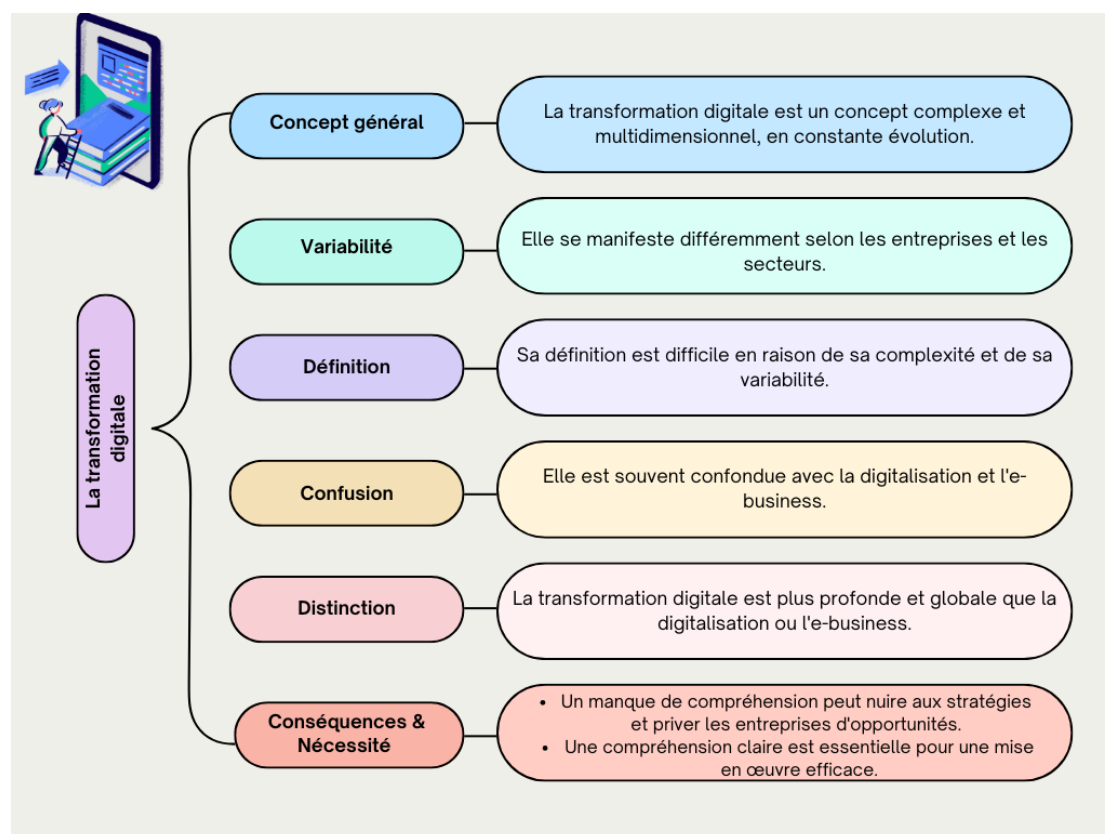
⁷⁷ Hamel, G (2012) *What Matters now: how to win in a world of relentless change*. P, 12.

Figure N°8 : Les différents points des deux définitions de la transformation digitale⁷⁸

Source : élaboration personnelle d'après Kotler,P, kartajaya,H,& Setiawan,I.(2016) & Hamel, G(2012). Pages 20-35

D'après les recherches et les études, on a distingué que la transformation digitale présente des défis pour une définition. La figure ci-dessus présente les différents défis de la définition d'une transformation digitale.

⁷⁸ Elaboration personnelle Kotler,P, kartajaya,H,& Setiawan,I.(2016) & Hamel, G(2012).

Figure N° 9 : Présentation des défis de la définition de la transformation digitale ⁷⁹

Source : Delorme, P, & Djellali, J. (2015). La transformation digitale. Paris : éditions Dunod pages 25-45.

Selon Delrone la transformation digitale c'est un concept compliqué à définir par plusieurs critères.

1.2.2. L'importance de la transformation digitale⁸⁰

La transformation digitale n'est plus un choix, mais un impératif stratégique pour assurer la compétitivité durable des organisations. Elle agit comme un levier transversal, touchant à la fois l'expérience client, l'efficacité interne, l'agilité et la croissance. Ses bénéfices concrets se déclinent à travers plusieurs axes clés :

- Conserver un avantage concurrentiel durable : accélère le lancement de services, l'ajustement dynamique des prix et l'entrée sur de nouveaux marchés.

⁷⁹ Delorme, P, & Djellali, J. Op. cit.

⁸⁰ Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., & al. (2021). Customer experience in the digital age. Revue Française du Marketing, (290).

- Élever l'expérience client : la personnalisation omnicanale disponible 24 h/24 renforce satisfaction et fidélité.
- Gagner en efficacité opérationnelle et réduire les coûts : l'automatisation (RPA) et la dématérialisation génèrent 20 à 30 % d'économies récurrentes.
- Décider sur la base de la donnée (data-driven) : l'analyse temps réel améliore la précision stratégique et limite les risques.
- Créer de nouvelles sources de revenus : plateformes, open-banking et offres 100 % numériques ouvrent des flux inédits.
- Accroître l'agilité et la résilience : architectures cloud et pratiques DevOps permettent de redémarrer l'activité en quelques heures après incident.
- Attirer et fidéliser les talents : un environnement digital avancé, propice à l'apprentissage continu et au travail flexible, séduit les collaborateurs.

1.3. Types de la transformation digitale

La transformation digitale, un enjeu majeur pour les entreprises, se décline en différentes approches selon Pascal Delorme et Jilani Djellali. Les auteurs distinguent trois types de transformation, allant de l'amélioration progressive à la refonte complète des modèles économiques.⁸¹

1.3.1. La transformation digitale incrémentale⁸²

Cette approche consiste à optimiser les processus et services existants en intégrant les technologies numériques. Il s'agit d'une évolution progressive, où les outils digitaux sont utilisés pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et faciliter l'accès aux services. Par exemple, une entreprise peut digitaliser ses archives, automatiser des tâches administratives ou développer une application mobile pour

⁸¹ Delorme, P., & Djellali, J. Op.cit.

⁸² Delorme, P., & Djellali, J. (2018). La transformation digitale des entreprises. Vuibert.

compléter son offre de services. Cette transformation, bien que moins disruptive, permet d'améliorer l'expérience client et d'accroître la productivité.

1.3.2. La transformation digitale radicale⁸³

Cette transformation va au-delà de l'amélioration des processus existants. Elle vise à repenser en profondeur le modèle économique de l'entreprise, en créant de nouveaux produits, services ou canaux de distribution grâce aux technologies numériques. Par exemple, une entreprise de presse traditionnelle peut se lancer dans le journalisme en ligne, une banque peut développer une plateforme de services financiers entièrement digitale, ou un détaillant peut créer une boutique en ligne pour compléter son réseau de magasins physiques. Cette transformation implique une adaptation des compétences, une réorganisation des équipes et une culture d'entreprise ouverte à l'innovation.

1.3.3. La transformation digitale disruptive⁸⁴

Il s'agit de la transformation la plus ambitieuse et la plus risquée. Elle consiste à créer de nouveaux marchés, de nouvelles industries ou de nouveaux modèles économiques grâce aux technologies numériques. Les entreprises qui réussissent cette transformation sont celles qui parviennent à anticiper les besoins futurs, à inventer de nouvelles solutions et à disrupter les acteurs établis. Cette transformation nécessite une vision stratégique audacieuse, une capacité d'innovation hors du commun et une grande agilité pour s'adapter aux évolutions du marché.

⁸³ Chéruque, B. (2017). Réussir sa transformation digitale. Eyrolles.

⁸⁴ Attour, A., & Suire, R. (2018). Les plateformes numériques : enjeux économiques et stratégiques. Presses universitaires de Rennes.

Tableau N°3 : Une présentation comparative des types de la transformation digitale⁸⁵

	TABLEAU COMPARATIF		
	Transformation digitale incrémentale	Transformation digitale radicale	Transformation digitale disruptive
Objectif principal	Améliorer les processus et services existants	Créer de nouveaux modèles économiques, produits et services	Créer de nouveaux marchés, industries et modèles économiques
Niveau de changement	Évolution progressive	Changement profond	Rupture et innovation
Impact sur l'entreprise	Amélioration de l'efficacité et de la productivité	Repositionnement de l'entreprise et diversification des activités	Refonte complète du modèle économique et création de nouvelles sources de valeur
Exemples	Digitalisation des archives, automatisation des tâches, application mobile complémentaire	Lancement d'une plateforme e-commerce, développement de nouveaux services digitaux, personnalisation de l'expérience client	Création de plateformes de covoiturage, de streaming musical, de location de logements entre particuliers
Compétences requises	Maîtrise des outils digitaux existants	Capacité d'innovation et de conception de nouveaux modèles	Vision stratégique, capacité d'anticipation et agilité

Source : élaboration personnelles d’après Attour,A, pages 15-35, & Suire, R. (2018)pages 40-60 ,Delorme, P., & Djellali, J. (2018),Chéruque, B.(2017) pages 22-45

La transformation digitale, dans ses différentes formes et étapes, s’impose comme évolution incontournable pour les organisations modernes. Afin de mieux comprendre son impact, il convient désormais d’étudiée les enjeux qu’elle soulève.

⁸⁵ Élaboration personnelle d’après Attour,A, & Suire, R. (2018), Delorme, P., & Djellali, J. (2018), Chéruque, B. (2017)

Section 02: Les stratégies pour réussir une transformation digitale

La transformation digitale est un processus complexe qui nécessite une approche stratégique pour réussir. En effet, les entreprises doivent naviguer dans un environnement en constante évolution, caractérisé par des technologies émergentes, des attentes client en constante augmentation et des menaces concurrentielles accrues. Pour réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent mettre en place des stratégies efficaces qui leur permettent de naviguer dans ce paysage complexe. Cela implique de définir une vision claire et une stratégie pour la transformation digitale, de mettre en place une gouvernance et une gestion du changement efficaces, d'investir dans les compétences et les talents nécessaires, et de développer une culture d'innovation et de collaboration. En adoptant ces stratégies, les entreprises peuvent réussir leur transformation digitale et atteindre leurs objectifs.⁸⁶

Dans cette section, nous allons explorer en premier la vision globale, ensuite nous nous présenterons la gouvernance et mettre une gestion efficace. Enfin on termine avec investissement dans les compétences et les talents.

2.1. Définir une vision claire⁸⁷

La transformation digitale ne se résume pas à l'adoption de nouvelles technologies ; elle nécessite une vision claire et une stratégie solide pour guider l'entreprise vers ses objectifs. Définir une vision claire implique de se projeter dans l'avenir et de déterminer comment le digital peut transformer l'entreprise, améliorer ses performances et créer de la valeur pour ses clients.

⁸⁶Delorme, P., & Djellali, J. (2015). La transformation digitale. Paris : Éditions Dunod.P.321

⁸⁷ Besson, P. & Rowe, F. (2024). Stratégie digitale : concevoir et piloter la création de valeur. Paris : Vuibert.

Cette vision doit être partagée par tous les membres de l'organisation et servir de fil conducteur pour les initiatives de transformation.

La stratégie de transformation digitale, quant à elle, doit définir les étapes à suivre pour atteindre cette vision. Elle doit prendre en compte les spécificités de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces du marché.

La stratégie doit également définir les priorités, les ressources nécessaires et les indicateurs de performance pour mesurer les progrès.

Une vision claire et une stratégie solide sont essentielles pour assurer le succès de la transformation digitale. Elles permettent de mobiliser les équipes, de donner du sens aux actions et de maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés.

2.2. Mettre en place une gouvernance et une gestion de changement efficace⁸⁸

La mise en place d'une gouvernance et d'une gestion du changement efficaces est un impératif pour toute entreprise qui souhaite réussir sa transformation digitale. La gouvernance définit les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes, ainsi que les processus de prise de décision. Elle permet de s'assurer que la transformation digitale est alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et qu'elle est menée de manière cohérente et coordonnée.⁸⁹

La gestion du changement, quant à elle, vise à accompagner les employés et les autres parties prenantes tout au long du processus de transformation. Elle permet de minimiser les résistances au changement, de favoriser l'adoption des nouvelles

⁸⁸ Kotter, J. & Cohen, D. (2021, tard, fr). *Conduire le changement avec succès*. Paris : Pearson.

⁸⁹ Delorme, P., & Djellali, J. *Op.cit.*

technologies et des nouveaux processus, et de s'assurer que les bénéfices attendus de la transformation digitale sont atteints.

Une gouvernance et une gestion du changement efficaces sont essentielles pour plusieurs raisons :

- ❖ Assurer l'alignement stratégique : La gouvernance permet de s'assurer que la transformation digitale est alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ❖ Favoriser la collaboration : La gouvernance et la gestion du changement permettent de favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes.
- ❖ Minimiser les risques : La gouvernance et la gestion du changement permettent de minimiser les risques liés à la transformation digitale.
- ❖ Maximiser les bénéfices : La gouvernance et la gestion du changement permettent de maximiser les bénéfices attendus de la transformation digitale.

En résumé, la mise en place d'une gouvernance et d'une gestion du changement efficaces est un facteur clé de succès pour toute entreprise qui souhaite réussir sa transformation digitale.

2.3. Investir dans les compétences et les talents nécessaires⁹⁰

Investir dans les compétences et les talents nécessaires est un pilier fondamental pour toute entreprise qui aspire à réussir sa transformation digitale. Dans un monde en constante évolution, où les technologies émergent à un rythme effréné, il est impératif de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptable.⁹¹

Cet investissement ne se limite pas à l'embauche de nouveaux talents, mais englobe également la formation et le développement des employés existants. Il s'agit

⁹⁰ Deloitte France (2023). Talents et transformation digitale : baromètre des compétences dans les services financiers.

⁹¹ Delorme, P., & Djellali, J. (2015). Op.cit

de leur permettre d'acquérir les compétences numériques indispensables pour maîtriser les nouveaux outils, les nouvelles méthodes de travail et les nouveaux métiers qui émergent avec la transformation digitale.

En investissant dans les compétences et les talents, les entreprises se donnent les moyens de⁹² :

- ❖ Mener à bien leurs projets de transformation digitale : Des employés compétents sont essentiels pour concevoir, mettre en œuvre et gérer les initiatives de transformation digitale.
- ❖ Innover et se différencier : Les compétences numériques permettent aux entreprises de développer de nouveaux produits, services et modèles d'affaires, et de se démarquer de la concurrence.
- ❖ Améliorer leur performance : Les compétences numériques permettent d'optimiser les processus, d'améliorer la productivité et de prendre des décisions plus éclairées.
- ❖ Attirer et fidéliser les talents : Les entreprises qui investissent dans les compétences et les talents sont plus attractives pour les employés qualifiés, qui recherchent des opportunités de développement professionnel.

En résumé, l'investissement dans les compétences et les talents est un investissement stratégique qui permet aux entreprises de se préparer à l'avenir et de saisir les opportunités offertes par la transformation digitale.

⁹² Deloitte France. Op. cit.

Tableau N°4 : Tableau des stratégies pour réussir une transformation digitale ⁹³

Point Clé	Description	Objectifs
Définir une vision claire et une stratégie solide	Se projeter dans l'avenir et déterminer comment le digital peut transformer l'entreprise. - Élaborer une stratégie qui définit les étapes à suivre pour atteindre cette vision, en tenant compte des spécificités de l'entreprise et du marché.	Guider l'entreprise vers ses objectifs. - Améliorer les performances et créer de la valeur pour les clients. - Mobiliser les équipes et donner du sens aux actions. - Maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés.
Mettre en place une gouvernance et une gestion du changement efficaces	Définir les rôles et les responsabilités des parties prenantes. - Mettre en place des processus de prise de décision. - Accompagner les employés et les autres parties prenantes tout au long du processus de transformation.	Assurer l'alignement stratégique avec les objectifs de l'entreprise. - Favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes. - Minimiser les risques liés à la transformation digitale. - Maximiser les bénéfices attendus.
Investir dans les compétences et les talents nécessaires	Disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptable. - Former et développer les employés existants. - Acquérir les compétences numériques indispensables pour maîtriser les nouvelles technologies et méthodes de travail.	Mener à bien les projets de transformation digitale. - Innover et se différencier de la concurrence. - Améliorer la performance et la productivité. - Attirer et fidéliser les talents.

Source : élaboration personnels d’après Deloitte France (2023), Delorme, P., & Djellali, J. (2015), Kotter, J.& Cohen, D. (2021, tard, fr).

Ainsi, en nous appuyant sur une vision partagée, une gouvernance solide, une gestion humaine du changement et des investissements réfléchis, nous posons les bases d’une transformation digitale durable. C’est en combinant ces éléments avec détermination et cohérence que nous pouvons réellement transformer nos ambitions numériques en réalité.

⁹³ Élaboration personnelle d’après Deloitte France (2023) pages 10-25, Delorme, P., & Djellali, J. (2015) pages 60-80, Kotter, J.& Cohen, D. (2021, tard, fr). Pages 45-65

Section 03: La mise en œuvre de la digitalisation des services

La digitalisation des services dépasse largement la simple dématérialisation ; elle réinvente la manière dont l'entreprise conçoit, délivre et monétise la valeur. Chaque interaction devient un moment de vérité numérique, attendu comme instantané, personnalisé, sécurisé et parfaitement relié aux processus interne.

Dans cette section, nous explorons successivement : la portée exacte de la digitalisation des services et son impact sur la relation client ; ensuite les étapes opératoires qui permettent de passer de l'intention stratégique à l'exécution concrète ; enfin les facteurs critiques de réussite et les risques majeurs à éviter pour ancrer durablement les bénéfices obtenus.

3.1. La digitalisation des services et la relation client**3.1.1. Définition de la digitalisation des services ⁹⁴**

Selon Besson P. & Rowe F « *La digitalisation d'un service consiste à convertir les interactions, les processus et les ressources intangibles qui le composent en flux d'information codifiés, exploitables par des technologies numériques, afin d'augmenter la valeur créée pour le client tout en optimisant la performance opérationnelle de l'organisation.* »

La digitalisation des services peut être comprise comme la transposition, dans l'univers numérique, de toutes les interactions et processus qui constituent l'offre de service. Selon Besson et Rowe (2024, p. 71), elle consiste à « *convertir les interactions, les processus et les ressources intangibles en flux d'information codifiés, exploitables par des technologies numériques, afin d'augmenter la valeur créée pour le client tout*

⁹⁴ Besson P. & Rowe F., Stratégie digitale : concevoir et piloter la création de valeur, Vuibert, 2024, p. 71.

en optimisant la performance opérationnelle ». ⁹⁵ Concrètement, les points de contact – recherche d’information, souscription, support – migrent vers des interfaces web, mobiles ou conversationnelles qui enregistrent chaque action ; ces données nourrissent en continu des algorithmes de personnalisation et d’optimisation. Dans le même mouvement, les étapes back-office (contrôle, facturation, archivage) sont automatisées par des robots logiciels ou des micro-services interconnectés, réduisant délais et coûts tout en fiabilisant la trace réglementaire.

En résumé, La digitalisation d’un service est le processus d’intégration des technologies numériques dans chaque composante du parcours client et du back-office, afin de délivrer une expérience fluide, personnalisée et mesurable, tout en générant des gains d’efficacité et de nouvelles sources de revenus.

3.1.2. Les spécificités de la relation client numérique

La relation client numérique désigne l’ensemble des interactions, fondées sur les technologies digitales, qui lient une organisation à ses clients tout au long du cycle de vie (prospection, achat, usage, fidélisation). Elle se caractérise par des échanges dématérialisés, tracés sous forme de données, permettant une personnalisation en temps réel et une continuité d’expérience entre les différents canaux en ligne et hors-ligne. ⁹⁶

3.1.2.1. Spécificités majeures de la relation client numérique ⁹⁷

Dans un environnement digitalisé en constante évolution, la relation client se transforme en profondeur. Elle ne se limite plus à un simple échange ponctuel, mais devient une expérience continue, fluide et personnalisée, portée par les technologies et les attentes nouvelles des consommateurs. Le client connecté exige désormais réactivité, autonomie, cohérence entre les canaux et interactions personnalisées en temps réel. Cette nouvelle dynamique repose sur plusieurs spécificités majeures qui redéfinissent les modes de communication, les parcours utilisateurs et les leviers de fidélisation.

⁹⁵ Besson P. & Rowe F., *Stratégie digitale : concevoir et piloter la création de valeur*, Vuibert, 2024, p. 71.

⁹⁶ (Verhoef & al., 2021, *Revue Française du Marketing*, n° 290, p. 27-29).

⁹⁷ Fédération Française de la Relation Client, 2024, « Baromètre des attentes digitales »

- **Immédiateté** : le client attend des réponses et des services délivrés sans délai, 24 h/24 depuis n'importe quel terminal.
- **Personnalisation temps réel** : les parcours, offres et contenus sont ajustés automatiquement à l'aide des données comportementales et contextuelles.⁹⁸
- **Omnicanalité "sans couture"** : le client peut commencer une démarche sur un canal (site web), la poursuivre sur un autre (application mobile) et la conclure en agence sans rupture d'information.⁹⁹
- **Coproduction et autonomie (self-service)**: grâce aux portails et applis, le client réalise lui-même des opérations (contrat, réclamation, paramétrage) et participe à la création de valeur.
- **Traçabilité & capitalisation des données** : chaque interaction génère des traces numériques que l'entreprise exploite pour analyser le parcours, anticiper les besoins et optimiser les processus.
- **Engagement bidirectionnel et conversationnel** : les canaux sociaux, messageries favorisent un échange continu, moins formel et plus interactif, renforçant la proximité perçue.

3.1.3. Les enjeux sectoriels de la digitalisation et la relation client

La digitalisation du secteur bancaire ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies : elle soulève des enjeux stratégiques majeurs pour les institutions financières, notamment en matière de relation client. Entre exigences réglementaires, intensification de la concurrence, attentes croissantes des clients et nécessité de coopérer avec de nouveaux acteurs, les banques doivent adapter en profondeur leur fonctionnement. Ces transformations s'accompagnent de défis spécifiques qu'il convient d'identifier pour comprendre les mutations en cours dans le secteur.

3.1.3.1. Conformité et sécurité renforcées : la digitalisation oblige les banques à automatiser la lutte contre le blanchiment et la fraude tout en respectant le RGPD. Des solutions de vérification d'identité et de surveillance des

⁹⁸ Capgemini Research Institute, 2023, Digital Customer Experience, p. 12-15.

⁹⁹ AFRC-Ipsos, 2023, « Livre blanc Omnicanal et continuité d'expérience », p. 10-13.

transactions en temps réel réduisent les risques de sanctions et rassurent les clients.¹⁰⁰

3.1.3.2. Ouverture et interopérabilité (*open-banking*) : en partageant leurs données via des API normalisées, les banques peuvent collaborer avec des fintechs pour proposer des services innovants (agrégation de comptes, paiement instantané) sans reconstruire toute leur infrastructure.¹⁰¹

3.1.3.3. Pression concurrentielle accrue : les fintechs et néo-banques attirent les clients avec des parcours 100 % mobiles et des frais réduits. Les banques traditionnelles doivent donc accélérer leur transformation digitale pour rester pertinentes.

3.1.3.4. Expérience client omnicanale fluide : les clients veulent passer sans friction du mobile à l'agence ou au centre d'appels. Une plateforme unifiée de gestion des interactions permet de suivre l'historique et d'offrir un service cohérent.

3.1.3.5. Personnalisation pilotée par la donnée : l'analyse des données transactionnelles et comportementales permet de recommander des produits adaptés ; l'intelligence artificielle renforce la pertinence des offres et la fidélisation.

3.1.3.6. Confiance numérique : la cyber-sécurité (chiffrement, authentification forte) et la transparence sur l'usage des données sont essentielles pour conserver la confiance dans un univers dématérialisé.¹⁰²

3.1.3.7. Gestion du changement interne : former les employés aux outils digitaux et encourager une culture centrée client sont indispensables pour exploiter pleinement les technologies et éviter la résistance au changement.

¹⁰⁰ Bourquin, S. (2023). « La RegTech, nouvel allié des banques maghrébines ». Revue Française de Gouvernance Bancaire, 41(2), 67-84.

¹⁰¹ Autorité Bancaire Européenne (2022). Rapport sur l'open-banking et les API sécurisées.

¹⁰² Ouadah-Bédidi, Z. (2023). Transformation numérique et inclusion financière au Maghreb. Paris : L'Harmattan.

3.2. Les étapes clés de la digitalisation des services

La digitalisation des services dépasse la simple introduction d'outils numérique ; elle implique une re- conception globale es processus, de la culture organisationnelle et de la relation aux usagers. Dans cette perspective holistique, trois étapes clés jalonnent le passage d'une offre traditionnelle à une expérience pleinement numérique.

3.2.1. Diagnostic et cadrage stratégique

Le diagnostic et cadrage stratégique des services ouvre toute transformation digitale : il évalue, sur l'ensemble des canaux, l'expérience actuelle des usagers, la maturité numérique interne et l'environnement concurrentiel afin de définir une vision-cible des services, aligner les objectifs sur les besoins réels et hiérarchiser les initiatives créatrices de valeur.

3.2.1.1. Pourquoi un diagnostic préalable ?

Avant de digitaliser ses services, l'organisation doit dresser un état des lieux précis : parcours existants, canaux (agence, centre d'appels, web, mobile), système d'information, compétences internes et attentes des usagers. Cette analyse révèle les « *irritants* » (ruptures d'expérience, redondances) et les gisements de valeur comme l'auto-service ou les données clients sous-exploitées.¹⁰³

3.2.1.2. Analyse externe : forces du marché et benchmark

Le cadrage stratégique s'appuie ensuite sur une veille des standards de service : disponibilité 24/7, omnicanalité fluide, personnalisation temps réel, intégration open-API. Des matrices SWOT élargies et des cartographies de valeur permettent d'objectiver l'urgence d'agir face aux pure players digitaux.¹⁰⁴

3.2.1.3. Alignement vision–culture–héritage de service

Pour réussir, la vision digitale doit respecter l'identité historique des services : fiabilité, proximité, rôle sociétal. Le modèle de culture de Schein aide à vérifier la compatibilité entre valeurs digitales (agilité, transparence) et traditions de service (sécurité, confiance).¹⁰⁵

¹⁰³ Besson P., & Rowe F. (2023). Transformation digitale : réussir le diagnostic organisationnel. Dunod.

¹⁰⁴ PwC. (2024). Service 2025 : Se préparer à l'ère post-plateformes.

¹⁰⁵ Schein E. (2017). Organizational Culture and Leadership (5^e éd.). Wiley.

3.2.1.4. Cartographie des processus et parcours d'usage

On cartographie les moments de vérité du service — on-boarding, assistance, réclamation — puis on hiérarchise les parcours selon le volume et la valeur client. Les méthodes BPMN et Customer Journey Mapping sont recommandées pour visualiser les points de friction et prioriser les quick wins.¹⁰⁶

3.2.1.5. Évaluation de la maturité numérique des services

Des référentiels tels que le Digital Service Maturity Benchmark de Deloitte ou la norme CMMI-Digital situent l'organisation sur un continuum allant de « Initial » à « Optimized », facilitant le choix des initiatives adaptées à chaque palier.¹⁰⁷

3.2.1.6. Définition des objectifs stratégiques et des indicateurs (OKR/KPI)

Le cadrage se conclut par des objectifs clairs : par exemple, « réduire de 30 % le temps moyen de résolution d'une demande sous 18 mois » ou « atteindre un NPS de +45 sur le portail self-service ». ¹⁰⁸

3.2.1.7. Livrables clés du cadrage

Les principaux livrables sont : un Service Digital Blueprint définissant la vision cible et les principes directeurs ; une roadmap sur trois à cinq ans distinguant quick wins et projets structurants ; enfin un business case consolidé détaillant coûts, ROI et impacts qualitatifs sur la satisfaction et la fidélisation. ¹⁰⁹

3.2.2. Conception et déploiement des solutions

Après le cadrage stratégique, l'étape de conception et déploiement des solutions vise à traduire la vision cible en outils, interfaces et services opérationnels. Elle repose sur des principes d'agilité, de co-conception et de pilotage par la valeur. Cette phase transforme les besoins identifiés en solutions concrètes, pensées pour améliorer l'expérience utilisateur, l'efficience interne et la réactivité des services.

¹⁰⁶ Dumas M. et al. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.

¹⁰⁷ Deloitte. (2023). *Digital Service Maturity Benchmark – MENA Edition*.

¹⁰⁸ Doerr J. (2018). *Measure What Matters*. Penguin.

¹⁰⁹ Westerman G., Bonnet D., & McAfee A. (2024). *Leading Digital : Les clés du succès*. Pearson.

3.2.2.1. Co-construction avec les utilisateurs¹¹⁰

La conception des services digitaux doit s'appuyer sur une logique de *design thinking*, qui intègre les usagers dès les premières phases : ateliers de co-conception, tests utilisateurs, *personas* et scénarios d'usage. Cette démarche permet de créer des services réellement centrés sur les besoins, intuitifs et à forte valeur ajoutée.

3.2.2.2. Choix technologiques et architecture des solutions¹¹¹

Le choix des technologies repose sur la compatibilité avec le SI existant, la scalabilité et la capacité à soutenir une architecture orientée service (SOA ou microservices). Les plateformes low-code/no-code gagnent aussi du terrain pour accélérer le prototypage.

3.2.2.3. Agilité et gouvernance projet¹¹²

L'approche agile s'impose pour livrer rapidement des versions fonctionnelles et les améliorer par itérations successives. Un Product Owner (PO) pilotant la valeur et des rituels agiles structurent la mise en œuvre. Une gouvernance souple mais rigoureuse garantit l'alignement entre la vision stratégique et l'exécution technique.

3.2.2.4. Sécurité, conformité et protection des données

Dans le secteur bancaire, la conception doit respecter des normes strictes : RGPD, directives de la Banque centrale, authentification forte, traçabilité des opérations. La cybersécurité doit être pensée dès la conception («*security by design*») pour renforcer la confiance des utilisateurs.

3.2.2.5. Déploiement progressif et accompagnement du changement¹¹³

Le déploiement suit souvent une logique test & learn ou pilote/échelle. Il est essentiel d'accompagner les équipes (formation, coaching digital) et les clients (guides, chatbots, hotline).

¹¹⁰ Brown, T. (2019). *Change by Design*. Harvard Business Review Press.

¹¹¹ Gartner (2023). *Technology Trends for Financial Services*.

¹¹² Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). « Embracing Agile ». *Harvard Business Review*.

¹¹³ Kotter, J. (2018). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

3.2.2.6. Indicateurs de succès et ajustements¹¹⁴

Une fois les solutions déployées, des KPI permettent de mesurer l'adoption, l'usage, la satisfaction et les gains opérationnels : taux d'utilisation, délai de traitement, NPS, taux de résolution au premier contact, etc.

3.2.3. Optimisation continue et culture pilotée par la donnée

Après le déploiement, la transformation digitale doit devenir un processus d'amélioration permanente appuyé sur une culture pilotée par la donnée : exploiter les informations issues des services pour affiner l'expérience usager, gagner en efficacité et stimuler l'innovation.

3.2.3.1. Boucles de retour et expérimentation¹¹⁵

Chaque service intègre des outils de suivi d'usage (statistiques, cartes de chaleur, questionnaires intégrés). Les équipes mettent en place de petits tests comparatifs (tests A/B) : on lance une nouveauté auprès d'un groupe restreint, on mesure l'effet (adoption, satisfaction, temps de réponse), puis on décide de la garder, de l'ajuster ou de l'abandonner.

3.2.3.2. Gouvernance et qualité des données¹¹⁶

Devenir « data-driven » signifie nommer des responsables (chef-fe des données, responsables qualité) et établir des règles de fiabilité, de sécurité et d'éthique. Un catalogue partagé décrit chaque jeu de données : origine, signification, niveau de sensibilité. Sans cette base solide, aucune analyse n'est fiable.

3.2.3.3. Valorisation avancée : analyse, intelligence artificielle et automatisation¹¹⁷

Les données alimentent des modèles de prévision (risque de départ d'un client, prochaine offre pertinente) et des automatismes (robots logiciels, IA générative pour répondre aux questions simples). Résultat: service plus personnalisé, coûts réduits, avantage compétitif renforcé.

¹¹⁴ McKinsey (2023). Measuring Impact in Digital Service Delivery.

¹¹⁵ CNIL (2024). Gouvernance et qualité des données personnelles.

¹¹⁶ DAMA International (2023). Guide de gestion des données (DMBoK v2, synthèse FR).

¹¹⁷ McKinsey & Company (2024). Analyse et IA pour optimiser les services (rapport sectoriel).

3.2.3.4. Diffusion d'une culture de la décision fondée sur la donnée¹¹⁸

Au-delà des spécialistes, chaque équipe doit pouvoir consulter les indicateurs via des tableaux de bord en libre-service. Des formations courtes (« culture data ») et des réunions régulières centrées sur les chiffres encouragent chacun·e à baser ses décisions sur des faits plutôt que sur l'intuition.

3.2.3.5. Pilotage des objectifs évolutifs¹¹⁹

Les objectifs clés (OKR / indicateurs principaux) définis au cadrage sont revus chaque trimestre à la lumière des données réelles. Un indicateur « étoile polaire » (par ex. nombre d'utilisateurs actifs chaque semaine) guide l'effort global, tandis que des métriques secondaires alertent sur d'éventuels problèmes.

3.2.3.6. Renforcement continu des compétences¹²⁰

Pour maintenir le rythme, on crée des équipes mixtes (métiers, informatique, data), des communautés de pratique et des sessions de partage rapide (15 min) où chacun présente une découverte ou un retour d'expérience. Cette dynamique entretient la curiosité et l'adaptation permanente.

3.3. Les facteurs critiques pour réussir la transformation digitale et les risques

Même avec une feuille de route claire, la réussite d'une transformation digitale dépend de plusieurs facteurs. Identifier ces leviers et ces risques en amont permet de renforcer les chances de succès et de prévoir des plans de mitigation.

3.3.1. Facteurs critiques de réussite**3.3.1.1. Soutien et exemplarité de la direction¹²¹**

Quand la direction générale affirme publiquement la priorité du numérique, alloue les budgets et adopte elle-même les nouveaux outils, le signal envoyé est

¹¹⁸ Schein, E. (2021). L'art de poser les bonnes questions (Berrett-Koehler, trad. FR).

¹¹⁹ Kaplan, R., & Norton, D. (2022). « OKR dynamiques pour les entreprises digitales ». *Balanced Scorecard Report*, 24(1).

¹²⁰ Olsen, D. (2020). *Le guide Lean produit* (Wiley, version française).

¹²¹ Westerman G., Bonnet D., & McAfee A. (2024). *Leading Digital : Les clés du succès*. Pearson

puissant : le changement n'est pas une expérimentation périphérique, mais le cœur de la stratégie. Les équipes perçoivent alors les projets digitaux comme porteurs de carrière, pas comme une menace, et les managers intermédiaires se sentent autorisés à prendre des initiatives.

3.3.1.2. Alignement stratégique clair¹²²

Chaque initiative doit répondre à un objectif métier concret : réduire les réclamations, accélérer un parcours, conquérir un segment. Cette « chaîne d'utilité » doit pouvoir se raconter en une phrase : « *Nous lançons un portail self-service pour diviser par deux le temps de traitement des demandes simples et libérer 20 % de capacité au centre d'appels.* » Sans ce fil rouge, les projets prolifèrent mais l'impact reste invisible.

3.3.1.3. Culture d'apprentissage continu¹²³

La transformation digitale suppose d'itérer, donc de s'exposer à l'erreur. Une organisation qui stigmatise l'échec bride la créativité ; celle qui valorise le retour d'expérience transforme chaque faux pas en progrès collectif. Formations courtes, binômes experts-novices, communautés de pratique et « démos » mensuelles rendent cette culture tangible.

3.3.1.4. Gouvernance data robuste¹²⁴

Données incomplètes, doublons ou définitions floues nuisent aux décisions. Instaurer un dictionnaire commun, des contrôles de qualité et des rôles clairs (data stewards) assure que tout le monde raisonne sur la même base chiffrée ; la confiance dans la donnée devient le carburant de la culture data-driven.

3.3.1.5. Approche centrée utilisateur

Inviter les usagers aux ateliers de conception, prototyper rapidement, tester en situation réelle : ces pratiques réduisent les cycles de correction et augmentent l'adoption. Les retours concrets (« le bouton est mal placé », « le libellé n'est pas clair ») valent mieux que des suppositions internes coûteuses.

¹²² Kaplan R., & Norton D. (2022). « OKR dynamiques pour les entreprises digitales ». BSR, 24(1).

¹²³ Harvard Business Publishing (2024). Continuous Learning in Digital Teams.

¹²⁴ CNIL (2024). Gouvernance et qualité des données personnelles

3.3.1.6. Capacités technologiques évolutives¹²⁵

Une architecture modulaire (API, micro-services) permet d'ajouter un nouveau canal ou partenaire sans réécrire tout le système. Le cloud apporte élasticité et mises à jour de sécurité rapides ; la plateforme accompagne ainsi la croissance des usages au lieu de l'entraver.

3.3.1.7. Pilotage par indicateurs vivants¹²⁶

Des tableaux de bord mis à jour en temps réel montrent l'effet des nouvelles fonctionnalités : fréquentation, conversion, satisfaction, économies. Dès qu'une métrique se dégrade, l'équipe le voit et agit avant que le problème ne s'enkyste.

3.3.2. Principaux risques et écueils**3.3.2.1. Résistance au changement¹²⁷**

Les collaborateurs peuvent craindre la perte de savoir-faire ou une surveillance accrue. Sans accompagnement (formation progressive, reconnaissance des compétences transférées, communication transparente), la résistance se transforme en sabotage passif : non-utilisation des outils, retours négatifs aux clients.

3.3.2.2. Silotage organisationnel¹²⁸

Quand marketing, IT et opérations poursuivent leurs propres priorités, le client reçoit des messages contradictoires et vit des parcours disjoints. Des équipes pluridisciplinaires rassemblées autour d'un objectif commun éliminent ces ruptures et accélèrent les décisions.

3.3.2.3. Dette technique et systèmes hérités¹²⁹

Un socle informatique obsolète allonge les délais, multiplie les pannes et décourage les partenaires. Une modernisation graduelle — encapsuler les anciens systèmes via API, puis remplacer les modules critiques — limite les risques tout en avançant.

¹²⁵ Gartner (2023). Technology Trends for Financial Services.

¹²⁶ Doerr J. (2018). Measure What Matters. Penguin.

¹²⁷ Kotter J. (2018). Leading Change. HBS Press.

¹²⁸ McKinsey & Company (2024). Analytics and AI in Service Optimization.

¹²⁹ IBM (2022). Open Banking & Cloud Strategy for Financial Institutions.

3.3.2.4. Manque de qualité ou de sécurité des données

Données erronées = décisions erronées ; fuites de données = perte de confiance et sanctions. Contrôles automatiques, audits réguliers et « *privacy by design* » protègent la valeur business et la réputation.

3.3.2.5. Sous-financement ou budget trop rigide¹³⁰

La valeur d'un projet digital apparaît souvent après plusieurs itérations. Couper les fonds à mi-parcours peut ruiner l'investissement initial. Des financements par tranches, débloqués sur preuve de valeur mesurable (MVP réussi, adoption constatée), sécurisent la trajectoire.

3.3.2.6. Absence de vision client unifiée

Si les informations restent éparpillées, impossible d'offrir une expérience fluide ou de personnaliser les offres. Un référentiel client unique, synchronisé en temps réel, devient la pierre angulaire de la relation omnicanale.

3.3.2.7. Conformité réglementaire insuffisante

Les exigences sur la protection des données et l'authentification forte se durcissent. Les ignorer expose à des amendes lourdes et à une perte de crédibilité. Intégrer la conformité dès la conception évite des refontes coûteuses et les blocages de dernière minute.

Ainsi, la mise en œuvre réussie de la transformation digitale des services créer les fondations : elle clarifie la vision, engage les équipes et modernise l'infrastructure. Une fois ces piliers en place, l'organisation se retrouve face à un nouveau panorama: les défis à surmonter pour maintenir l'élan et les bénéfices concrets qu'elle peut désormais capter.

¹³⁰ Bartlett S. (2022). Digital Transformation Roadmaps in Services Industries. Gartner.

Section 04 : Les bénéfices et les défis de la transformation digitale

La transformation digitale ouvre un double horizon : d'un côté, une promesse de valeur — expérience client réinventée, gains d'efficacité, nouveaux relais de croissance ; de l'autre, une série de défis techniques, humains et réglementaires qui conditionnent l'ampleur réelle de ces bénéfices. Comprendre simultanément ce que l'organisation peut gagner et ce qu'elle devra surmonter permet de bâtir une stratégie équilibrée : maximiser l'impact positif tout en anticipant les obstacles qui pourraient freiner, voire inverser, la création de valeur numérique.

4.1. Les bénéfices de la transformation digitale¹³¹

La transformation digitale offre une multitude d'avantages stratégiques pour les organisations, touchant à la fois leur performance, leur relation client et leur capacité d'innovation. Voici les principaux bénéfices qu'elle génère à différents niveaux de l'entreprise.

- 4.1.1. Expérience client enrichie** : Parcours fluides, services 24 h/24 et personnalisation proactive améliorent nettement la satisfaction ;
- 4.1.2. Fidélisation et croissance des revenus** : Un NPS plus élevé et une vue client unifiée stimulent la rétention et le cross-selling ;
- 4.1.3. Efficience opérationnelle** : L'automatisation réduit coûts et erreurs tout en libérant du temps pour des tâches à plus forte valeur ;
- 4.1.4. Rapidité et agilité organisationnelles** : Les cycles de mise sur le marché se raccourcissent grâce aux méthodes agiles et aux micro-services ;
- 4.1.5. Nouveaux modèles commerciaux** : Plateformes ouvertes, monétisation d'API et offres à la demande créent de nouveaux revenus ;
- 4.1.6. Conformité et traçabilité améliorées** : Journalisation automatisée et « privacy by design » limitent les risques réglementaires ;

¹³¹ Rigby, Sutherland & Takeuchi 2022; Gartner, Technology Trends for Financial Services 2023).

4.1.7. Image et attractivité renforcées : Une marque perçue comme innovante attire clients et talents numériques ;

4.2. Les défis de la transformation digitale ¹³²

Si la transformation digitale ouvre de nombreuses opportunités, elle s'accompagne également de défis majeurs que les organisations doivent anticiper et surmonter pour en tirer pleinement parti. Voici les principaux obstacles auxquels elles sont confrontées dans ce processus de mutation.

4.2.1. Résistance au changement et fatigue numérique : Les équipes peuvent craindre la perte d'autonomie ou un surcroît de contrôle ; sans accompagnement, la motivation s'érode et l'adoption stagne ;

4.2.2. Dette technique et complexité des systèmes hérités : Intégrer des plateformes modernes à un SI fragmenté augmente les coûts et rallonge les délais de mise en service ;

4.2.3. Cybersécurité et protection des données : L'ouverture des API, le cloud et la multiplication des points d'accès élargissent la surface d'attaque ; un incident majeur peut anéantir la confiance client ;

4.2.4. Pénurie de compétences numériques : Data scientists, architectes cloud et spécialistes UX reste rares ; attirer et retenir ces profils devient un enjeu critique ;

4.2.5. Gouvernance data et qualité de l'information : Des définitions floues ou des doublons entraînent décisions biaisées et inefficience analytique ;

4.2.6. Conformité réglementaire mouvante : Les exigences (RGPD, eIDAS 2, directives sectorielles) évoluent rapidement ; ignorer une mise à jour expose à des amendes et à des interruptions de service.

Les bénéfices de la transformation digitale sont réels : satisfaction client accrue, agilité opérationnelle et nouvelles sources de revenu. Toutefois, ces gains ne se matérialisent que si l'entreprise affronte les défis techniques, humains et réglementaires

¹³² Kotter 2018; Harvard Business Publishing 2024

avec la même rigueur que l'innovation. C'est dans la capacité à équilibrer ambitions et risques que se joue, in fine, la réussite durable du passage au numérique.

Conclusion

Ce parcours a montré que la transformation digitale n'est ni un projet ponctuel ni une simple modernisation technologique ; c'est un mouvement continu qui touche la culture, les processus et le modèle d'affaires. Clarifier ses bases conceptuelles, définir une stratégie alignée sur la vision métier, organiser une exécution méthodique et mesurer rigoureusement bénéfices comme difficultés constituent un enchaînement logique et indissociable. C'est à cette condition seulement que le numérique devient un levier durable de création de valeur, plutôt qu'un ensemble d'initiatives dispersées.

**CHAPITRE 03: LA
TRANSFORMATION DIGITALE ET
LA RELATION CLIENT CNEP-
BANQUE: CAS EMPIRIQUE**

*cas empirique
CNEP-Banque*

Introduction

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque (CNEP-banque) Algérie occupe une place prépondérante dans le paysage bancaire algérien.

La CNEP-banque Algérie est une institution financière de premier plan qui joue un rôle crucial dans le développement économique de pays. Avec ses nombreuses filiale et agence à travers le territoire national, elle offre une gamme diversifiée de services bancaires et contribue à la promotion de l'épargne et de l'investissement en Algérie.

L'avènement de la technologie a révolutionné de nombreux aspects de notre vie quotidienne, et le secteur bancaire ne fait pas exception à cette transformation.

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur l'essor de la transformation digitale chez la caisse nationale d'épargne et de prévoyance-banque (CNEP-Banque) Algérie.

Nous explorerons comment la CNEP-Banque peut-elle intégrer les nouvelles technologies dans sa relation client toute en préservant sa culture d'entreprise.

Ce quatrième chapitre intitulé « Etude pratique sur la transformation digitale et la relation client au sien de la CNEP-banque » sera réservé au cas empirique effectué au sein de l'agence CNEP-banque 202, en premier lieu nous allons faire une présentation générale de la CNEP-banque, par la suite dans la deuxième section nous allons aborder en bref la transformation digitale au sien de la CNEP-banque , enfin la troisième section sera réserver à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien tenu avec adjointe directrice , ainsi que les clients de l'agence CNEP-banque 202.

Section 01 : Présentation de la CNEP- banque

Nous avons effectué notre stage pratique au niveau de l'agence n°202 chez la caisse Nationale d'épargne et de prévoyance-banque (CNEP-banque) Algérie.

Nous allons consacrer cette section à la présentation de la CNEP-banque et un bref historique de son évolution, missions, activités, et de son organisme d'accueil.

1.1. Historique et création

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance a été créée le 10 Août sur la base du réseau de la CSDCA pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne.

Cette dernière est spécialisée, depuis sa création en 1964 dans la collecte de l'épargne, les crédits immobiliers aux particuliers et le financement des promotions publiques et privées.

La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1 Mars 1969 à Tlemcen.¹³³

La CNEP a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution, on distingue différentes périodes en fonction des conjonctures économique, politique et sociales :

1.1.1. Première période (1964-1970) :

Durant la période 1964-1970 l'activité de la CNEP se limitait à la collecte d'épargne sur livret elle se faisait principalement au niveau des bureaux de poste qui étaient au nombre de 575 points de collecte implantés dans le réseau PTT, contre seulement 2 agences CNEP ouvertes (celle d'Alger et celle de Tizi-Ouzou) au public en 1967.

1.1.2. Deuxième période (1971-1979) :

Cette période, était surtout consacrée à l'encouragement du financement de l'habitat, activité principale durant cette période se résumait comme suit :

- Mise en place du système d'épargne (arrêté ministériel 19/02/1971) ;
- Le financement de l'habitat 5 instruction CNEP du 08/04/1971) ;
- Mise en œuvre d'un nouveau produit d'épargne qui est le compte d'épargne devise (instruction CNEP N° 08 du mois de mai 1971).

Ces activités ont donné un essor considérable en matière d'épargne, le développement de

¹³³ <https://www.cnepbanque.dz/presentation.php>, consulté le 05/04/2025.

la CNEP par l'amélioration de son réseau en 1979 le nombre d'agence et bureaux de collecte est passé à 46.¹³⁴

1.1.3. Troisième période (1980-1989):

Cette période est caractérisée par l'instauration d'une dynamique nouvelle à la CNEP lui assignant autres missions, il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

L'encouragement de l'initiative individuelle dans le domaine du logement à travers de multiples crédits (crédits à la construction, achat, extension ou aménagement d'un logement).

La mise en place des promotions publiques de logement dont la réalisation sera financée par les fonds de l'épargne au profit exclusif des épargnants (comme l'EPLF, GENI, SIDER, COSIDER et les œuvres sociaux) l'institution d'autre formules d'épargne jeunes et épargne voiture cette motivation a permis la multiplication du réseau de collecte de fond à la CNEP.

Le réseau CNEP s'agrandit, passant ainsi à 120 agences (47 agences wilaya et 73 agences secondaire).

1.1.4. Quatrième période (1990 à nos jours) :

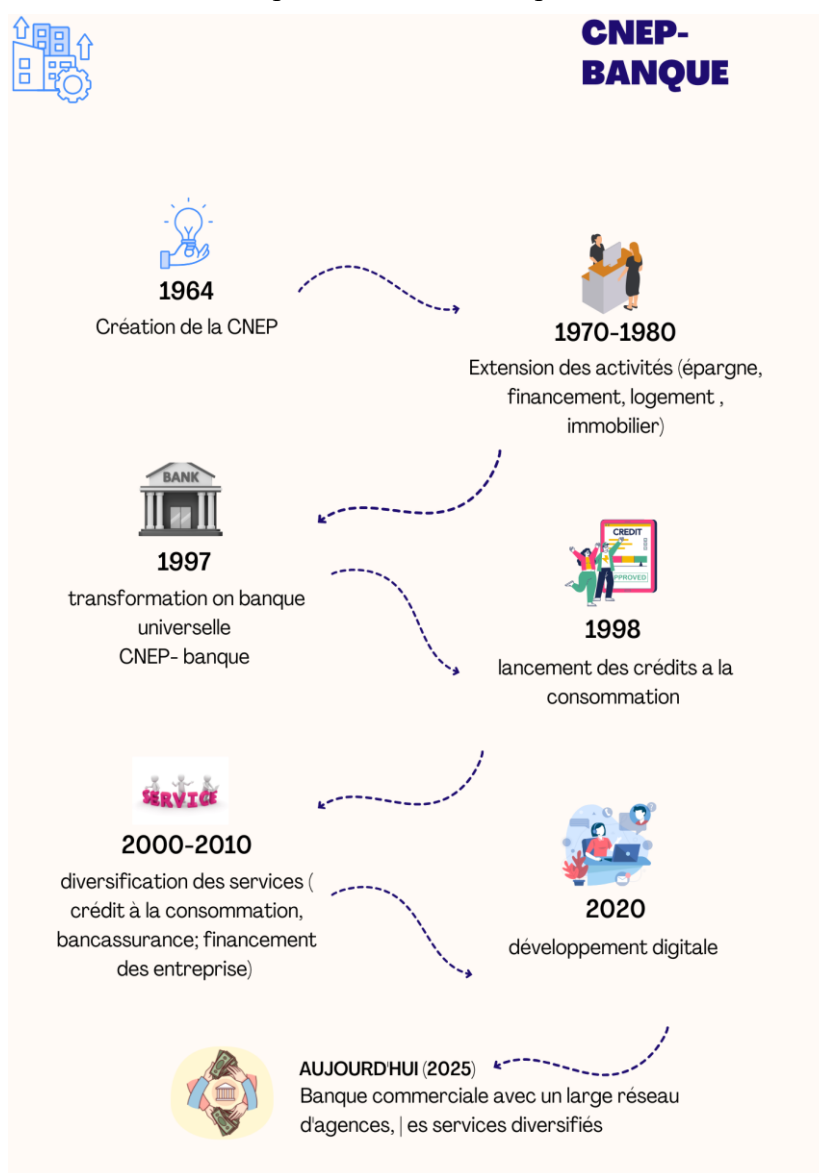
La période de 1990 à nos jours a été marquée par des changements importants, notamment la privatisation de la banque en 1994, la cotation à la Bourse d'Alger en 1997 et l'expansion internationale dans les années 2000. La loi de 90-10 d'avril 1990 a joué un rôle clé dans cette évolution, en permettant la création de banques privées et en ouvrant le marché bancaire algérien à la concurrence. La privatisation de la CNEP Banque Algérie a permis à la banque de se moderniser et de se renforcer, tandis que la cotation à la Bourse d'Alger a permis de lever des fonds et de se financer. L'expansion internationale a permis à la banque de diversifier ses activités et de se renforcer. Dans les années 2010, la CNEP Banque Algérie a investi dans la modernisation et l'innovation, en lançant des services de banque en ligne et de paiement mobile. Aujourd'hui, la banque est confrontée à des défis tels que la concurrence, la réglementation et la sécurité, mais les perspectives sont positives, avec une croissance attendue du marché algérien et une volonté de se renforcer et de se positionner sur le marché international.

¹³⁴https://www.memoireonline.com/07/09/2323/m_Etude-analytique-dun-financement-bancaire-Credit-dinvestissement-cas-CNEPBANQUE-10.html, consulté le 05/04/2025.

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

En analysant cette évolution, on peut constater que la CNEP Banque Algérie a su s'adapter aux changements du marché et aux nouvelles réglementations. La privatisation et la cotation à la Bourse d'Alger ont permis à la banque de se renforcer et de se moderniser, tandis que l'expansion internationale a permis de diversifier ses activités. La modernisation et l'innovation ont permis à la banque de se positionner sur le marché algérien et de répondre aux besoins des clients. Cependant, la banque doit continuer à faire face aux défis de la concurrence, de la réglementation et de la sécurité, et doit investir dans la formation et la technologie pour rester compétitive.¹³⁵

Figure N° 10 : Présentation historique de la CNEP-banque



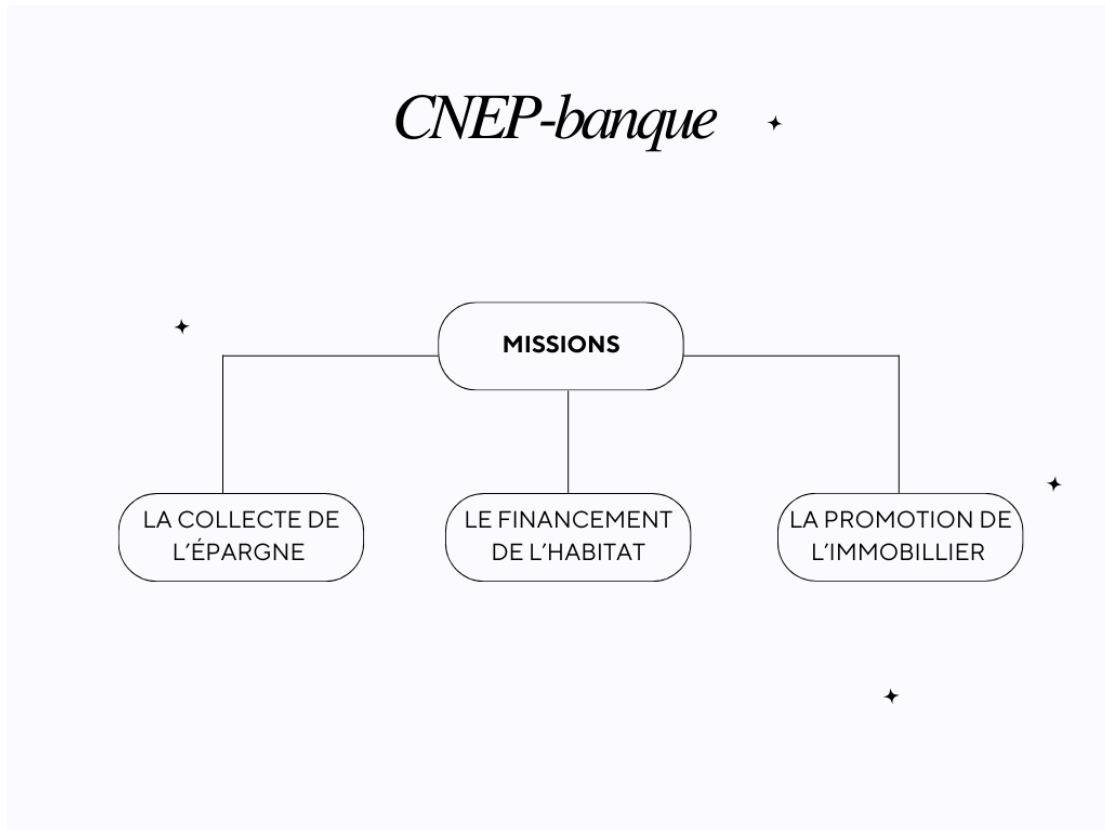
Source : Réalisé par nos soins

¹³⁵ Revue CNEP, Op.cit P 30

1.2. Mission et opération de la CNEP-Banque

La CNEP-Banque assure dans son activité un ensemble de missions et d'opérations, ces missions portent essentiellement sur :

Figure N°11 : Missions de le CNEP-banque



1.2.1. La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas.

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- les dépôts à terme logements pour les personnes morales ;
- les Bons de caisse ;
- les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- les comptes chèques aux particuliers ;
- les comptes courants aux commerciaux pour les commerçants.

1.2.2. Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP-banque servent principalement à :

- la construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non épargnant) ;
- la construction par tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- l'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- l'acquisition de logements neufs apurés des promoteurs publics ou privés ;
- la cession de biens entre particuliers ;
- la location habitation ;
- acquisition de terrains destinés à la construction.

1.2.3. La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP- banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location.

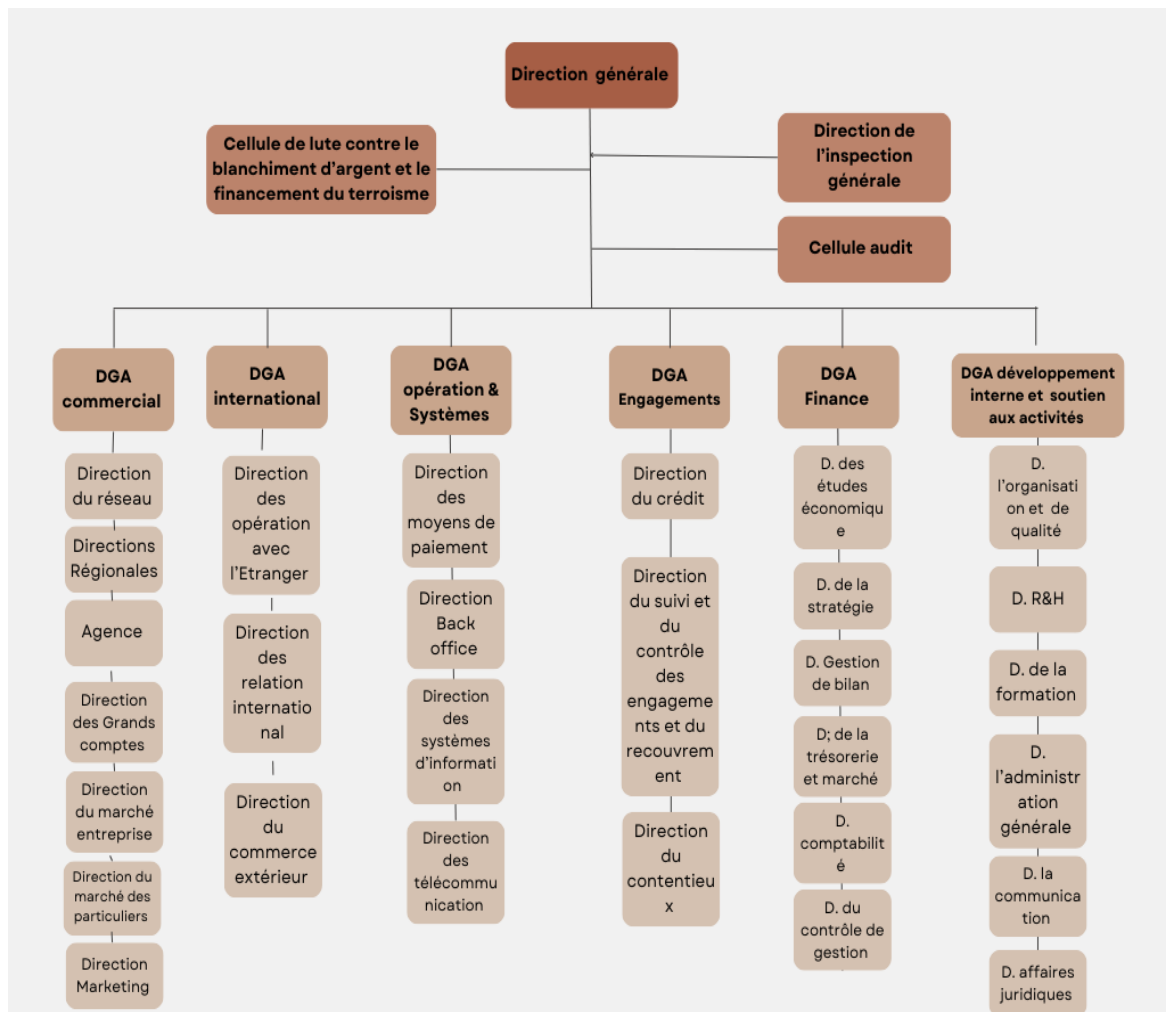
Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

1.3. Organisation de la CNEP -banque

La CNEP banque est dirigées par un président directeur général (PDG) qui est assisté par sept 7 directeurs généraux adjoints. Une direction du réseau est implantée dans chaque région (est, oust, centre, sud) afin de soutenir les agences qui se trouvent sur son territoire, les agences sont implantées aux chefs-lieux de wilayas ou de daïras, seules les agence a sont habilitées à accorder des crédits.

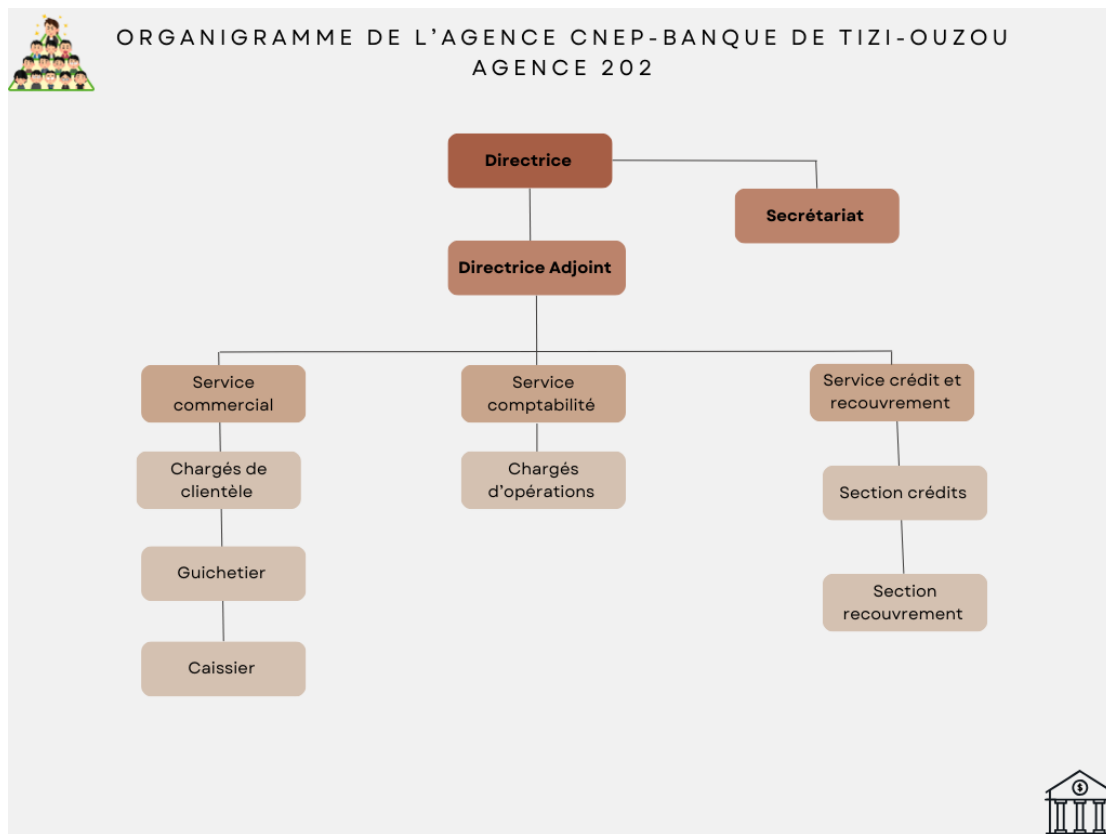
Les schémas suivants permettent de prendre connaissances de son organigramme général :

Figure N°12 : Organigramme de la CNEP-banque



Source : Document interne de la CNEP- banque

Figure N°13 : Organigramme de l'agence CNEP banque de Tizi-Ouzou agence 202



Source : Document interne de la CNEP banque de tizi-ouzou agence 202

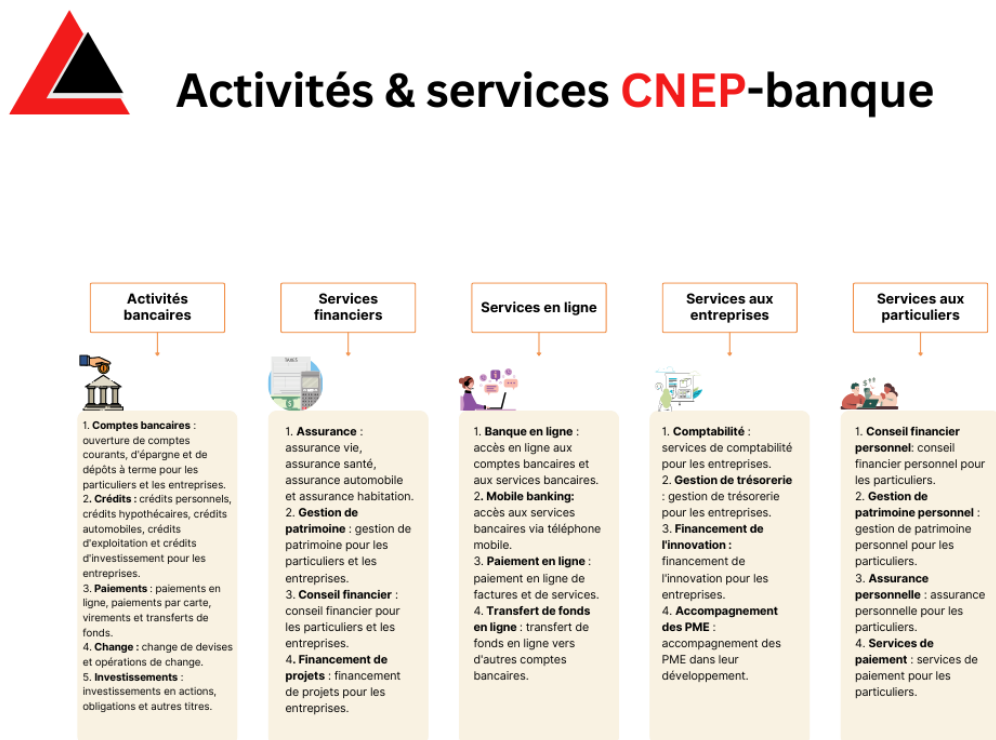
1.4. Les activités et les services de la CNEP- banque

En scrutant les activités et services de la CNEP Banque, on ne peut qu'être frappé par l'étendue de son offre, une véritable tentative d'embrasser tous les segments de clientèle, du simple épargnant à l'entrepreneur ambitieux. Pour le particulier, elle déploie une panoplie de solutions classiques et éprouvées, des comptes courants aux produits d'épargne diversifiés, sans oublier le pilier essentiel du crédit sous toutes ses formes. Bien que cette solidité soit rassurante, une pointe de modernité et de flexibilité dans les propositions ne serait pas de refus. Les services de paiement, bien que présents dans l'ère numérique, gagneraient sans doute en fluidité et en intégration technologique. Plus confidentiels, mais potentiellement porteurs de valeur ajoutée, les services de gestion de patrimoine et de conseil financier mériteraient d'être mis en lumière et personnalisés. L'extension vers l'assurance apparaît comme une démarche logique de centralisation des besoins de protection, dont la compétitivité reste à évaluer. L'incursion dans

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

le digital, avec la banque en ligne et mobile, est une nécessité impérieuse, où l'expérience utilisateur devra être au cœur des préoccupations. Côté entreprises, l'approche holistique, allant du financement à l'accompagnement en comptabilité, gestion de trésorerie et innovation, est un signal fort de la volonté de la CNEP de jouer un rôle actif dans le développement économique, même si la concrétisation et l'impact réel de ces services sur le terrain restent à observer. En somme, la CNEP se présente comme un acteur bancaire complet, dont la force réside dans sa large gamme de services, mais dont l'évolution future dépendra de sa capacité à innover et à optimiser l'expérience client dans un environnement en constante mutation.

Figure N°14 : Activités & services de la CNEP-banque



Section 02 : La transformation digitale et la relation client au sien de la CNEP- banque

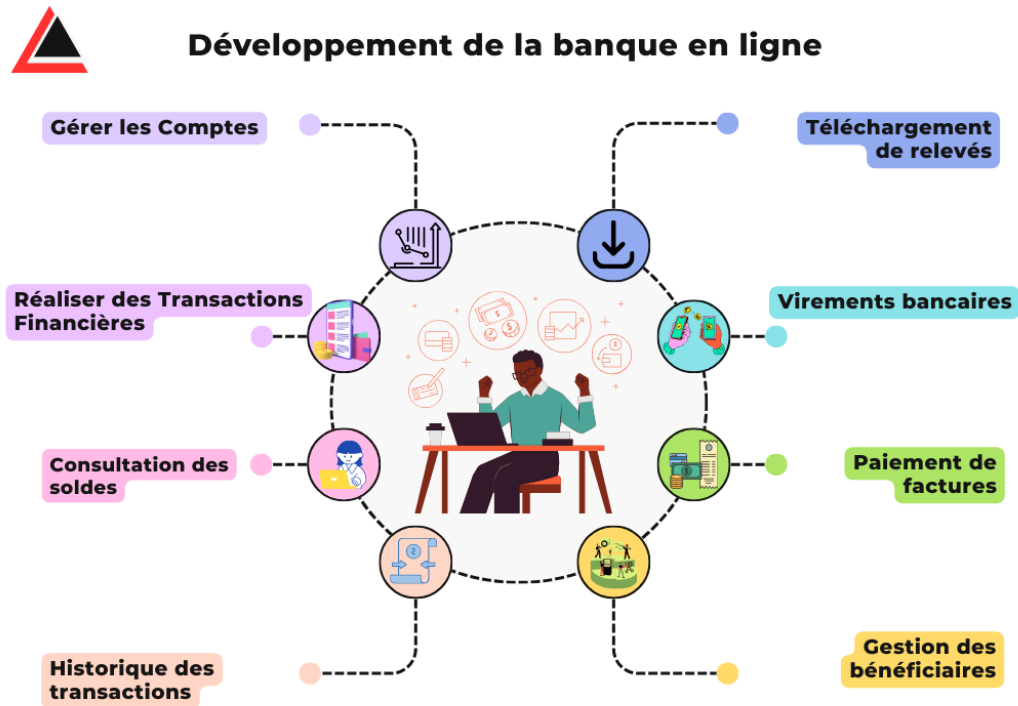
Dans cette section nous allons présenter la stratégie digitale adapter par la CNEP-banque, l'impact sur sa relation client et nous allons présenter les outils et les technologies utiliser par la CNEP-banque pour améliorer sa relation client.

2.1. La stratégie digitale de la CNEP- banque

En examinant la stratégie digitale mise en œuvre par la CNEP Banque à Tizi Ouzou, on a constaté une orientation claire vers l'amélioration de l'interaction client et le renforcement de sa présence sur le marché. Le développement d'une plateforme de banque en ligne et d'une application mobile nous apparaît comme une étape fondamentale pour répondre aux attentes actuelles de la clientèle en matière d'autonomie et d'accessibilité. La mise en place d'un système de paiement en ligne nous semble être une évolution logique et nécessaire pour simplifier les transactions financières du quotidien. L'investissement dans une présence sur les réseaux sociaux nous fait penser à une volonté de moderniser sa communication et de se rapprocher de ses clients, bien que l'efficacité réelle de cette démarche dépende de la qualité des échanges et de la réactivité de la banque. Enfin, l'adoption d'un système de gestion de la relation client (CRM) nous indique une prise de conscience de l'importance d'une approche plus personnalisée, même si la concrétisation de cet objectif et son impact sur l'expérience client restent à évaluer sur le terrain. Dans l'ensemble, nous percevons cette stratégie digitale comme une démarche volontaire d'adaptation, mais son succès final dépendra de la qualité de l'exécution et de la réelle valeur ajoutée qu'elle apportera aux clients de la région de Tizi Ouzou.

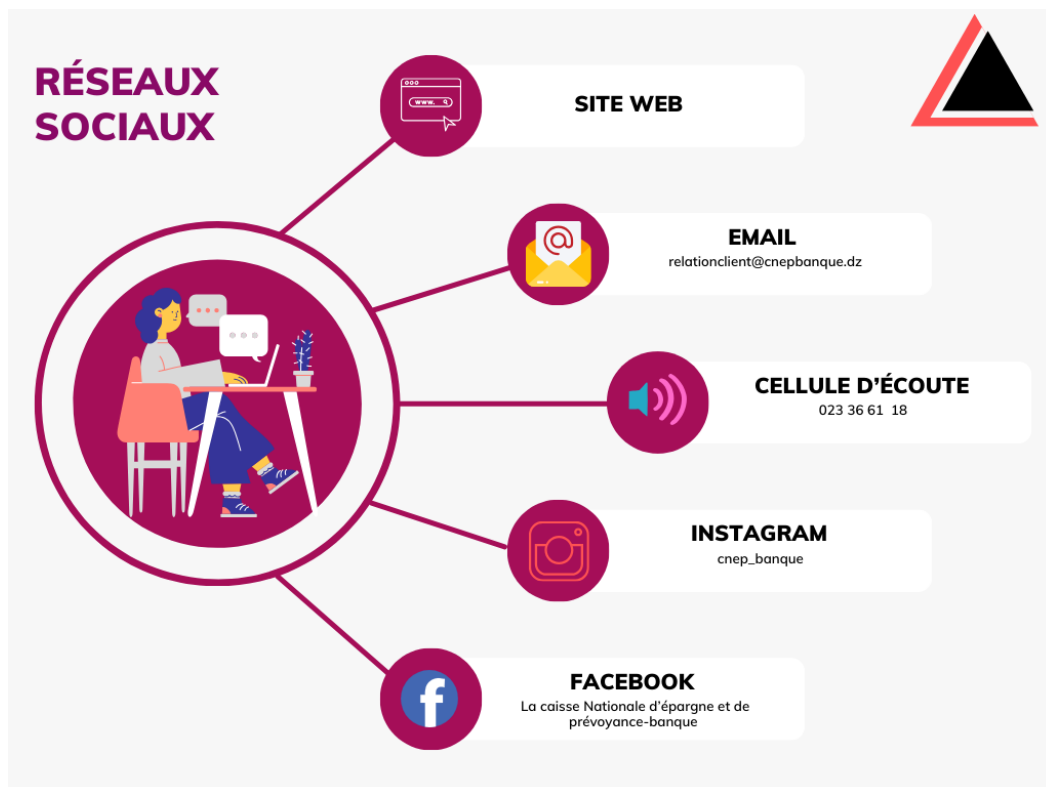
2.1.1. Le développement de la banque en ligne

Figure N°15 : Développement de la banque en ligne CNEP-banque



2.1.2. Les réseaux sociaux utilisé par la CNEP-banque

Figure N°16 : Les réseaux sociaux utilisé par la CNEP-banque



2.1.3. Les objectifs de cette stratégie illustré par la CNEP-banque :

En tant que stagiaires observant la stratégie digitale de la CNEP Banque à Tizi Ouzou, plusieurs remarques nous viennent à l'esprit. La volonté d'améliorer la relation client est indéniablement un objectif central et pertinent dans le contexte actuel. Cependant, nous nous interrogeons sur la concrétisation de cet objectif : s'agira-t-il d'une simple personnalisation des offres via les canaux digitaux, ou d'une véritable transformation de l'interaction client, marquée par une réactivité et une écoute accrue ? La facilitation des transactions financières en ligne est une avancée attendue, mais son succès dépendra crucialement de l'ergonomie et de la sécurité des plateformes mises en place.

Concernant le renforcement de la position sur le marché par l'innovation, nous restons curieux de la nature de ces services "innovants". S'agiront-ils d'adaptations de solutions existantes, ou de propositions véritablement originales et adaptées aux spécificités de la clientèle de Tizi Ouzou ? L'utilisation des technologies de l'information et de la communication est une nécessité, mais sa valeur ajoutée résidera dans sa capacité à répondre efficacement aux besoins locaux.

Enfin, l'augmentation de la satisfaction client, bien que logique, soulève la question des indicateurs de mesure et des mécanismes de feedback.

Comment la CNEP Banque compte-t-elle évaluer l'impact de sa stratégie digitale sur la satisfaction de ses clients ? Des outils de sondage intégrés, un suivi des avis en ligne, seront-ils mis en place ? Sans une évaluation rigoureuse, il sera difficile de déterminer si les objectifs sont atteints et si la transformation digitale apporte une réelle valeur ajoutée à l'expérience client. En somme, si la direction générale de la stratégie digitale semble pertinente, nous attendons avec intérêt de constater sa mise en œuvre concrète et ses résultats sur le terrain à Tizi Ouzou.

2.2. L'impact de la transformation digitale sur la relation client (CNEP-Banque) :

On sent bien que l'arrivée du numérique a vraiment bousculé la manière dont la CNEP Banque interagit avec ses clients à Tizi Ouzou. Cette possibilité de pouvoir gérer ses comptes et effectuer des opérations courantes en ligne, sans contrainte de temps ou de lieu, nous apparaît comme un gain de souplesse considérable pour l'utilisateur. On imagine que pour beaucoup, la perspective de consulter son solde en toute tranquillité depuis son domicile, ou de réaliser un virement sans avoir à se déplacer, est un confort non négligeable. Cette autonomie accrue que le digital offre aux clients nous semble être un facteur clé dans l'amélioration de leur expérience avec la banque. Fini, ou du moins en partie, les contraintes des horaires d'ouverture et les files d'attente, ce qui nous fait penser que le numérique a apporté une réelle valeur ajoutée à la relation client.

2.2.1. Les avantages pour les clients :

En analysant ces avantages promis par la transformation digitale à la CNEP Tizi Ouzou, nous constatons que la flexibilité accrue est un atout indéniable pour la clientèle. La possibilité de gérer ses finances et d'effectuer des transactions à toute heure, sans contrainte géographique, répond à un besoin réel dans nos vies modernes. Nous espérons que cette accessibilité se traduira par une réelle simplification du quotidien bancaire.

Concernant l'amélioration de l'expérience client grâce à des services personnalisés et interactifs, nous restons quelque peu prudents quant à la concrétisation de cette promesse. Si l'idée d'une offre bancaire plus adaptée à nos profils et d'une interface en ligne engageante est séduisante, nous attendons de voir comment la CNEP parviendra réellement à personnaliser ses services et à rendre l'interaction digitale véritablement agréable et efficace.

Enfin, la perspective d'une réduction des coûts grâce aux transactions en ligne est un argument qui nous semble particulièrement pertinent dans le contexte économique actuel.

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

Moins de frais pour les opérations courantes représenterait un avantage tangible pour notre pouvoir d'achat.

Cependant, nous nous demandons si cette réduction sera significative et si elle compensera d'éventuels coûts cachés liés à l'utilisation des plateformes digitales (par exemple, des frais d'accès à certains services en ligne).

En conclusion, si les avantages annoncés par la CNEP Tizi Ouzou sont prometteurs, nous pensons que leur impact réel sur la satisfaction de la clientèle dépendra de la manière dont ils seront mis en œuvre et de la valeur ajoutée concrète qu'ils apporteront à notre expérience bancaire quotidienne.

2.2.2. Les avantages pour la CNEP-banque :

Du point de vue de la banque CNEP Tizi Ouzou, la transformation digitale semble être une aubaine. La perspective de réduire significativement les coûts opérationnels en diminuant la dépendance aux transactions physiques et aux services traditionnels est sans aucun doute un argument de poids. L'automatisation de certaines tâches et processus devrait logiquement se traduire par une efficacité accrue, permettant aux employés de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. De plus, la possibilité de collecter et d'analyser des données sur les habitudes et les préférences des clients offre un potentiel considérable pour affiner les offres et personnaliser la relation client, ce qui, en théorie, devrait renforcer la fidélisation et attirer de nouveaux clients. On imagine que ces avantages sont au cœur de leur stratégie digitale.

2.2.3. Les défis de cette transformation digitale pour la CNEP-banque et ces clients :

Si la transformation digitale apporte son lot d'avantages, on a bien conscience qu'elle soulève également des défis non négligeables pour la CNEP Banque à Tizi Ouzou. La question de la sécurité des données est primordiale et nous apparaît comme un enjeu majeur. La confiance des clients repose en grande partie sur la capacité de la banque à protéger leurs informations personnelles et financières. Toute faille de sécurité pourrait avoir des conséquences désastreuses en termes de réputation et de fidélisation.

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

Ensuite, la formation des employés est un aspect crucial qui nous semble parfois sous-estimé. L'adoption de nouvelles technologies ne se fait pas sans un accompagnement adéquat du personnel. Il est essentiel que les employés soient non seulement capables d'utiliser ces outils, mais aussi de les intégrer dans leur relation avec la clientèle, en conservant la qualité du service. On se demande si des investissements suffisants sont prévus dans ce domaine.

Enfin, la gestion du changement est un défi humain important. Nous savons que l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux processus peut engendrer des résistances au sein des équipes. Il sera crucial pour la direction de la CNEP d'accompagner ce changement, de communiquer efficacement sur les bénéfices et d'impliquer les employés pour assurer une transition en douceur et éviter tout blocage. À notre avis, la réussite de cette transformation digitale dépendra en grande partie de la manière dont ces défis seront adressés.

Figure N°17 : Impact de la transformation digitale



2.3. Les outils et les technologies utilisé par la CNEP-Banque pour améliorer la relation client :

En observant de plus près l'arsenal technologique déployé par la CNEP Banque à Tizi Ouzou pour choyer sa clientèle, on ne peut s'empêcher de noter une volonté manifeste de s'inscrire dans l'ère du numérique. Du CRM, cette pierre angulaire de la gestion client moderne, aux plateformes en ligne et mobiles devenues incontournables, en passant par les systèmes de paiement dématérialisés et même l'incursion dans le monde des réseaux sociaux, on sent une réelle prise de conscience de l'importance d'outiller la relation client. Reste à voir, bien sûr, si cette panoplie d'outils se traduit concrètement par une expérience client enrichie et une interaction plus fluide et personnalisée, ou si elle demeure une façade technologique derrière laquelle les défis relationnels persistent.

2.3.1. Les outils utilisés par la CNEP-banque :

En tant que stagiaires à la CNEP Banque de Tizi Ouzou, nous nous sommes penchés avec attention sur les outils mis en place pour améliorer la relation client. Nous avons voulu comprendre si la transformation digitale, souvent mise en avant, se traduisait réellement par une amélioration concrète pour les usagers. En observant le fonctionnement quotidien, nous n'avons pas perçu de véritable avancée technologique. Bien que des dispositifs comme le CRM, l'application mobile ou encore les réseaux sociaux soient mentionnés, leur impact sur l'expérience client reste, selon nous, limité.

Nous avons remarqué que l'approche multicanale semble encore en construction. Le CRM, censé personnaliser l'échange avec le client, n'est pas toujours exploité de manière optimale. Les données clients sont centralisées, certes, mais nous avons eu l'impression qu'elles sont encore peu utilisées pour répondre de façon pertinente et individualisée aux besoins réels des usagers. Quant à l'application mobile, bien qu'elle existe, son ergonomie et ses fonctionnalités ne nous ont pas semblé suffisamment développées pour offrir une expérience fluide et moderne.

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

Les réseaux sociaux, bien qu'utilisés pour la communication, semblent gérés de manière encore hésitante. La réactivité n'est pas toujours au rendez-vous, ce qui peut nuire à l'image de proximité et de disponibilité que la banque souhaite renvoyer. Enfin, en ce qui concerne la gestion des réclamations, nous avons relevé un manque de fluidité dans le traitement, ce qui nuit à la confiance que le client pourrait accorder à l'établissement.

En résumé, même si des efforts de digitalisation sont affichés, nous n'avons pas ressenti de transformation technologique majeure dans la relation client. Les outils existent, mais leur utilisation reste partielle et parfois superficielle. Ce qui manque, à notre sens, c'est une véritable intégration cohérente et efficace de ces solutions au service du client.

2.3.2. Les technologies utilisées par la CNEP-banque

Dans le cadre de notre stage au sein de l'agence CNEP Banque de Tizi Ouzou, nous nous sommes penchés sur l'infrastructure technologique supposée accompagner le service bancaire. En observant de près le fonctionnement quotidien, on a constaté que, malgré la présence de certains outils de base comme les systèmes de gestion bancaire ou le réseau informatique interne, la CNEP n'a pas réellement connu un avancement notable en matière de technologies modernes.

Les NTIC sont bien utilisées, certes – les postes de travail sont informatisés, l'accès à Internet est disponible – mais cela reste le strict minimum pour assurer le bon déroulement des tâches administratives.

Du côté de la relation client, nous avons entendu parler de l'existence d'un chatbot, censé répondre automatiquement aux demandes simples, mais sur le terrain, son utilisation semble absente ou très limitée, ce qui confirme que la transition numérique reste superficielle.

Nous nous sommes également interrogés sur l'exploitation de solutions comme les CRM, censées personnaliser l'échange avec le client, mais là encore, l'impact est peu perceptible. Quant à la digitalisation des services (formulaire en ligne, gestion électronique des documents), elle semble encore loin d'être une réalité concrète à l'agence.

En somme, les outils techniques sont présents sur le papier, mais leur mise en œuvre reste incomplète, ce qui freine une véritable modernisation de l'expérience client.

2.3.3. Les avantages de l'utilisation de ces outils et technologies pour améliorer la relation client

Figure N°18 : Les avantages de l'utilisation des outils technologiques



En définitive, l'intégration et l'exploitation judicieuse de ces outils et technologies représentent un levier stratégique majeur pour la CNEP Banque à Tizi Ouzou. En permettant une compréhension approfondie des besoins de la clientèle, une personnalisation accrue des offres et une optimisation de la qualité des services, la banque est en mesure de cultiver une satisfaction client durable. De surcroît, la rationalisation des processus et la diminution de la dépendance aux opérations manuelles se traduisent par une gestion des coûts plus efficiente.

Ainsi, l'investissement dans ces technologies n'est pas seulement un impératif de modernisation, mais également un moteur de croissance et de fidélisation de la clientèle à long terme pour l'agence de Tizi Ouzou.

Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête

Cette section a pour objectif de mettre en relief les résultats de notre étude empirique effectuée auprès de la directrice adjointe de la CNEP-banque à travers une enquête par questionnaire adressé à 86 particuliers.

3.1. Présentation et interprétation des résultats de l'enquête par entretien avec la directrice adjointe de l'agence CNEP-Banque 202

Après avoir effectué un entretien avec la directrice adjointe de l'agence nous allons procéder à la présentation de la méthodologie de l'enquête et par la suite au traitement des résultats de cet entretien.

3.1.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête

Notre méthodologie de recherche repose sur une approche rigoureuse, se basant sur une collecte de données empiriques, afin de permettre une analyse approfondie et une compréhension éclairée des problématiques étudiées.

3.1.1.1. Objet de l'entretien

Ce volet d'étude quantitative consiste à présenter notre étude qui porte sur la transformation digitale et la relation client au sein de l'agence CNEP-Banque de Tizi-ouzou pour cela nous avons opté pour interroger la directrice adjointe.

3.1.1.2. La méthode l'enquête utilisée

Nous avons favorisé la méthode d'entretien directif sous forme de question ouverte afin de permettre à interviewée de nous répondre librement et apporter plus d'information à notre recherche.

3.1.1.3. Les questions de l'entretien

Notre guide d'entretien se compose de quinze (15) questions ouvertes qui sont classées selon la méthode d'entonnoir du plus général au plus précis dans le but d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche.

3.1.2. Interprétation des résultats de l'entretien

Cette partie consiste à traiter et interpréter les réponses obtenues de l'entretien avec la directrice adjointe de l'agence CNEP-banque 202.

3.1.2.1. Les nouvelles technologies d'information et de communication introduite par la CNEP- banque :

D'après la réponse de la directrice adjointe de l'agence 202, la CNEP- banque a introduit des nouvelles technologies d'information et de communication par la mise en place de moyens de paiement électronique tel que la carte interbancaire de retrait/paiement opérationnelle depuis l'année 2018, ainsi que les services de la banque en ligne (le e-banking).

3.1.2.2. L'effet de l'introduction des nouvelles technologies sur le mode interne de travail des agents bancaires :

L'avènement des NTIC contribue positivement à l'amélioration et de prestations bancaires et du mode interne de travail des agents. Selon la directrice adjointe, les NTIC contribuent à :

- l'amélioration des services de la banque offerts aux clients ;
- Fidéliser les clients de la banque et en attirer d'autres ;
- La rapidité et la fiabilité des opérations.

3.1.2.3. L'impact d'adaptation de ces nouvelles technologies sur la relation de la banque avec la clientèle :

La directrice adjointe de la CNEP-banque précise que les NTIC ont contribué à améliorer la relation banque/client à travers :

- Gain de temps ;
- Réduction de la présence physique des clients ;
- Fidélisation de la clientèle.

3.1.2.4. Les actions d'informations mis en place à destination des clients pour mieux les informés et initiés à l'utilisation des nouvelles technologies par la CNEP- banque :

La CNEP-banque a mise en place différents types d'action information :

- La promotion de la part du banquier ;
- La distribution de flyers ;
- La promotion sur les réseaux sociaux.

3.1.2.5. Les principaux défis que la CNEP banque rencontre lors de l'intégration des nouvelles technologies dans sa relation client :

D'après la directrice adjointe de l'agence CNEP-banque il existe plusieurs défis :

- a) Réticence de certains clients (âge, familiarisation) nécessitant accompagnement, maintien des canaux traditionnels et formation.
- b) Nécessité d'adapter et de former le personnel à l'utilisation des nouveaux outils et à leur intégration dans la relation client (préservation de l'humain et du conseil).
- c) Impératif de sécurité et de protection des données face à l'augmentation des transactions en ligne (investissements, protocoles stricts, maintien de la confiance).
- d) Complexité de l'intégration des nouvelles technologies avec les systèmes informatiques existants (défi technique et logistique, transition fluide).
- e) Défi du maintien de la personnalisation de la relation client (équilibre efficacité numérique vs. Contact humain).
- f) Gestion du coût important des investissements technologiques (évaluation du ROI et valeur ajoutée pour les clients et la banque).
- g) Nécessité de s'adapter à l'évolution rapide des technologies et aux attentes croissantes des clients (veille technologique, agilité, solutions performantes et conviviales).

3.1.2.6. La préservation de l'héritage et de la culture de la CNEP-banque dans un contexte de digitalisation :

D'après la réponse de la directrice adjointe de l'agence 202 la digitalisation à la CNEP-Banque n'est pas une rupture avec leur passé, mais une évolution naturelle pour mieux servir leurs clients dans le monde d'aujourd'hui. Ils sont déterminés à intégrer les nouvelles technologies de manière réfléchie, en veillant à ce qu'elles soient au service de leur valeurs et de leur héritage, et qu'elles contribuent à renforcer la relation de confiance avec les clients depuis de nombreuses années.

3.1.2.7. Les principaux éléments de la culture et de l'héritage d'entreprise de la CNEP-Banque qui doivent être préservés :

Ils existent plusieurs éléments qui présente la culture et l'héritage de la CNEP-banque :

- Engagement envers les clients : Mettre l'accent sur la satisfaction et la relation de confiance avec la clientèle ;

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

- Sens de la communauté : Maintenir un lien fort avec la société et contribuer au développement local ;

- Histoire : Valoriser le passé et les traditions de la banque comme fondement de son identité ;

- Identité et personnalité : Conserver les caractéristiques uniques qui distinguent la CNEP-Banque des autres institutions financières.

3.1.2.8. Equilibre entre l'innovation technologie avec la préservation de l'héritage et culture de la CNEP-banque :

D'après la Directrice Adjointe de la CNEP-Banque, l'équilibre entre l'innovation technologique et la préservation de la culture et héritage d'entreprise repose sur deux piliers fondamentaux :

- Alignement des innovations technologiques avec nos valeurs et notre mission.

- Investissement dans la formation et le développement des employés pour incarner notre culture et notre héritage.

3.1.2.9. La définition de la relation client dans un contexte de digitalisation (CNEP-banque) :

La CNEP-Banque définit la relation client dans un contexte de digitalisation comme une interaction personnalisée et multicanale. Leur objectif est de s'assurer que les clients peuvent interagir avec l'agence de la manière qui leur convient le mieux, en leur offrant une expérience fluide et cohérente à travers tous les points de contact, qu'ils soient physiques ou numériques.

3.1.2.10. L'évaluation de la satisfaction des clients de la CNEP -banque dans un contexte de digitalisation :

D'après la réponse de la directrice l'adjointe de l'agence CNEP-banque l'évaluation de la satisfaction des clients se fait par :

- Utilisation d'indicateurs de performance clés (KPI) : Satisfaction client, Fidélité, Taux de rétention ;

- Réalisation d'études de marché pour comprendre les attentes et les besoins ;

- Analyse des données d'interaction client sur les canaux digitaux.

3.1.2.11. La stratégie de la CNEP banque pour intégrer les nouvelles technologies dans sa relation client :

Pour l'agence CNEP-banque la stratégie pour intégrer les nouvelles technologies dans sa relation client est :

- Développement de solutions technologiques axées sur les besoins des clients et l'amélioration de leur expérience.

Priorité à la sécurité et à la fiabilité des solutions technologiques mises en place.

3.1.2.12. Les projets d'intégration des nouvelles technologies :

La banque priorise les projets d'intégration en fonction de critères tels que l'impact sur la satisfaction client, la rentabilité, l'alignement avec la stratégie globale et la faisabilité, en utilisant des outils et des méthodes tels que la matrice de priorisation, l'analyse de rentabilité et l'évaluation des risques.

3.1.2.13. Les principaux indicateurs de performance utilisés par la banque pour évaluer l'efficacité de sa stratégie d'intégration :

La CNEP-Banque évalue l'efficacité de son intégration technologique via des indicateurs clés. La satisfaction client, la fidélité et le taux de rétention mesurent l'impact direct sur la clientèle. En parallèle, des indicateurs financiers comme le retour sur investissement des projets et les gains de productivité obtenus grâce aux nouvelles technologies sont scrutés pour apprécier l'efficacité de la démarche. Ces mesures combinées offrent une vision globale de la réussite de la stratégie d'intégration.

3.1.2.14. Les principaux défis que la CNEP banque rencontre lors de l'intégration des nouvelles technologies dans sa relation client :

D'après la réponse de la directrice adjointe il existe plusieurs défis :

- Sécurité des données des clients.
- Compatibilité des nouvelles technologies avec les systèmes existants.
- Formation adéquate des employés aux nouveaux outils.
- Adaptation des technologies aux besoins spécifiques des clients.
- Maintien de la qualité du service client malgré l'intégration technologique.

3.1.2.15. Les principales opportunités que la CNEP banque rencontre lors de l'intégration des nouvelles technologies dans sa relation client :

L'intégration des nouvelles technologies offre à la CNEP-Banque un éventail d'opportunités majeures pour enrichir et transformer sa relation client :

- Amélioration de l'expérience client (parcours fluides, personnalisés, accessibles).
- Personnalisation accrue des offres et services (analyse de données).
- Optimisation de l'efficacité opérationnelle (automatisation, réduction des coûts).
- Extension de la portée et acquisition de nouveaux clients (canaux numériques).
- Renforcement de la communication et de l'engagement (plateformes interactives).
- Développement de produits et services innovants (paiements mobiles, gestion en ligne).
- Collecte et analyse de données (meilleure prise de décision).
- Amélioration de l'accessibilité et de l'inclusion financière (solutions numériques).
- Consolidation de l'image de marque et modernisation (institution innovante).

3.2. Présentation de la méthodologie de l'enquête par questionnaire

Nous allons commencer par la présentation de la méthodologie de l'enquête et du questionnaire.

3.2.1. Élaboration du questionnaire

Afin d'aller plus loin dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une étude quantitative, qui correspond à une méthode de recueil d'information en utilisant le sondage, par le biais d'un outil précis qu'est le questionnaire. La pertinence scientifique de ce dernier n'est plus à démontrer, puisque cet instrument est mobilisé massivement dans les études socio-économiques.

3.2.2. Choix de la méthode de travail

Dans notre étude, nous avons opté pour un questionnaire adressé aux clients, choisis d'une manière aléatoire, au niveau de la CNEP-banque de Tizi-Ouzou.

Pour traiter les résultats obtenus, nous nous sommes servis du site internet (Google forms) qui nous a fourni les résultats statistiques du questionnaire.

3.2.3. Présentation du questionnaire

Notre questionnaire compte au total (10) questions de type :

- ❖ Questions fermés (répondre par oui et non)
- ❖ QCM (question à choix multiples)

3.2.4. Les objectifs du questionnaire

- ❖ Évaluer la satisfaction des clients : comprendre comment les clients perçoivent les services numériques de la banque CNEP et identifier les domaines d'amélioration.
- ❖ Identifier les besoins et les attentes : comprendre ce que les clients attendent des services numériques de la banque CNEP et ce qu'ils considèrent comme important.
- ❖ Évaluer la qualité des services : évaluer la qualité des services numériques de la banque CNEP en termes de facilité d'utilisation, de sécurité et de satisfaction.
- ❖ Identifier les risques et les opportunités : identifier les risques potentiels liés à la sécurité des données personnelles et financières et les opportunités d'amélioration.
- ❖ Améliorer la satisfaction et la fidélité : comprendre comment la banque CNEP peut améliorer la satisfaction et la fidélité de ses clients en termes de services numériques.

3.3. Interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire :

Après récupération des questionnaires adressés aux 86 clients, l'étape qui suit consiste à traiter et interpréter les réponses obtenues.

3.3.1. Répartition de l'échantillon par sexe :

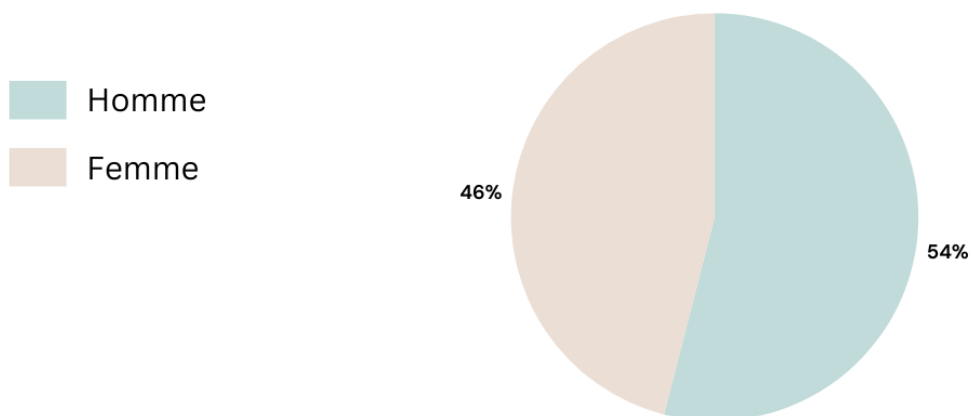
L'objectif de cette question c'est d'avoir est ce que les deux sexes sont attirés par les services de l'agence CNEP-banque.

Tableau N° 5 : Tableau de répartition de l'échantillon par sexe :

Réponses	Nombre	%
Homme	47	54
Femme	39	46
Total	86	100

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure n° 19 : Graphique de répartition de l'échantillon par sexe :



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 54% des personnes interrogées des hommes et 46% sont des femmes.

Ces statistiques nous permettent de dire que, quantitativement, la population masculine est plus susceptible de recourir aux services bancaires (crédit, épargne, moyens de paiement...)

3.3.2. Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

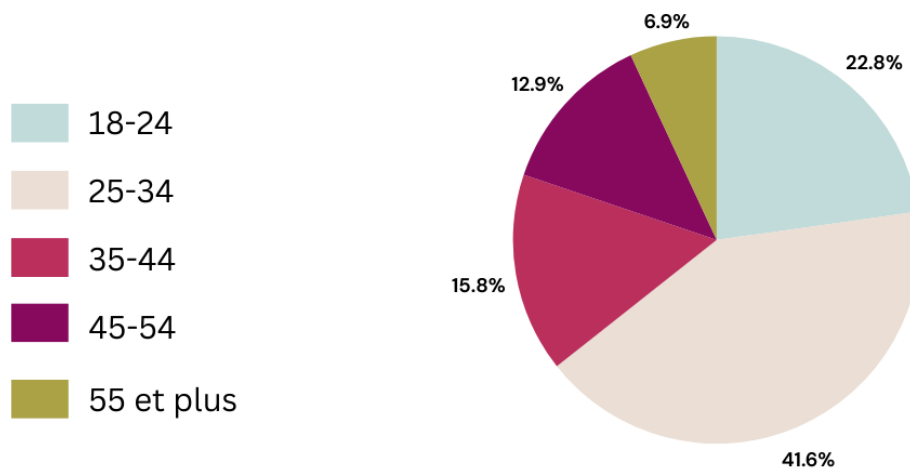
Le tableau ci-dessous représente la répartition des personnes interrogées selon leur âge.

Tableau N°6 : Tableau de répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

Réponse	Nombre	%
18-24	19	22,5
25-34	36	41,7
35-44	14	16,1
45-54	11	12,9
54 et plus	6	6,8
Total	86	100

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure n° 20 : Graphique de répartition d'échantillon par tranche d'âge :



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

A partir de tableau précédant, nous constatons que 41,1% des personnes interrogées ont un âge compris entre 25 et 34 ans, suivi de 22% des personnes âgées entre 18 et 24 ans, 16,1% des personnes appartenant à la tranche d'âge allant de 35 et 44 et 12,9% ayant un âge entre 45 et 54 ans, enfin une minorité de 6,8% de personnes âgées de 55 ans et plus.

Cependant, ces données nous indiquent que la majorité de la clientèle de la banque est constituée de jeunes plus susceptibles de recourir aux produits et services monétaires proposés par la banque.

3.3.3. Répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

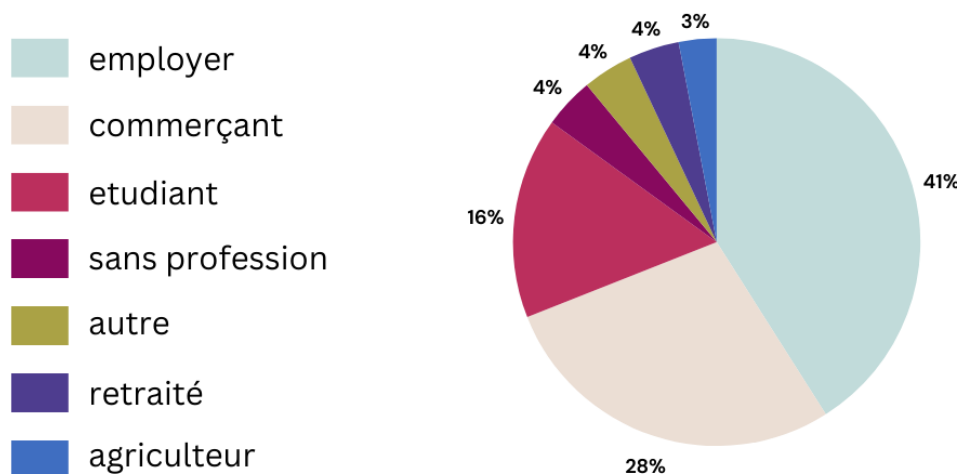
L'objectif de cette question est relatif à l'identification des clients et savoir quel type de client.

Tableau N°7 : Tableau répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Réponse	Nombre	%
Commerçant	24	27,5
Agriculteur	3	3,2
Employer	35	41,1
Etudiant	13	15,6
Retraité	4	4,4
Sans profession	3	3,8
Autre	4	4,2
Total	86	100

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure n° 21 : Graphique de réapparition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



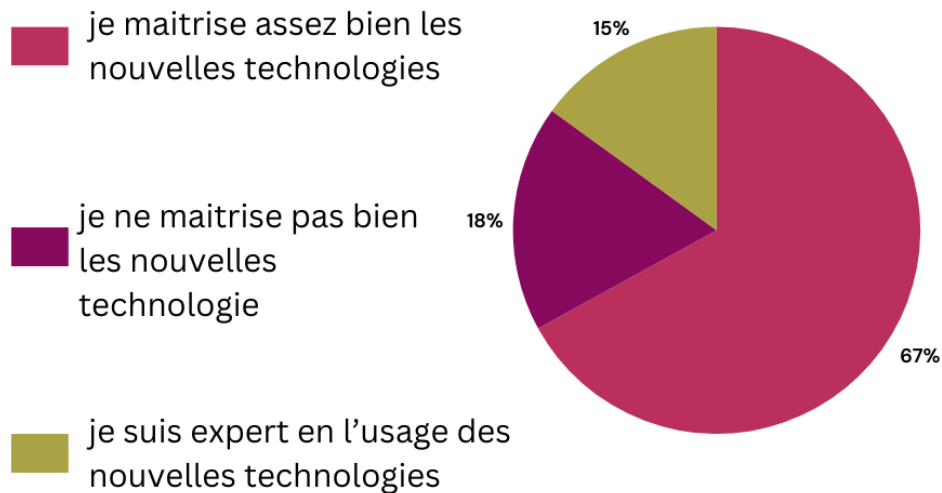
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Le tableau concerne la répartition de l'échantillon par catégorie socio- professionnelles nous montre que la majorité ayant répondu au questionnaire avec un pourcentage de 41% appartiennent à la catégorie des employés et 27,7% de commerçants, les étudiants 15,6 suivis des agriculteur, retraités et sans profession en dernière position.

3.3.4. Le degré de maîtrise des nouvelles technologies par clients :

Le graphique ci-dessous indique le degré de maîtrise des nouvelles technologies.

Figure n° 22 : Graphique de répartition d'échantillon selon Le degré de maîtrise des nouvelles technologies par clients



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Le graphique ci-dessus nous indique que la minorité de la population interrogée soit 18% ne maîtrisent pas bien les nouvelles technologies (surfer sur le net)

Tandis que la majorité soit 67% les maîtrisent assez bien et uniquement 15% sont experts en la matière.

3.3.5. Évaluation de l'expérience avec la banque CNEP en termes de services numériques :

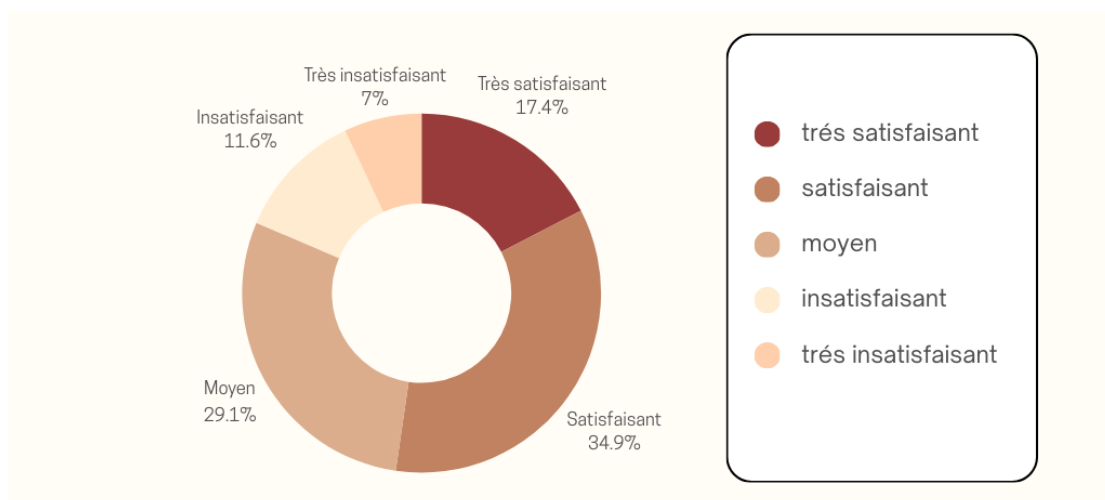
Le tableau ci-dessous indique l'expérience client avec la CNEP-banque en termes de services numériques.

Tableau N°8 : Tableau répartition de l'échantillon selon l'expérience des clients avec la CNEP-banque en termes de services numériques.

Expérience	Nombre	%
Très satisfaisant	15	17,1
Satisfaisant	30	34,9
Moyen	25	29,1
Insatisfaisant	10	11,6
Très insatisfaisant	6	7
Total	86	100

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Figure n° 23 : Graphique de répartition de l'échantillon selon l'expérience des clients avec la CNEP-banque en termes de services numériques



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

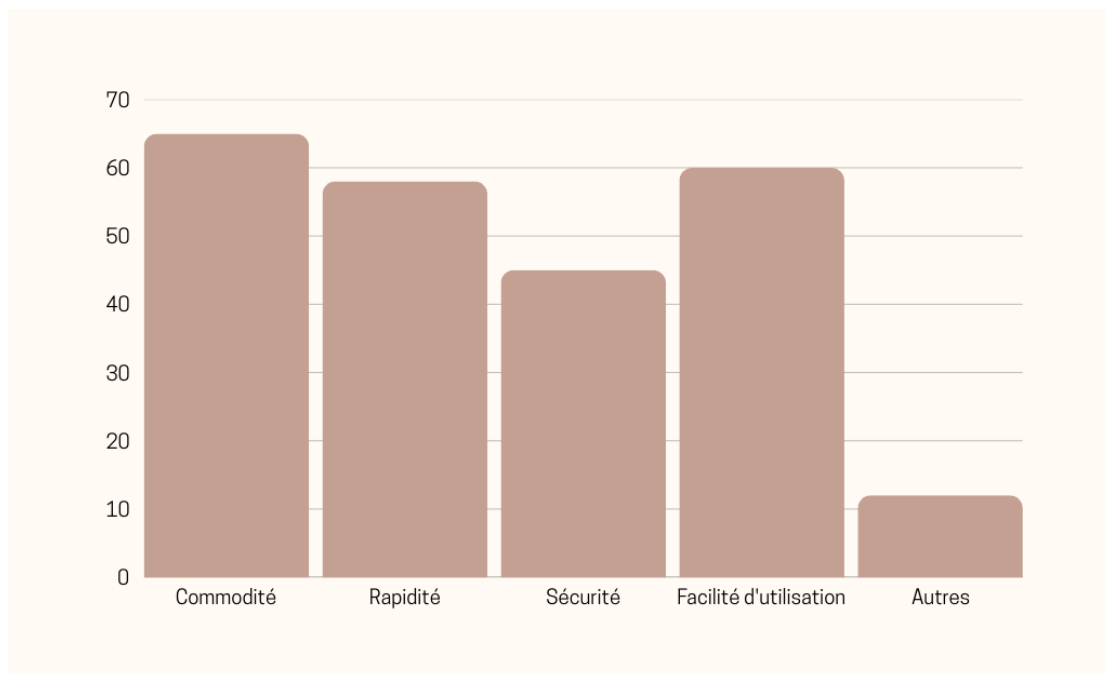
L'évaluation des services numériques de la CNEP par cet échantillon révèle une satisfaction majoritaire (52.3%), indiquant une perception globalement positive. Cependant, une part significative (29.1%) exprime une opinion neutre, signalant des marges d'amélioration

potentielles. Enfin, bien que minoritaire (18.6%), le niveau d'insatisfaction souligne la nécessité d'identifier et de résoudre les problèmes spécifiques rencontrés par une partie des utilisateurs afin d'optimiser l'expérience numérique globale.

3.3.6. Les principaux avantages que les clients à retirés de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP :

Le diagramme en barre ci-dessous indique les principaux avantages que les clients à retirés de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP.

Figure n° 24 : Le diagramme en barres : la répartition des avantages que les clients à retirer de l'utilisation des services numérique de la CNEP-banque



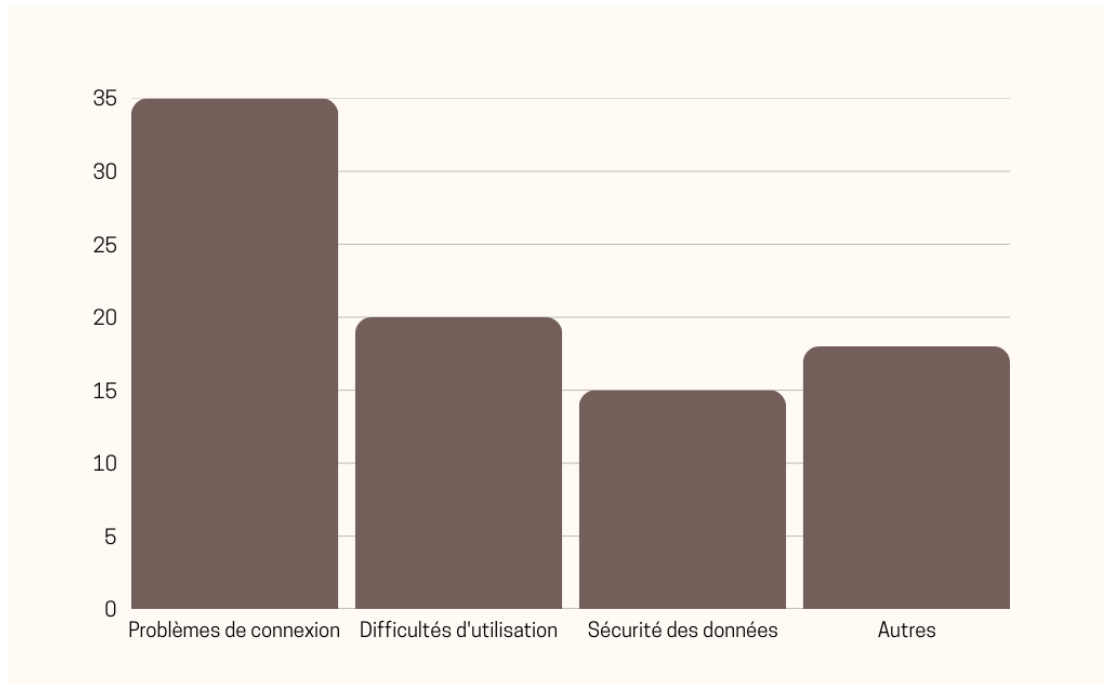
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après les résultats obtenus par le diagramme on voit que la commodité et la facilité d'utilisation sont les principaux atouts perçus des services numériques de la CNEP, suivis de près par la rapidité. La sécurité est également reconnue comme un avantage important, bien qu'avec une adhésion légèrement moins forte. Enfin, des bénéfices additionnels tels que l'accessibilité, le suivi en temps réel et les coûts potentiellement réduits sont également appréciés par une partie des utilisateurs.

3.3.7. Les principaux inconvénients que vous avez rencontrés lors de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP

Le diagramme en barres ci-dessous indique les principaux inconvénients que les clients à rencontrés de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP.

Figure n° 25 : Le diagramme en barre : la répartition des inconvénients que les clients à rencontrés de l'utilisation des services numérique de la CNEP-banque.



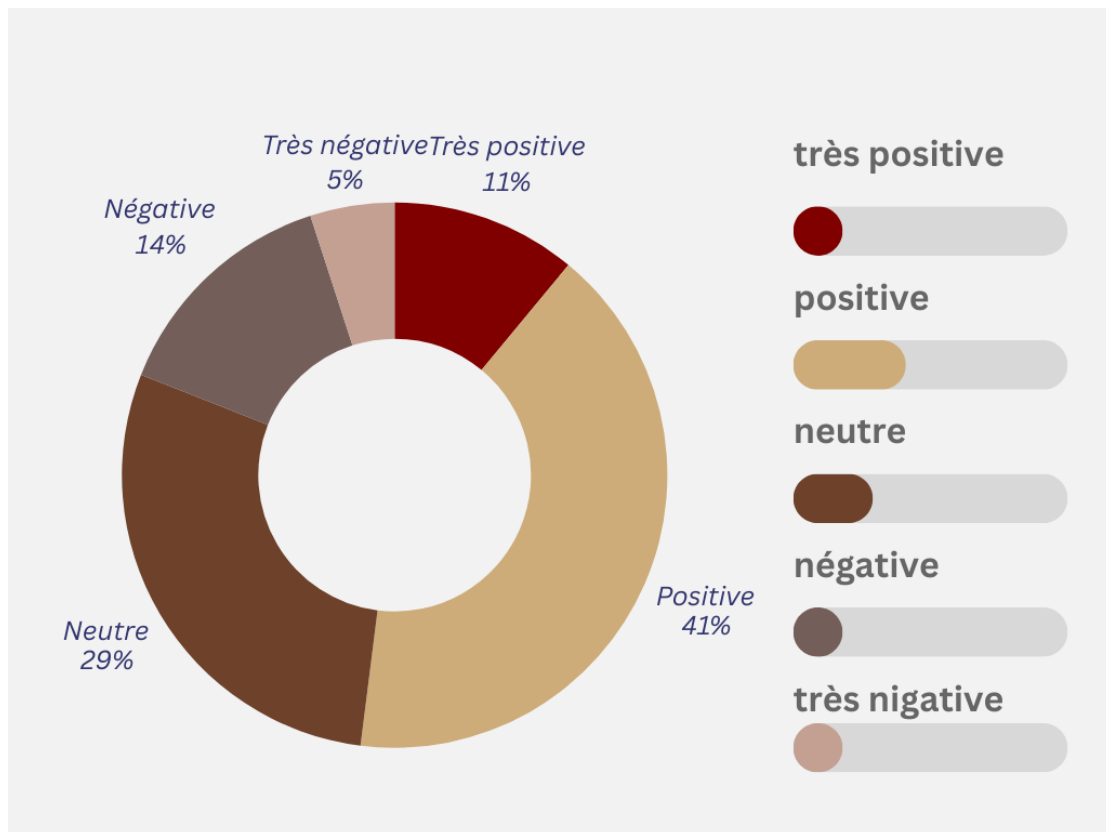
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après le diagramme, l'analyse révèle que les problèmes de connexion représentent l'inconvénient le plus significatif rencontré par les utilisateurs (35 sur 86). Viennent ensuite les difficultés d'utilisation (20 sur 86), suggérant des axes d'amélioration nécessaires au niveau de l'ergonomie et d'intransitivité des interfaces. Bien que moins prégnante en nombre, la préoccupation concernant la sécurité des données (15 sur 86) ne doit pas être négligée en raison de son impact potentiel sur la confiance. Enfin, la catégorie "Autres" (18 sur 86) met en lumière une variété de frustrations, allant du manque de fonctionnalités à des problèmes de support client, indiquant un besoin d'écoute plus approfondie des attentes spécifiques des utilisateurs.

3.3.8. La perception de la transformation digitale de la banque CNEP :

Le graphique ci-dessous indique La perception de la transformation digitale de la banque CNEP

Figure n° 26 : Graphique de la répartition de la perception de la transformation digitale de la banque CNEP.



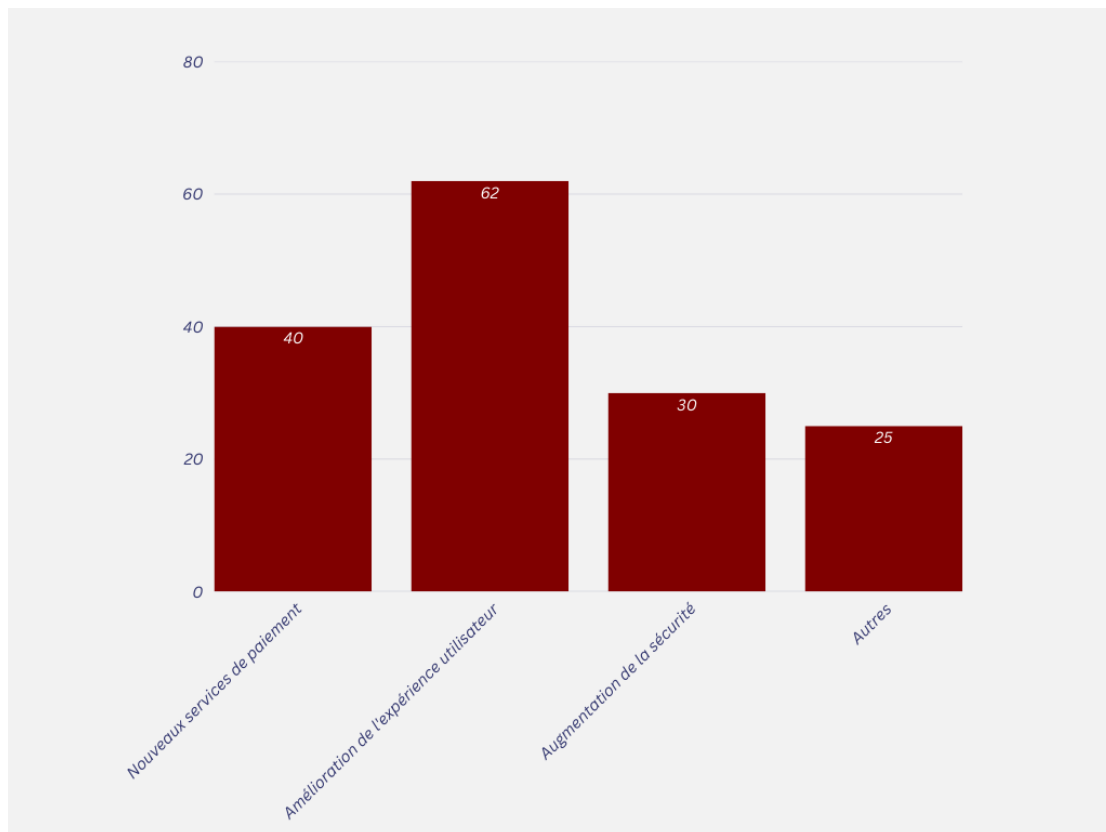
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après le résultat de diagramme indique une réception majoritairement positive de la transformation digitale de la CNEP. Toutefois, la présence notable d'opinions neutres et négatives souligne l'importance pour la banque de renforcer la communication autour de ses initiatives digitales, de s'assurer que les bénéfices sont clairement perçus et d'adresser les points de friction qui impactent négativement l'expérience d'une partie de sa clientèle.

3.3.9. Les principaux services numériques que les clients aimerez voir développés ou améliorés par la banque CNEP :

Le diagramme ci-dessous représente les principaux services numériques que les clients aimerez voir développés ou améliorés par la banque CNEP.

Figure n° 27 : Le diagramme : les principaux services numériques que les clients aimerez voir développés ou améliorés par la banque CNEP.



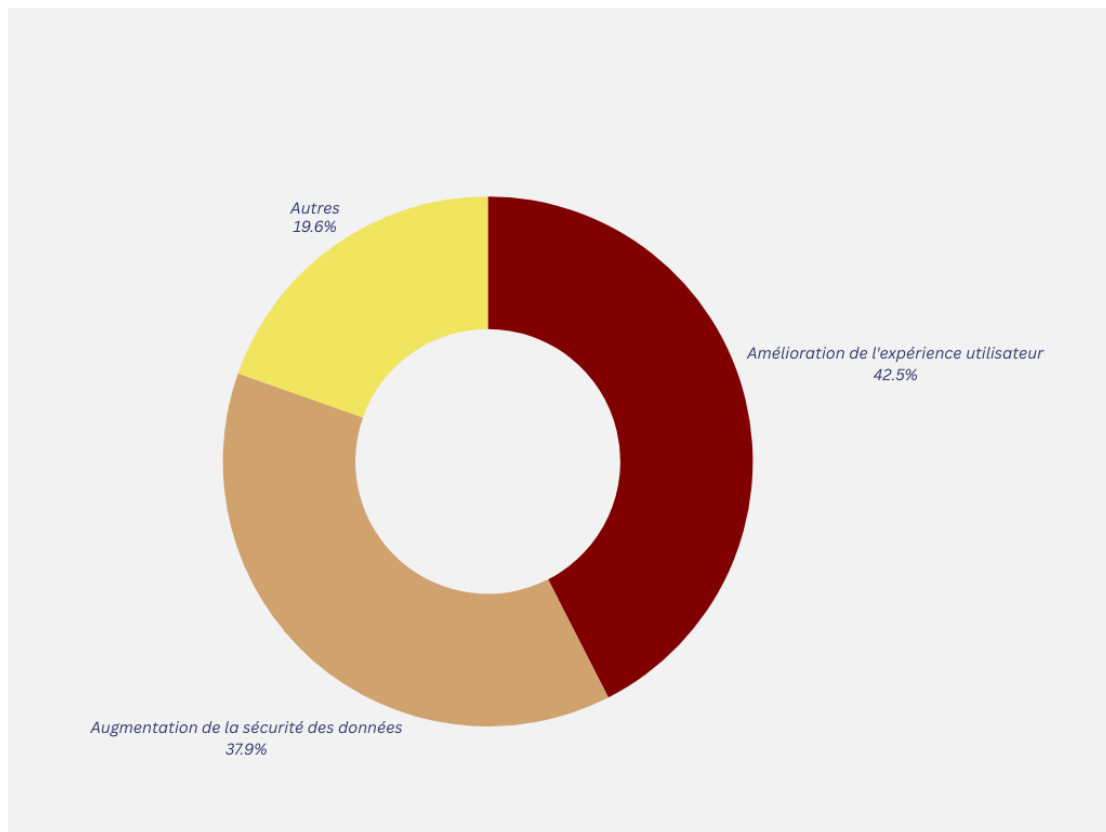
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après le diagramme on voit, que l'amélioration de l'expérience utilisateur (62) est la priorité, suivie par le développement de nouveaux services de paiement (40) et l'augmentation de la sécurité (30). La catégorie "Autres" (25) révèle des besoins spécifiques en support, gestion financière et intégration. Ces chiffres soulignent les axes majeurs d'amélioration souhaités pour les services numériques de la CNEP.

3.3.10. Les améliorations pour une meilleure satisfaction client en termes de service numérique :

Le graphique ci-dessous représente les améliorations pour une meilleure satisfaction client en termes de service numérique.

Figure n° 28 : Graphique des améliorations des services numériques qui augmentent la satisfaction client.



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après le résultat de ce graphique on remarque que, l'amélioration de l'expérience utilisateur est perçue comme la priorité la plus importante pour accroître leur satisfaction et leur fidélité aux services numériques de la CNEP. L'augmentation de la sécurité des données est également un facteur crucial pour une majorité des répondants. Les suggestions "autres" indiquent qu'il existe un éventail d'autres besoins et attentes spécifiques qui méritent d'être explorés plus en détail.

Section 04 : Interprétation des résultats

Cette section a pour objectif d'interpréter les résultats issus de l'enquête menée auprès des clients de la CNEP Banque, ainsi que de l'entretien réalisé avec la directrice adjointe. Il s'agit ici de confronter les données recueillies aux hypothèses formulées dans ce travail, tout en analysant l'état réel de la transformation digitale et son impact sur la gestion de la relation client, dans le respect de la culture et de l'héritage de l'institution.

4.1. Confrontation des résultats aux hypothèses

La première hypothèse supposait que l'intégration des nouvelles technologies favoriserait l'amélioration de la relation client. Les résultats indiquent que cette amélioration est souhaitée par une grande partie de la clientèle, qui perçoit le digital comme un moyen de simplifier les démarches, d'accélérer les services et de renforcer la proximité avec la banque. Toutefois, en raison de la faible disponibilité des outils numériques actuels et d'un manque de communication sur ceux-ci, cette amélioration reste à l'état de potentiel.

La seconde hypothèse considérait que des freins institutionnels et culturels pouvaient ralentir cette intégration technologique. Cette hypothèse est confirmée : l'entretien avec la direction a révélé que la transformation numérique reste limitée à ce stade à des actions préparatoires, notamment des cycles de formation du personnel. Aucune réforme structurelle majeure n'a encore été mise en œuvre, et des résistances internes persistent, notamment en raison d'un attachement aux pratiques traditionnelles.

4.2. État actuel de la transformation digitale

L'analyse des données permet de constater que la transformation digitale à la CNEP Banque en est à une phase très préliminaire.

Les initiatives entreprises jusqu'à présent se limitent essentiellement à des formations internes, sans déploiement à grande échelle d'outils numériques pour la clientèle. Ce démarrage progressif traduit une certaine prudence dans la stratégie de modernisation, probablement liée à la nécessité d'assurer une transition en douceur et maîtrisée.

4.3. Une gestion de la relation client en mutation progressive

La relation client à la CNEP Banque repose encore fortement sur l'interaction physique et la proximité humaine, des éléments très appréciés par une partie de la clientèle, notamment les clients de longue date. Néanmoins, les résultats montrent aussi une attente croissante de modernité, notamment chez les jeunes clients, qui expriment le besoin d'un service bancaire plus rapide et digitalisé. La banque est donc confrontée à un double enjeu : répondre aux nouvelles attentes tout en conservant ses fondements relationnels traditionnels.

4.4. Préserver l'héritage tout en évoluant

Un des défis majeurs identifiés à travers cette étude est celui de l'équilibre entre innovation et préservation de l'identité. La CNEP Banque, en tant qu'institution à forte valeur patrimoniale, accorde une importance centrale à son histoire, ses valeurs et son rôle dans le paysage bancaire national. La transformation digitale, bien qu'indispensable, ne peut donc se faire au détriment de cette identité. Il apparaît essentiel que chaque initiative technologique s'intègre dans une stratégie respectueuse de la culture organisationnelle et de la relation historique entre la banque et ses usagers.

Tableau N°9 : Récapitulatif de l'interprétation des résultats

Éléments	Observations tirées des enquêtes	Interprétation
Hypothèse 1 : Le digital améliore la relation client	Les clients souhaitent des services numériques plus accessibles et rapides.	Hypothèse partiellement confirmée : l'intérêt existe, mais les outils sont peu développés ou mal connus.
Hypothèse 2: Des freins internes freinent l'innovation	La direction signale une résistance au changement et une transformation encore limitée à des formations.	Hypothèse confirmée : des obstacles organisationnels et culturels ralentissent l'intégration des technologies.
État de la transformation digitale	Initiatives limitées à des formations internes ; absence d'outils digitaux largement déployés.	La transformation est en phase de préparation, non encore visible pour la majorité des clients.
Gestion actuelle de la relation client	Fort attachement à l'interaction humaine, mais attente d'outils digitaux chez les jeunes clients.	La banque doit gérer une double attente : tradition et modernité.
Préservation de la culture et de l'héritage	La banque tient à son image institutionnelle et à ses pratiques historiques.	L'innovation doit respecter l'identité culturelle et les valeurs de la banque.

Les résultats obtenus confirment l'existence d'une volonté de transformation au sein de la CNEP Banque, mais cette dernière se trouve encore dans une phase de préparation, marquée par des actions limitées.

Chapitre 03 : La transformation digitale de la CNEP-banque : cas empirique

Pour réussir cette mutation, il est impératif d'adopter une démarche graduelle et inclusive, capable d'intégrer les technologies tout en valorisant le capital humain, culturel et institutionnel de la banque.

Afin d'accompagner sa transition numérique tout en respectant son identité institutionnelle, la CNEP Banque pourrait envisager plusieurs pistes d'amélioration, à la fois réalistes et progressives. Tout d'abord, un renforcement des formations internes s'avère essentiel. Il serait pertinent de proposer des sessions régulières axées sur la maîtrise des outils digitaux, accompagnées de modules certifiant afin de valoriser les compétences acquises. Cela permettrait de réduire la résistance au changement observée dans certaines structures internes.

Par ailleurs, la sensibilisation de la clientèle aux nouveaux services numériques doit être une priorité. Des campagnes d'information claires et accessibles, via SMS, email, affiches en agence ou même des démonstrations guidées, pourraient aider à familiariser les clients avec les services en ligne. En parallèle, la CNEP pourrait accélérer la digitalisation de ses services de base, notamment en lançant une application mobile simplifiée et fonctionnelle, en ligne avec les attentes des jeunes clients, tout en maintenant la possibilité d'effectuer certaines démarches à distance comme le remplissage de formulaires ou la prise de rendez-vous.

Dans le souci de préserver la relation de proximité chère à la culture de l'institution, un modèle hybride pourrait être développé : des agences mixtes combinant assistance humaine et bornes digitales permettraient de conserver un lien direct avec les clients tout en introduisant progressivement les outils numériques dans leurs habitudes. De plus, l'interface des outils digitaux pourrait intégrer des éléments visuels ou terminologiques reflétant l'histoire et les valeurs de la CNEP Banque, afin d'assurer une cohérence entre modernisation et héritage.

Enfin, il serait judicieux de créer un mécanisme régulier de collecte des avis clients sur les services numériques, à travers des enquêtes ou des boîtes à suggestions digitales. Cela permettrait d'ajuster les efforts de digitalisation aux attentes réelles des usagers. La banque pourrait aussi envisager des partenariats avec des startups locales ou des entreprises technologiques afin d'intégrer des solutions innovantes adaptées au contexte algérien, tout en maîtrisant les coûts et les risques liés à l'innovation.

Tableau N°10 : Propositions d'améliorations adaptables par la CNEP Banque

Domaine	Améliorations proposées	Avantages attendus
Formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des sessions de formation sur les outils digitaux. - Création de modules internes certifiant. 	Amélioration des compétences numériques internes et réduction de la résistance au changement.
Communication client	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes d'information sur les services digitaux (affiches, SMS, email). - Démonstrations en agence. 	Sensibilisation et adoption progressive des nouveaux services par les clients.
Digitalisation des services	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement d'une application mobile fonctionnelle. - Mise en ligne de formulaires. 	Amélioration de l'expérience client et réduction des files d'attente en agence.
Canaux hybrides	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'agences mixtes (physiques et digitales). - Assistance numérique guidée en agence. 	Maintien de la proximité tout en intégrant la technologie dans la relation client.
Collecte de retours clients	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes régulières sur les attentes numériques. - Mise en place de boîtes à suggestions digitales. 	Ajustement en continu de la stratégie digitale en fonction des besoins réels des clients.
Partenariats technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration avec des startups ou entreprises techno locales. 	Accès rapide à des solutions innovantes adaptées au contexte local.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'examiner concrètement le processus de transformation digitale engagé par la CNEP Banque. À travers une analyse approfondie de son histoire, de ses services et de sa culture organisationnelle, il a été mis en évidence que cette institution financière, riche de son héritage, se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique. En mobilisant une méthodologie mixte, combinant un entretien semi-directif avec la directrice adjointe de l'agence ainsi qu'un questionnaire adressé à ses clients, nous avons pu évaluer à la fois la vision interne de la transformation digitale et la perception externe de cette évolution.

Les résultats montrent que la CNEP entame progressivement son virage numérique, bien que plusieurs défis subsistent, notamment en matière d'infrastructures, de formation du personnel, et d'adaptation aux nouvelles attentes des clients. Les clients interrogés expriment une volonté d'accéder à des services bancaires plus modernes, plus accessibles et davantage digitalisés, tout en demeurant attachés à la proximité et à la fiabilité qui caractérisent la banque.

Enfin, des pistes d'amélioration ont été proposées afin d'accompagner la CNEP dans sa transition, en tenant compte de son identité culturelle et institutionnelle. Il s'agit d'un équilibre à trouver entre innovation technologique et respect des valeurs historiques de l'établissement, condition essentielle pour réussir une transformation digitale durable et acceptée par l'ensemble des parties prenantes.

**CONCLUSION
GÉNÉRALE**

*Conclusion
générale*

Ce mémoire, intitulé « *La transformation digitale et la relation client* », s'est donné pour objectif d'analyser **comment la CNEP Banque peut intégrer les nouvelles technologies dans sa gestion de la relation client**, tout en tenant compte des réalités organisationnelles et des attentes des clients.

Dans le **premier chapitre**, nous avons exploré les fondements théoriques de la relation client. À travers les principales approches du marketing relationnel, il est apparu que la gestion efficace de la relation client constitue un levier stratégique pour renforcer la fidélité et la satisfaction des clients, notamment dans le secteur bancaire. Des outils comme le CRM, la personnalisation des services et les programmes de fidélisation permettent aujourd'hui d'entretenir une relation plus individualisée et durable.

Le **deuxième chapitre** s'est intéressé à la transformation digitale, en mettant en lumière son évolution, ses enjeux et ses impacts sur la relation client. Il ressort que la digitalisation offre des opportunités considérables : amélioration de l'expérience client, fluidification des processus, multiplication des canaux d'interaction. Toutefois, cette transformation soulève également des défis majeurs comme la résistance au changement, la fracture numérique et la nécessité de préserver une relation humaine dans un environnement technologique.

Enfin, dans le **troisième chapitre**, nous avons mené une étude empirique au sein de la CNEP Banque, plus précisément à l'agence de Tizi-Ouzou. Grâce à un entretien avec un cadre dirigeant et une enquête auprès des clients, nous avons constaté que la banque est encore au début de son processus de digitalisation. Si la volonté de modernisation est manifeste, les attentes des clients restent élevées, notamment en matière de services en ligne, de réactivité et de simplicité d'usage.

Sur la base de cette analyse, plusieurs **recommandations** ont été formulées : adopter une stratégie digitale progressive, former les employés aux outils numériques,

renforcer l'écoute client, et préserver les valeurs identitaires de la banque dans toutes les démarches de modernisation.

En conclusion, la transformation digitale de la relation client ne peut se limiter à l'introduction de technologies. Elle doit être pensée comme un **projet global**, intégrant les dimensions **technologiques, humaines et culturelles**. Pour la CNEP Banque, le véritable défi consiste à **innover sans se renier**, à **moderniser tout en valorisant son identité institutionnelle**. C'est à cette condition que la digitalisation pourra devenir un levier de performance et de proximité durable avec la clientèle.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. Beaudoin, C. (2018). La relation client à l'ère du digital. Vuibert.
2. Besson P. & Rowe F., Stratégie digitale : concevoir et piloter la création de valeur, Vuibert, 2024.
3. Besson P., & Rowe F. (2023). Transformation digitale : réussir le diagnostic organisationnel. Dunod.
4. Besson, P. & Rowe, F. (2024). Stratégie digitale : concevoir et piloter la création de valeur. Paris: Vuibert.
5. Bourquin, S. (2023). « La RegTech, nouvel allié des banques maghrébines ». Revue Française de Gouvernance Bancaire, 41(2).
6. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.
7. Cardon, D. (2010). La démocratie internet. Promesses et limites. Paris : seuil.
8. Carrel, A. (2020). Stratégies omnicanales. Dunod.
9. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing (7e éd.). Pearson Education.
10. Chéneau-Loquay, A. (2017). Les enjeux de la transformation numérique : entre promesse et surveillance. CNRS Éditions.
11. Chéruque, B. (2017). Réussir sa transformation digitale. Eyrolles.
12. Czepiel, J.A. (1990): service encounters and service relationships: implications for research. Journal of business research, 20 (1).
13. Dardour, A. (2011). La banque à l'ère du numérique : entre innovation et transformation. Revue Banque.
14. De Rosnay, J. (2011). Surfer la vie : Vers une société fluide. Les Liens qui Libèrent.
15. Deleersnyder, B. (2018). Le droit bancaire et financier. Dalloz.
16. Deloitte France (2023). Talents et transformation digitale : baromètre des compétences dans les services financiers.
17. Delorme, P., & Djellali, J. (2015). La transformation digitale. Paris : éditions Dunod.
18. Delorme, P., & Djellali, J. (2018). La transformation digitale des entreprises. Vuibert.
19. Deltour, F. (2020). Transformation numérique des services : enjeux et pratiques. EMS Éditions.
20. Desmet, P. & Zollinger, M., La relation client, Dunod, 2021.
21. Dion, P. (2002). Gestion de la relation client. Éditions d'Organisation.
22. Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). Servuction : Le marketing des services. Paris: McGraw-Hill.
23. Favier, M. (2009). Internet et les nouvelles technologies d'information et de la communication. Paris : PUF.
24. Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Wiley.
25. Jourdan, P. (2017). La relation client : un atout stratégique pour les entreprises. Éditions Eyrolles.
26. Kaplan R., & Norton D. (2022). « OKR dynamiques pour les entreprises digitales ». BSR, 24(1).

27. Kotler, P, kartajaya, H, & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital.
28. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15e éd.). Pearson Education.
29. Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2015). Marketing Management. Pearson Education France.
30. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0 : Passer du traditionnel au digital. De Boeck Supérieur.
31. Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Dubois, B. (2015). Marketing Management. Pearson.
32. Kotler, P. (2003). Marketing Management. Prentice Hall.
33. Kotter, J.& Cohen, D. (2021, tard, fr). Conduire le changement avec succès. Paris: Pearson.
34. Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2021). Mercator – Théorie et pratique du marketing (13e éd.). Dunod.
35. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). Marketing des services. Pearson France.
36. Lzmoine, J.-F. (2014). Marketing bancaire. Dunod.
37. Manceau, D., & Filser, M. (2014). Marketing, stratégie et mise en œuvre : Concepts et outils (2e éd.). Dunod.
38. Michel, G. (2017). Le marketing relationnel : Principes et outils (2e éd.). Dunod.
39. Moati, P. (2019). La consommation en transition. Paris : Dunod.
40. Mounier, A. (2015). La transformation digitale : enjeux et bonnes pratiques. Éditions Eyrolles.
41. Ouadah-Bédidi, Z. (2023). Transformation numérique et inclusion financière au Maghreb. Paris : Le Harmattan.
42. Payne, A.& Frow, P, Gestion et marketing : Valoriser la relation client, De Boeck, 2015.
43. Peppard, J., & Ward, J. (2012). La stratégie des systèmes d'information. Pearson France.
44. Pineau, G. (2016). Le marketing de la fidélisation : stratégies et outils (3e éd.). Vuibert.
45. Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the Digitalization Impact on Consumer Decision-Making in Retail Banking. Electronic Markets, 28 (3).
46. Pras, B. (dir.), Management de la relation client , Dunod, 2021.
47. Reix, R. (2004). Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert.
48. Rowe, F, & Galliers, R.D. (2012). Le big data et la transformation des organisations. Editions Le Harmattan.
49. Stiegler, B. (2010). Pour une nouvelle critique de l'économie politique. Flammarion.
50. Vanheems, R. (2019). Marketing digital : concepts et outils. Vuibert.
51. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Customer Experience." Journal of Retailing, 91(2).
52. Westerman G., Bonnet D., & McAfee A. (2024). Leading Digital : Les clés du succès. Pearson.

53. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
54. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Le marketing des services : Intégration de la fonction marketing dans les services*. De Boeck.

Reuves et articles :

1. AFRC-Ipsos, 2023, « Livre blanc Omnicanal et continuité d'expérience ».
2. Autorité Bancaire Européenne (2022). *Rapport sur l'open-banking et les API sécurisées*.
3. Badot, O., Bucci, A., & Cova, B. (2018). *Le nouveau consommateur : comprendre les mutations de la demande*. Revue Française du Marketing.
4. Bartlett S. (2022). *Digital Transformation Roadmaps in Services Industries*. Gartner.
5. Brown, T. (2019). *Change by Design*. Harvard Business Review Press.
6. Capgemini Research Institute, 2023, *Digital Customer Experience*.
7. Capgemini. *World retail Banking Report 2024*. Paris : Capgemini, 2024.
8. Caruana, A., & Vella, J. (2000). *The impact of customer contact on customer satisfaction in retail banking*. International Journal of Bank Marketing.
9. Catelin, C. (2014). *Le marketing bancaire à l'heure du digital*. Revue Banque édition.
10. CitizenCall (2024). *Livre blanc : Digitalisation de l'expérience client : quels bénéfices ?*
11. CNIL (2022). *Guide de la sécurité des données personnelles*.
12. CNIL (2024). *Gouvernance et qualité des données personnelles*.
13. DAMA International (2023). *Guide de gestion des données (DMBoK v2, synthèse FR)*.
14. Deloitte. (2023). *Digital Service Maturity Benchmark – MENA Edition*.
15. Doerr J. (2018). *Measure What Matters*. Penguin.
16. Dumas M. et al. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
17. Fédération Française de la Relation Client, 2024, «Baromètre des attentes digitales».
18. Gartner (2023). *Technology Trends for Financial Services*.
19. Hamel, G (2012) *What Matters now: how to win in a world of relentless change*.
20. Harvard Business Publishing (2024). *Continuous Learning in Digital Teams*.
21. IBM (2022). *Open Banking & Cloud Strategy for Financial Institutions*.
22. Kaplan, R., & Norton, D. (2022). «OKR dynamiques pour les entreprises digitales». *Balanced Scorecard Report*, 24(1).
23. Kotter 2018; Harvard Business Publishing 2024.
24. Kotter, J. (2018). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
25. Mc Kinsey & Company (2024). *Analytics and AI in Service Optimization*.
26. Mc Kinsey (2023). *Measuring Impact in Digital Service Delivery*.
27. Olsen, D. (2020). *Le guide Lean produit (Wiley, version française)*.
28. PwC. (2024). *Service 2025 : Se préparer à l'ère post-plateformes*.
29. Revue Banque (2023), « Relation client bancaire : quelle place pour le conseil humain ? ».
30. Revue CNEP.

31. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). « Embracing Agile ». Harvard Business Review.
32. Rigby, Sutherland & Takeuchi 2022; Gartner, Technology Trends for Financial Services 2023.
33. Schein E. (2017). Organizational Culture and Leadership (5^e éd.). Wiley.
34. Schein, E. (2021). L'art de poser les bonnes questions (Berrett-Koehler, trad. FR).
35. Service Now, étude Fidélité clients, france, 2023.
36. Verhoef & al., 2021, Revue Française du Marketing, n° 290.
37. Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., & al. (2021). Customer experience in the digital age. Revue Française du Marketing, (290).
38. VERTONE, benchmark programme de fidélité 2023.

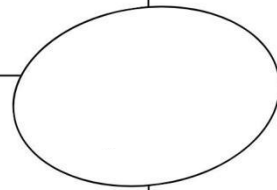
Travaux universitaires :

1. Attour, A, & Suire, R. (2018). Les plateformes numériques : enjeux économiques et stratégiques. Presses universitaires de Rennes.

Sites web :

1. <https://www.cnepbanque.dz/presentation.php>.
2. https://www.memoireonline.com/07/09/2323/m_Etude-analytique-dun-financement-bancaire-Credit-dinvestissment-cas-CNEPBANQUE-10.html.

**TABLE DES
MATIERES**



Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
1. Problématique.....	4
2. Hypothèses de travail.....	5
3. Motivations et intérêts de la recherche.....	6
4. Choix du sujet.....	8
5. Méthodologie de la recherche.....	8
6. Structure du travail.....	9
 Chapitre 01 : La relation client 	
Introduction	12
Section 01 : généralités sur la relation client	13
1.1. Historique de la relation client	13
1.1.1. Les années 1950-1960.....	13
1.1.2. Les années 1970-1980.....	14
1.1.3. Les années 1990-2000.....	14
1.1.4. Les années 2000-2010.....	14
1.2. La notion de relation client	14
1.2.1. L'importance de la relation client.....	15
1.2.2. Les typologies de la relation client.....	16
1.3. Les spécificités de la relation client dans les services	18
1.3.1. L'intangibilité du service renforce l'importance du lien humain.....	19
1.3.2. La simultanéité de la production et de la consommation impose une présence active du client.....	19
1.3.3. La variabilité du service renforce la personnalisation de la relation.....	19
1.3.4. L'implication émotionnelle du client crée un attachement ou un rejet.....	19
1.3.5. La durée de la relation est souvent plus longue et répétitive.....	20
Section 02 : La relation client au sien du secteur bancaire	20
2.1. Historique	21
2.2. Les particularités de la relation client dans les banques	22
2.2.1. Une relation fondée sur la confiance et la confidentialité.....	23
2.2.2. La complexité des besoins et des produits bancaires.....	23
2.2.3. Une relation de long terme basée sur la fidélisation.....	23
2.2.4. L'importance du contact humain et du rôle du conseiller.....	23
2.2.5. Un cadre réglementaire influençant la relation client.....	24
2.3. L'impact de la digitalisation sur la relation client	24
2.3.1. Personnalisation des services et réactivité accrue.....	24
2.3.2. Fidélisation et relation individualisée.....	24
2.3.3. Automatisation et réduction des coûts.....	24
2.3.4. Expérience omnicanale.....	25

2.4. Les stratégies des banques pour renforcer la relation client	25
Section 03 : Les nouvelles attentes des clients à l'ère du numérique.	
3.1. Le profil du client digital	28
3.1.1. Un client autonome dans son parcours	28
3.1.2. Un client mobile et connecté en permanence	29
3.1.3. Un client de plus en plus exigeant	30
3.1.4. Un client en quête de transparence et de confiance	30
3.2. Les facteurs de satisfaction dans une relation numérique	31
3.2.1. Une interface numérique fluide et ergonomique	32
3.2.2. La rapidité et la réactivité du service	32
3.2.3. La personnalisation de l'expérience	32
3.2.4. La sécurité et la confiance	33
3.2.5. L'accessibilité et la disponibilité permanente	33
3.2.6. La cohérence omnicanale	33
3.3. Comparaison des attentes clients entre générations	34
3.3.1. Définitions du client digital Vs client traditionnel	34
Section 04 : Les bénéfices et les défis de la relation client	38
4.1. Les bénéfices de la relation client	38
4.1.1. Renforcer la fidélité client	38
4.1.2. Améliorer la satisfaction client	39
4.1.3. Stimuler la croissance des ventes	39
4.1.4. Accroître la connaissance client	39
4.1.5. Se différencier de la concurrence	39
4.2. Les défis de la relation client	41
4.2.1. Gérer efficacement les réclamations	41
4.2.2. Assurer une disponibilité continue	41
4.2.3. Gérer les attentes de plus en plus élevées	41
4.2.4. Entretenir des relations durables	41
4.2.5. Gérer les conflits de manière constructive	41
Conclusion	43

Chapitre 02 : La transformation digitale

Introduction	45
Section 01 : La transformation digitale	46
1.1. L'évolution	46
1.1.1. Les années 1990-2000 (L'émergence de l'e-business et du Web 1.0)	46
1.1.2. Les années 2000-2010 (L'ère du Web 2.0)	47
1.1.3. Les années 2010-2015 (L'ère du Web 3.0 et de la transformation digitale)	47
1.1.4. Les années 2015-2020 (L'ère du Web 4.0 et de l'entreprise numérique)	47
1.1.5. L'avenir de la transformation digitale	48
1.2. La notion de la transformation digitale	49
1.2.1. Points communs et les différences des définitions	49

1.2.2. L'importance de la transformation digitale.....	51
1.3. Types de la transformation digitale.....	52
1.3.1. La transformation digitale incrémentale.....	52
1.3.2. La transformation digitale radicale.....	53
1.3.3. La transformation digitale disruptive.....	53
Section 02 : Les stratégies pour réussir une transformation digitale.....	55
2.1. Définir une vision claire.....	55
2.2. Mettre en place une gouvernance et une gestion de changement efficace.....	56
2.3. Investir dans les compétences et les talents nécessaires.....	57
Section 03 : La mise en œuvre de la digitalisation des services.....	60
3.1. La digitalisation des services et la relation client.....	60
3.1.1. Définition de la digitalisation des services.....	60
3.1.2. Les spécificités de la relation client numérique.....	61
3.1.3. Les enjeux sectoriels de la digitalisation et la relation client.....	62
3.2. Les étapes clés de la digitalisation des services.....	64
3.2.1. Diagnostic et cadrage stratégique.....	64
3.2.2. Conception et déploiement des solutions.....	65
3.2.3. Optimisation continue et culture pilotée par la donnée.....	67
3.3. Les facteurs critiques pour réussir la transformation digitale et les risques.....	68
3.3.1. Facteurs critiques de réussite.....	68
3.3.2. Principaux risques et écueils.....	70
Section 04 : Les bénéfices et les défis de la transformation digitale.....	72
4.1. Les bénéfices de la transformation digitale.....	72
4.1.1. Expérience client enrichie.....	72
4.1.2. Fidélisation et croissance des revenus.....	72
4.1.3. Efficience opérationnelle.....	72
4.1.4. Rapidité et agilité organisationnelles.....	72
4.1.5. Nouveaux modèles commerciaux.....	72
4.1.6. Conformité et traçabilité améliorées.....	72
4.1.7. Image et attractivité renforcées.....	73
4.2. Les défis de la transformation digitale.....	73
4.2.1. Résistance au changement et fatigue numérique.....	73
4.2.2. Dette technique et complexité des systèmes hérités.....	73
4.2.3. Cybersécurité et protection des données.....	73
4.2.4. Pénurie de compétences numériques.....	73
4.2.5. Gouvernance data et qualité de l'information.....	73
4.2.6. Conformité réglementaire mouvante.....	73
Conclusion.....	74

**Chapitre 03 : La transformation digitale et la relation client
CNEP-Banque : Cas empirique**

Introduction	76
Section 01 : Présentation de la CNEP- banque	77
1.1. Historique et création	77
1.1.1. Première période (1964-1970).....	77
1.1.2. Deuxième période (1971-1979).....	77
1.1.3. Troisième période (1980-1989).....	78
1.1.4. Quatrième période (1990 à nos jours).....	78
1.2. Mission et opération de la CNEP-Banque	80
1.2.1. La collecte de l'épargne.....	80
1.2.2. Le financement de l'habitat.....	81
1.2.3. La promotion immobilière.....	81
1.3. Organisation de la CNEP -banque	81
1.4. Les activités et les services de la CNEP- banque	83
Section 02 : La transformation digitale et la relation client au sien de la CNEP- banque	85
2.1. La stratégie digitale de la CNEP- banque	85
2.1.1. Le développement de la banque en ligne.....	86
2.1.2. Les réseaux sociaux utilisé par la CNEP-banque.....	86
2.1.3. Les objectifs de cette stratégie illustré par la CNEP-banque.....	87
2.2. L'impact de la transformation digitale sur la relation client (CNEP-Banque)	88
2.2.1. Les avantage pour les clients.....	88
2.2.2. Les avantages pour la CNEP-banque.....	89
2.2.3. Les défis de cette transformation digitale pour la CNEP-banque et ces clients.....	89
2.3. Les outils et les technologies utilisé par la CNEP-Banque pour améliorer la relation client	91
2.3.1. Les outils utilisés par la CNEP-banque.....	91
2.3.2. Les technologies utilisées par la CNEP-banque.....	92
2.3.3. Les avantages de l'utilisation de ces outils et technologies pour améliorer la relation client.....	93
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête	94
3.1. Présentation et interprétation des résultats de 'enquête par entretien avec la directrice adjointe de l'agence CNEP-Banque 202	94
3.1.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	94
3.1.2. Interprétation des résultats de l'entretien.....	94
3.2. Présentation de la méthodologie de l'enquête par questionnaire	99
3.2.1. Élaboration du questionnaire.....	99
3.2.2. Choix de la méthode de travail.....	99
3.2.3. Présentation du questionnaire.....	100
3.2.4. Les objectifs du questionnaire.....	100
3.3. Interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire	100

3.3.1. Répartition de l'échantillon par sexe.....	100
3.3.2. Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	102
3.3.3. Répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	103
3.3.4. Le degré de maîtrise des nouvelles technologies par clients.....	104
3.3.5. Évaluation de l'expérience avec la banque CNEP en termes de services numériques.....	105
3.3.6. Les principaux avantages que les clients à retirés de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP.....	106
3.3.7. Les principaux inconvénients que vous avez rencontrés lors de l'utilisation des services numériques de la banque CNEP.....	107
3.3.8. La perception de la transformation digitale de la banque CNEP.....	108
3.3.9. Les principaux services numériques que les clients aimeriez voir développés ou améliorés par la banque CNEP.....	109
3.3.10. Les améliorations pour une meilleure satisfaction client en termes de service numérique.....	110
Section 04 : Interprétation des résultats.....	111
4.1. Confrontation des résultats aux hypothèses.....	111
4.2. État actuel de la transformation digitale.....	111
4.3. Une gestion de la relation client en mutation progressive.....	112
4.4. Préserver l'héritage tout en évoluant.....	112
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	118
Bibliographie.....	121
Tables des matières.....	126
Résumé	

Résumé

Ce mémoire porte sur l'enjeu crucial de l'intégration des nouvelles technologies dans la relation client de la CNEP Banque. Dans un contexte de transformation numérique accélérée, les banques doivent adapter leurs pratiques pour répondre aux nouvelles attentes des clients, de plus en plus connectés, autonomes et exigeants. La CNEP Banque, forte de son ancrage institutionnel, cherche à moderniser sa relation client sans rompre avec son identité.

L'objectif principal de ce travail est d'analyser les possibilités et les limites de cette intégration technologique au sein de la banque, à travers une étude de terrain menée à l'agence CNEP de Tizi-Ouzou (agence 202). La méthodologie combine un entretien avec la directrice adjointe de l'agence et une enquête par questionnaire auprès des clients. Les résultats mettent en évidence une digitalisation encore limitée, mais une réelle volonté de changement, tant du côté des clients que des responsables.

Le mémoire souligne plusieurs axes d'amélioration : le renforcement des services digitaux, la formation du personnel, l'optimisation des canaux de communication, et l'adoption d'une stratégie centrée sur l'expérience client. Il propose également des recommandations pour une transformation progressive, cohérente et adaptée au contexte spécifique de la CNEP Banque.

Abstract

This thesis focuses on the crucial issue of integrating new technologies into the customer relationship management of CNEP Banque. In a rapidly evolving digital landscape, banks must adapt their practices to meet the expectations of increasingly connected, autonomous, and demanding customers. CNEP Banque, with its strong institutional identity, aims to modernize its customer relations without losing its core values.

The main objective of this study is to analyze both the opportunities and limitations of digital integration within the bank, through fieldwork conducted at the Tizi-Ouzou agency (Agency 202). The methodology combines a semi-structured interview with the deputy branch manager and a customer questionnaire. The findings reveal that although the bank has initiated some digitalization efforts, the process remains limited. However, both staff and customers express a clear desire for progress.

The thesis highlights several areas for improvement, including the development of digital services, staff training, optimization of communication channels, and the adoption of a customer-centric strategy. It also offers recommendations for a gradual and coherent digital transformation that aligns with the specific context and identity of CNEP Banque.