

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Bancaire

Thème

**L'intégration du digital dans la gestion de relation
client dans une banque**

Cas : Banque Nationale d'Algérie (BNA)

De Tizi-Ouzou Agence 583

Réalisé par :
OUAZI Rayane

Encadré par :
Mr. LHADJ MOHAND

Devant le jury composé de :
Président :
Rapporteur : LHADJ MOHAND
Examineur :

Promotion : 2022



Remerciement

C'était rude, épuisant et par-dessus tout pas évident. La vie n'a pas manqué de me rappeler sa cruauté mais me voici !

C'est avec fierté et grande humilité que je me tiens aujourd'hui devant vous pour vous dire qu'en dépit des circonstances j'ai enfin réussi !!

Je dédie ce travail à toute personne ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation, au staff et au directeur de la banque Nationale Algérienne, à mon encadreur, à tous ceux qui m'ont permis de tenir le coup et de ne pas baisser les bras, à ceux qui ont cru en moi, à mes parents qui m'ont mis au monde, à mes grands-parents qui eux m'ont aidé à grandir et couverts d'amour et à tous ceux qui, depuis ce jour, me permettent de me sentir pleinement vivant.

Je dédie ce travail à ceux qui ont perdu foi en eux et en leurs compétences et à tous ceux qui face aux difficultés envisagent de se laisser aller : tenez bon !

J'adresse mes sincères remerciements à toute personne en qui mes mots raisonnent sans vous tout cela n'aurait jamais été possible

Liste des figures

Figure	Page
Figure n°01 : Processus du design	20
Figure n°02 : Carte bancaire de la BNA	29
Figure n° 03 : Distributeur de billets automatique	31
Figure n°04 : Terminal de paiement électronique	31
Figure n°05: Les quatre phases de la démarche CRM	52
Figure n°06 : Les 3 phases de la stratégie client	54

Liste des tableaux

Tableau	Page
Tableau n°01: La fonction cible de la relation client	48
Tableau n°02: Evolution de cartes interbancaire CIB en Algérie	71
Tableau n°03: Nombre des transactions par carte CIB réalisés en 2014 et 2015	71
Tableau n°04: Evolution du nombre de cartes en Algérie, au Maroc et en Tunisie	73
Tableau °5 : Les actionnaires de la SATIM	74

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing

ARPA : Advanced Research Projects Agency

ATM : Automated Teller Machine

B to C : Business to Consumer

BNA : Banque Nationale d'Algérie

B to B : Business to Business

CIB : Carte Inter Bancaire

CRM : Custom Relationship Management

DAB : Distributeurs Automatiques Bancaires

GAB : Guichets Automatiques de Banque

KYC : Know Your Customer

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

PAC : Plan d'Action Commerciale

RFM : Récence Fréquence Montant

RIB : Relevé d'Identité Bancaire

SEA : Search Engine Advertising

SEO : Search Engine Optimization

SMS : Short Message System

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TIP : Titre Interbancaire de Paiement



Introduction générale

Introduction générale

Les technologies numériques sont devenues la clé de la satisfaction des clients, une vie plus rapide s'est installée pour changer le monde. Les clients sont devenus plus exigeants ce qui pousse le marketing à se démarquer par des approches révolutionnaires qui mettent le client au centre de leurs préoccupations pour lui fournir une relation de confiance sur un long terme.

La relation entre les banques traditionnelles et leurs clients s'est profondément transformée avec les nouvelles technologies. A cet effet, les banques se sont confrontées à plusieurs paradoxes : elles doivent personnaliser les échanges, maintenir une relation de proximité avec leurs clients... à travers des écrans et en les rencontrant de moins en moins souvent ; les conseillers doivent gérer le nouveau comportement cross canal des clients, enrichir leurs compétences et faire preuve de réactivité. Afin de prendre en compte ces changements et les nouveaux comportements de leurs clients, les banques repensent leurs business model, leurs approches commerciales et leur implantation physique.

En revanche, même si technologiquement les banques innovent, elles sont face à une problématique plus compliquée en ce qui concerne la relation avec leurs clients à travers ses nouveaux outils numériques. Il y a une relation régulière qui s'instaure entre le client et sa banque, grâce à Internet, depuis son bureau, depuis chez lui ou depuis son smartphone. Le constat est sans appel : les agences se vident de leurs clients devenus autonomes. D'une manière générale, la relation n'est plus à deux mais à trois : le client, le conseiller et l'écran.

Notre étude montre que le net est également devenu le moyen le plus usuel pour contacter sa banque, devant la visite en agence. Néanmoins, les clients tiennent à une relation de proximité avec l'établissement, et plus précisément, avec leur conseiller, la recherche de meilleurs conseils ou la possibilité de disposer d'une agence de proximité figurant parmi les principales attentes exprimées par les clients : la crise financière a considérablement détérioré l'image des banques et c'est la relation avec le conseiller financier qui devient alors plus importante, car c'est lui qui devient facteur de la confiance- que le client n'accorde plus spontanément à l'institution, totalement décrédibilisée. Partant de ce double constat, quels sont les impacts de l'utilisation des nouvelles technologies dans la relation entre la banque et le client ?

L'avènement de la digitalisation change profondément l'environnement des institutions financières (banques de détail et sociétés d'assurances vie et non-vie) dans le monde, en termes de profil de compétences des salariés et d'organisation des équipes du front au back office. Elle constitue également un canal de transaction de plus en plus utilisé dans de nombreux pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne, et présente de nombreux avantages

Introduction générale

comparatifs aussi bien pour les consommateurs que pour les institutions financières en termes d'accessibilité et de coûts de transaction.

Problématique :

Tous les secteurs économiques sont touchés par la digitalisation., mais nous intéressons dans notre travail au secteur bancaire au cours des dernières années, marqué par une montée digitale importante. Un changement qui s'est présenté comme un tremplin nécessaire et indispensable. Pour bien mener cette recherche nous allons essayer de répondre à la problématique suivante

Qui est l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client au sein de la banque BNA ?

Objectif du choix du thème


Le présent thème de recherche tire son importance de la problématique de développement des relations avec les clients au sein des banques, c'est une recherche qui nous permettra de mettre les points sur les moyens de paiement modernes vérifié au même temps le niveau de digitalisation au sein de la banque BNA et son impact sur la GRC.

Structure du mémoire

Le premier chapitre abordera la revue de littérature de la digitalisation et son intégration au sein des banques et les axes de cette transformation.

Dans le deuxième chapitre nous présenter les différents impacts de la digitalisation sur la gestion de la relation client en général et les stratégies mises en place par les banques pour gérer la relation banque client à l'air du digital.

Enfin le troisième de ce travail procèdera présenter la situation de la digitalisation du secteur bancaire en Algérie avec une brève comparaison avec les autres pays du Maghreb, ensuite nous procéderons à une étude empirique sur la digitalisation des processus de la GRC au sein d'une agence de la banque NBA.



***Chapitre I : La transformation
digitale des banques***

Chapitre III : Intégration du digital dans la gestion de la relation client banque (BNA)

Section 01 : Généralité sur a digitalisation

En quelques décennies, les technologies numériques se sont imposées dans les organisations et aussi de la majorité de la population mondiale.

Cette digitalisation a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce.

Aujourd'hui, les entreprises sont conscientes de l'existence de ces opportunités et s'engagent dans un processus de transformation digitale.

1.1. Définition du digital

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. Désormais nous connaissons une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.

1.2. Historique et évolution du digital

Depuis son existence, le web s'est fortement développé comme un canal de vente directe, que ce soit pour les sociétés B2C ou C to C. Les internautes étant chaque année de plus en plus nombreux, ces sociétés y ont vu un nouveau moyen d'interagir avec leurs prospects et leurs clients en leur proposant d'acheter directement des biens et des services depuis leurs sites Internet.

1.2.1. L'histoire de l'internet

L'histoire d'internet remonte à 1958 avec la création par le département américain de la défense de l'ARPA : « Advanced Research Projects Agency » qui a nommé en 1963 un scientifique du nom de Joseph Carl Robnett Licklider à la tête de la « Behavioral Sciences and Command and Control programs ». Licklider s'efforça durant son mandat de concrétiser un article qu'il avait écrit en 1962 et qui prônait un réseau intergalactique d'ordinateurs.

En 1965, des chercheurs réussirent à connecter un ordinateur localisé au MIT avec un autre se trouvant en Californie. L'ARPA a depuis accéléré le processus de connexion des ordinateurs. En 1971, Ray Tomlinson a pu créer le premier programme permettant l'envoi d'un e-mail et en 1983 l'ARPA a créé le protocole TCP/IP donnant ainsi naissance à Internet sous sa forme moderne.

Entre 1991 et 1997, le web s'est accru de 850%¹ par an. Il a pu évoluer d'un média à sens unique à un média interactif grâce au cumul de technologie, ce qui a donné naissance à l'expression web 2.0.

Aujourd'hui, l'arrivée des mobiles puis des objets connectés, la présence du réseau n'importe où et n'importe quand, la prolifération des capteurs et des téraoctets qu'ils génèrent permettent d'imaginer, souvent à court terme, des services presque sans limite²

1.2.2. Les étapes d'évolution du WEB

Le web est sans doute une technologie majeure du 21^{ème} siècle qui a bouleversé notre vie quotidienne. L'évolution de sa nature, sa structure et son utilisation a également profondément modifié les pratiques commerciales et sociales. Cette évolution se résume en quatre phases principales.

1.2.2.1. WEB 1.0

Il désigne ce qui était le web du 1995-2003. Encore appelé web traditionnel, est avant tout un web statique, centré sur la distribution d'informations. Il se caractérise par des sites orientés produits, qui sollicitent peu l'intervention des utilisateurs. Le coût des programmes et logiciels propriétaires est énorme.³

Web 1.0 est une analogie parfaite avec la télévision du moment où on a un diffuseur vers un utilisateur, avec une faible interactivité

1.2.2.2. Web 2.0

GRUYER Vincent définit le web 2.0 comme : « On appelle Web 2.0 ou Web participatif ou web collaboratif, un système d'information visible partout dans le monde et dans lequel n'importe quel internaute peut être actif. Consommateur (consommateur et acteur) et utilisateur (utilisateur + acteur) sont des termes utilisés en marketing pour définir les utilisateurs ».⁴

¹- **Ryan, Damian**, Jones Calvin, Un derstanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. London : Kogan, 2012, p 300.

²- **Pascal Delorme Jilani Djellalil**, « La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », Dunod, Paris, 2015, p 09.

³- **FAIVET .V, GUEDJ. A**, stratégie e-marketing, MA Edition 2, Paris, 2013, p.162.

⁴- **LIBAERT. T, WESTPHALEN. M**, Communicator : Le guide de la communication d'entreprise, 6^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2012, p 205.

1.2.2.3. WEB 3.0

Aussi nommé web sémantique, vise à organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences. C'est un web qui tente de donner sens aux données. C'est aussi un web plus portable et qui fait de plus en plus le lien entre monde réel et monde virtuel. Il est toujours connecté à travers une multitude de supports et d'applications malines⁵.

1.2.3. Du web à la plate-forme digitale

Le Web s'est déporté (notamment avec le développement de l'Internet mobile). On passe d'une approche uniquement Web à une approche digitale qui est le reflet de l'extension de la vie numérique/digitale des utilisateurs (PC, téléphone, télé connectée et autres).

Le marketing de « plate-forme » est l'utilisation par les organisations de différents canaux interactifs pour créer de la valeur à travers une plateforme digitale.⁶

À partir de 2013, l'expression « transformation digitale » ou « transformation numérique » s'est développée dans le discours des entreprises. Pourtant, ce terme recouvre des réalités parfois très différentes. Certains expliquent même qu'il est impossible de définir ce qu'est la transformation digitale.

Certains phénomènes sont concomitants de l'apparition de ce terme, comme notamment la généralisation de l'usage des Smartphones, des tablettes et de l'univers applicatif et matériel qui leur est associé (apps, cloud computing, big data...).

Actuellement internet est un média très prisé par les entreprises notamment dans les marchés nord-américains. En effet, le cabinet de recherche Forester estime qu'en 2011 19% des investissements marketing aux Etats-Unis étaient réservés au marketing digital. Toujours selon le même cabinet, ce pourcentage s'élèvera en 2016 à 35% soit 75 milliards de Dollars.

1.3. La transformation digitale

La transformation digitale désigne « le passage d'une économie essentiellement matérielle, s'appuyant sur des points de ventes physiques (bureau, dossiers papiers, paiements en espèces, etc.) à une économie dématérialisée s'appuyant sur des échanges de données ou data (plateformes e-commerces, base de données sur serveurs, monnaies virtuelles, etc.).⁷

⁵- FAIVET. V, GUEDJA, Stratégie e-marketing, MA Edition 2, Paris, 2013, p.165.

⁶- François SCHEID, Renaud VAILLANT, Grégoire DEMONTAIGU, Le marketing digital, Développer sa stratégie à l'ère numérique, Groupe Eyrolles, 2012, p 32.

⁷- Pascal . D. et Jilani .D. « La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2015 , p 115-116.

1.4. Supports du digital

Le digital a engendré de nouvelles attentes et a profondément bouleversé la relation entre les marques et leurs publics ceci a été favorisé par le développement des réseaux sociaux et la facilité de publication de contenus, les attentes sont désormais de plus en plus fortes. Être présent sur les réseaux sociaux est une opportunité pour les entreprises e-commerce, cela permet d'accroître son image ainsi que d'être proche de la clientèle.⁸

1.4.1. E-mailing

L'E-mailing est un outil à intégrer dans un dispositif de communication global. Il permet au chef de produit de rationaliser son budget, créer du lien avec sa cible et l'adresser de façon régulière⁹. L'E-mail intervient à toutes les étapes du cycle de vie du client C'est aussi un outil particulièrement adapté aux stratégies multi canal :

- Prospection de nouveaux clients.
- Création de trafic vers un site internet.
- Relance d'internautes ayant visité un site.
- Relance d'internautes ayant abandonné un panier sans aller au bout du processus d'achat.
- Accéder à l'historique des achats d'un internaute, accès à certaines promotions.
- Fidélisation.

1.4.2. Le référencement naturel

L'optimisation des moteurs de recherche de base (Search Engine Optimization SEO) est fondamentale et essentiel pour l'entreprise. Le SEO consiste à organiser et structurer le contenu d'un site internet en définissant la liste des mots clés que l'entreprise souhaite privilégier en fonction de son activité et ce dans le but d'améliorer les chances que le site soit trouvé par un moteur de recherche comme Google, Yahoo ou Bing et par conséquent une meilleure visibilité auprès des internautes.¹⁰

1.4.3. La référence ment payant (Search Engine Advertising)

Le référencement payant (Search Engine Advertising SEA) consiste à positionner son site dans les moteurs de recherche en contrepartie d'un paiement¹¹. En d'autres termes c'est le

⁸-<https://fr.slideshare.net/OUABOUCHLhoussaine/expos-marketing-digital>

⁹-<http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/ mailing-306889.htm>

¹⁰-<https://www.yakaferci.com/seo-referencement/>

¹¹-<http://www.leonard-rodriquez.com/blog/search-marketing/seo-search-marketing/definition-sem-seo-sea-smo-search-engine-marketing-421>

référencement marketing d'un site qui consiste à acheter des mots clés pour que les annonces en rapport avec le site de l'entreprise puissent apparaître lors de la saisie des mots clés payés dans la catégorie liens sponsorisés des moteurs de recherche. C'est une technique qui est complémentaire au référencement naturel (SEO).

1.4.4. L'Affiliation

L'affiliation est un levier du marketing digital, c'est un partenariat entre un affileur (annonceur) et un affilié (webmaster éditeur). Cette technique permet aux affileurs de mettre en avant une offre spécifique et aux éditeurs de sites internet, les affiliés, d'être payés moyennant l'affichage de publicité. La plate-forme d'affiliation quant à elle intervient en tant qu'intermédiaire entre les affiliés et les annonceurs. Elle joue le rôle de prestataire technique, de gestionnaire de la relation affilié/affileurs et de tiers de confiance.¹²

1.4.5. Display web

Le display désigne la publicité sur le support Internet avec achat d'espaces et insertion d'éléments graphiques ou visuels déclinés sous plusieurs formats (skyscraper, bannières, pavé, habillage de page, interstitiel...). Les campagnes display ont en général deux types d'objectifs : soit de la performance où l'indicateur pertinent sera le nombre d'interaction clics (inscriptions, achats, visites) soit du branding ayant pour but d'offrir de la visibilité à une marque, un produit ou un service, dans ce cas-ci, le plus important sera le nombre d'impressions.¹³

1.4.6. Newsletter

Le terme de newsletter désigne généralement un e-mail à vocation commerciale envoyé selon une fréquence régulière ou irrégulière à des prospects ou clients abonnés. Le contenu de la newsletter est publicitaire et/ou d'information. C'est l'un des principaux canaux d'interaction sur internet entre l'entreprise et ses prospects et il est souvent intégré dans la stratégie.

1.4.7. Les médias sociaux

Selon Frédéric CAVAZZA¹⁴ : « les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur internet ou en situation de mobilité ». Les médias sociaux incluent les réseaux sociaux ainsi que les blogs, les forums, les

¹²-<http://www.digitalkeys.fr>

¹³-<http://www.pubdigitale.fr/outilsressources-du-display/fiche-pratique-display/>

¹⁴- **Frédéric CAVAZZA**, Consultant en social media et e-commerce.

Chapitre I : La transformation digitale des banques

plateformes Q&R. L'utilisation des médias sociaux répond aux objectifs de notoriété, référencement, engagement et de trafic.

Dans le cadre d'une approche marketing, le terme de réseaux sociaux désigne généralement l'ensemble des sites internet permettant de se constituer un réseau d'amis ou de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et interfaces d'interactions, de présentation et de communication. Le succès d'audience des principaux réseaux sociaux en a fait des supports marketing et publicitaires. Frédéric CAVAZZA dresse le panorama ci-dessous regroupant les principaux réseaux sociaux en fonction de leur utilité.¹⁵

Les médias digitaux modifient également le comportement des consommateurs qui veulent pouvoir accéder aux sites en tout temps, en tout lieu et depuis n'importe quel support. Internet offre à ces derniers un accès pratique et continu à l'information, au divertissement et à la communication. Il contribue ainsi à renforcer leur pouvoir envers les marques, grâce à un accès à de nombreuses informations sur les produits, les prix, leur disponibilité et la satisfaction des autres consommateurs.

De plus, les outils du Web ou ce qu'on appelle réseau sociaux favorisent la génération de contenu (texte, photos, vidéos...) par l'utilisateur et le partage de celui-ci avec d'autres internautes.

Les moyens digitaux mettent les éléments graphiques au centre de l'expérience de l'utilisateur. Un design mal conçu qui néglige le chemin de conversion du consommateur ainsi que ses habitudes de navigation le fera vite fuir. Mais le design ne s'arrête pas à l'aspect esthétique des leviers choisis, il concerne également le respect de la charte graphique de l'organisation et la facilité d'accès à ces leviers. Quatre éléments doivent être considérés alors¹⁶ :

A. L'accessibilité

Elle concerne les barrières qui pourraient empêcher l'utilisateur d'accéder au levier. Ces barrières pourraient être relatives à la technologie comme l'obsolescence de la technologie utilisée par exemple ou au consommateur comme son incapacité à lire.

B. L'utilisabilité

Désigne la facilité d'utilisation du levier par le consommateur.

¹⁵-www.definitions-marketing.com/

¹⁶- Tokes, Rob & Quirk Team (2008). E Marketing: the essential guide to digital marketings. 1 : QUIRK e-marketing. p88.

1.5. Rôle du digital

La digitalisation est une opportunité pour gagner en efficacité, évoluer en profondeur et enfin s'aligner et se mettre au service des attentes clients :

- L'explosion de la capacité des réseaux ;
- L'enrichissement et les moyens économiques considérables des leaders du web ;
- Les nouveaux business modèles ;
- La puissance des réseaux sociaux.

La transformation digitale est l'adoption stratégique de technologies digitales. Elle vise à améliorer les processus et la productivité, à offrir une meilleure expérience aux clients et aux employés, mais aussi à gérer les risques et à maîtriser les coûts. La transformation digitale représente une myriade d'outils, de solutions et de processus. Pour être efficace, la stratégie doit être adaptée à chaque entreprise. La transformation digitale est indispensable pour rester compétitif, car peu d'entreprises sont capables de résister à l'épreuve du temps sans une stratégie pour l'adoption de technologies profitables.¹⁷

1.6. Les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes par lesquelles passe l'élaboration d'une stratégie digitale réussie. Ces étapes reviennent dans la majorité des ouvrages consacrés à cette thématique et font donc consensus auprès des experts. Une stratégie digitale réussie passe en effet par une planification minutieuse, la création des idées qui supportent la plateforme, le design et mise en place de la plateforme, l'engagement de la cible ainsi que l'évaluation et l'optimisation de la plateforme. Notons que ces étapes relèvent plus d'une démarche itérative que d'un cheminement linéaire puisque les constats soulevés à chaque phase peuvent induire des changements dans tout le processus.

Revoir le business model :

Pour l'entreprise, la transformation digitale ébranle tous les piliers sur lesquels elle repose, à commencer par le business model. La question fondamentale que pose la transformation digitale pour les entreprises « pré-numériques » c'est bien de savoir comment générer du chiffre d'affaire, de la marge, dans un monde digital. En poursuivant une activité basée sur un modèle d'affaire, une organisation et un mode de distribution datant du siècle dernier, il est peu probable que l'entreprise continue longtemps d'être rentable.

¹⁷- **Lahchame Kasmia1, Djilali Chafik**, « La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique », Revue Etudes Commerciale et Economie Contemporaines, Volume 48 N°2, 202, p 520.

Donc, l'entreprise construit un business model basé sur les canaux digitaux afin de s'ajuster en permanence leur offre, en apprenant des comportements de leurs clients. Quitte même à changer du business model en cours de route, pour en découvrir un plus performant... etc.

Ajuster l'expérience-client

L'expérience-client, c'est le deuxième levier de la transformation digitale, une expérience à satisfaire qui passe d'abord par une connaissance plus approfondie du client, rendue très pointue grâce au digital (tracking, géolocalisation,.....).

La digitalisation touche également les organisations professionnelles avec la transformation digitale des entreprises, dont fait partie la digitalisation de la relation client. Dans un monde toujours plus connecté et plus en interaction, l'impact du digital sur la relation client doit être intégré à la stratégie globale des entreprises.

La modification des habitudes de consommation et les attentes qui en découlent ont profondément affecté les relations entre les entreprises et leur client. Le consommateur a des exigences plus élevées dans son expérience et cela découle de la modification de son parcours d'achats.

A cet effet, le recueil et l'analyse des données deviennent les perspectives fondamentales de cette connaissance-client, point de départ déterminant pour améliorer l'expérience vis-à-vis du produit, de la marque, de la relation que l'entreprise peut entretenir avec le consommateur. Les outils du « webanalytics » et de la « big data » comme le traitement de ces données, souvent « non-structurées » deviennent ici les clés du marketing digital.

Repenser l'organisation :

La réflexion sur la transformation digitale doit d'abord porter sur l'analyse préalable de la maturité digitale, en l'examinant point par point. Intégrer le numérique dans chacune des dimensions et service de l'entreprise, c'est la préoccupation essentielle qui doit guider ses dirigeants. Le tout orienté par une vision d'ensemble, souvent portée dans les entreprises par le Chief digital office (CDO) dont la fonction consistera principalement à élaborer et appliquer la stratégie digitale globale ; accompagner les managers et les équipes ; définir des indicateurs clés de performance et mettre en œuvre un plan de mesure.

A. L'analyse de l'audience

Les outils digitaux mettent les personnes au centre de toute décision. Le marketing, pour sa part a pour fondement la nécessité de bien étudier la cible à laquelle l'entreprise s'adresse. Dès lors, bien connaître l'audience s'avère une nécessité pour l'organisation qui souhaite élaborer une stratégie de marketing digital. La connaissance de cette audience passe par la détermination de ses caractéristiques sociodémographiques, géographiques et psychosociologiques mais aussi par

l'identification des ambassadeurs de la marque, influenceurs et leaders d'opinion. L'audience peut dépasser les consommateurs pour concerner également les partenaires de l'entreprise.

B. L'analyse de la marque :

Communiquer avec son audience nécessite de bien connaître sa marque en premier lieu. Une analyse en profondeur de la marque s'avère donc nécessaire. Cette analyse s'intéressera, entre autres paramètres, au marché dans lequel opère la marque, ses concurrents, ses forces et faiblesses, son positionnement, son identité, sa communication antérieure et sa perception par l'audience.

C. La définition des objectifs

Une fois les analyses de l'audience et de la marque faites, le marketeur digital doit définir les objectifs qu'il souhaite atteindre à travers sa stratégie digitale. Durant ce stade, les objectifs relèvent plus de l'ordre du générique que du spécifique. L'agence digitale RedAnt propose de regrouper les objectifs visés selon quatre catégories : ¹⁸

- La construction et l'amélioration de la notoriété ainsi que la création de la demande ;
- L'orientation du consommateur vers les points de vente et la génération des ventes ;
- L'éducation du consommateur et la proposition d'offres spéciales ;
- L'amélioration des processus via une communication raisonnée Ces objectifs doivent supporter bien évidemment la stratégie globale de l'entreprise ainsi que sa stratégie de marketing et de communication.

Ces objectifs doivent supporter bien évidemment la stratégie globale de l'entreprise ainsi que sa stratégie de marketing et de communication.

1.7. La création

Après avoir analysé la marque ainsi que son audience et fixé les objectifs visés, l'étape suivante sera la création de la plateforme digitale à travers le choix des leviers à adopter, la mise en place d'indicateurs de performance et la budgétisation du dispositif choisi.

1.7.1. La sélection des leviers digitaux

Comme mentionné dans la première partie, chaque levier digital sert un objectif particulier. L'interaction entre ces différents leviers permet, quant à elle, de créer l'expérience digitale globale que l'audience va vivre. Le choix desdits leviers doit donc se faire avec précaution en prenant en considération la personnalité de la marque, son audience, les objectifs visés et le budget consacré à l'élaboration de la stratégie digitale. Cette étape s'intéressera également à la définition du type de plateforme digitale voulu. Pour rappel, le choix pourrait être effectué parmi trois principaux

¹⁸-Mortimer, Dan et al (2010), Planning and managing a digital strategy .Royaume-Uni : RedAnt, p.08.

types de plateformes qui sont : la plateforme de communication, la plateforme relationnelle et la plateforme commerciale.

1.7.2. La budgétisation de la plateforme choisie

La budgétisation de la plateforme désirée permet d'affiner la sélection des leviers digitaux choisis. Elle guide également l'allocation des ressources et renseigne sur le retour sur investissement espéré.

1.7.3. La mise en place d'indicateurs de performance :

Afin de surveiller l'évolution de la stratégie digitale, la mise en place d'indicateurs de performance (KPI) est essentielle. Les indicateurs de performance dépendent directement des objectifs visés et peuvent prendre la forme de données rationnelles comme la fréquence d'achat par exemple ou de données plus conceptuelles telles que le taux d'engagement. Les indicateurs utilisés le plus souvent sont : le retour sur investissement, le nombre d'achats effectués, le nombre d'actions complétées, le taux de rebond, le nombre de pages visitées ... etc.

1.8. Le design et la mise en place de la plateforme

Cette étape concerne la mise en place technique de la plateforme digitale. Nous traiterons ici du design créatif, du design de l'expérience utilisateur et de la rédaction du contenu.

1.8.1. Le design créatif

Le design créatif est le processus de conception d'un produit ou d'un service qui combine l'innovation et la créativité afin de résoudre des problèmes complexes et de créer des solutions uniques. Cela peut impliquer la recherche et l'exploration de nouvelles idées et approches, la réflexion sur le processus de conception et la prise en compte des besoins spécifiques du client. Le design créatif peut également inclure le développement et l'utilisation de méthodologies et d'outils pour stimuler la créativité et l'innovation, ainsi que l'utilisation de matériaux et de technologies innovantes.

1.8.2. Le design de l'expérience utilisateur

Le design de l'expérience utilisateur concerne la manière dont un utilisateur emploiera la plateforme digitale. L'expérience utilisateur doit s'appuyer sur la convention standard (lien hypertexte en bleu, pincé pour zoomer ...) tout en essayant de proposer une approche originale. L'expérience de l'utilisateur peut être améliorée en analysant le chemin parcouru par un internaute pour se rendre d'un point A à un point B. D'autres techniques permettent également d'améliorer

cette expérience telle que le suivi, lors de la navigation, du pointeur de la souris ou des mouvements des yeux.¹⁹

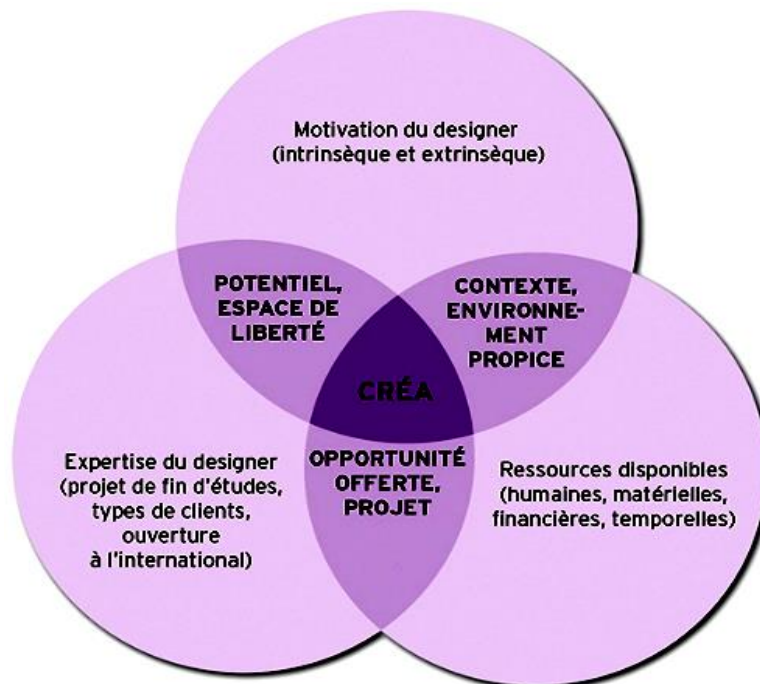
1.8.3. La rédaction du contenu de la plateforme

La rédaction du contenu que va véhiculer la plateforme est importante à deux égards :

- Elle permet tout d'abord de soutenir l'image et le positionnement que la marque veut communiquer.
- La rédaction joue également un rôle dans le référencement des leviers dans les résultats fournis par les moteurs de recherche.

Dès lors, la marque doit aligner sa communication digitale sur celle offline. Il est nécessaire que le discours et le ton utilisés soient cohérents quel que soit le canal utilisé, classique ou digital.

Figure n°1 : Processus du design²⁰



¹⁹- « La boîte à outil désigne management », Dunod, Paris,

²⁰- **Bérangère Szostak, François L'enfant**, op. Cite, p78

La rédaction du contenu se doit également d'être persuasive pour inciter le consommateur à réaliser l'action souhaitée, l'utilisation des «call to action » est particulièrement recommandée. Comme les consommateurs, sur internet ont tendances à scanner le texte au lieu de le lire, la rédaction se doit d'être concise et de mettre en avant les idées clés sous forme de tirets, de mots en gras ou soulignés. Afin d'améliorer son classement dans le référencement naturel, l'utilisation de mots clés pertinents que les consommateurs associent à la marque, au produit ou aux concurrent est préconisée.

1.9. Enjeux de la digitalisation

1.9.1. Les enjeux pour l'entreprise

La digitalisation de la relation client doit répondre aux objectifs de vente de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien identifier ce qu'il est pertinent et prioritaire de digitaliser pour ne pas se tromper de cible. Une stratégie spécifique à la digitalisation de la relation client doit être définie au sein de la stratégie marketing de l'entreprise.

C'est un projet qui nécessite de la méthodologie et des ressources dédiées à l'élaboration de différentes analyses notamment :

- Analyse de l'adéquation entre les persona et les produits ou services vendus ;
- Analyse de l'environnement digital des prospects et de l'entreprise ;
- Identification des canaux de ventes actuels et de ceux souhaités par les clients ;
- Analyse des différents parcours clients existants et idéaux.

On perçoit donc à quel point la digitalisation de la relation client doit répondre à la stratégie globale de l'entreprise. Elle nécessite des outils, des ressources et un pilotage. Que ce soit pour produire les analyses nécessaires, pour en extraire des indicateurs à suivre ou définir les projets à lancer, le choix des outils dans lesquels investir va être également un facteur clé de succès. Il doit se faire de manière concertée, parmi de nombreuses solutions à des coûts très différents et qui requièrent des expertises techniques précises, notamment en data ou en CRM, pour leur exploitation.

1.9.2. Un enjeu de satisfaction client et de qualité de service :

Le digital est une opportunité dans l'approfondissement de la relation client et dans le management de la qualité. Il agrège de la data, donc de l'information (sur le comportement, les visites, les canaux de vente, les intérêts...). Toutes les données ainsi traitées et centralisées dans un CRM (Custom Relationship Management) ou sur une DMP (Data Management Plateforme) offrent une vision unique et omnicanale de l'acheteur. Elles permettent ensuite d'engager plus

Chapitre I : La transformation digitale des banques

finement des actions marketing personnalisées, de satisfaire et de fidéliser (offres pertinentes, réductions ciblées, récompenses...).

La gestion des stocks optimisée par la numérisation (centralisation des données en temps réel, quel que soit le canal de vente) assure un parcours client cohérent et simplifié. Aujourd'hui, grâce au digital, l'acheteur peut acheter en ligne, retirer son article en magasin (click and collect), faire une réclamation sur Facebook... Le numérique décloisonne et fluidifie le parcours client.

Section 02 : déterminants de la transformation digitale des banques

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leurs rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme décrédités.

Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.

2.1. Définition de la digitalisation des banques

Pour le secteur bancaire, la transformation digitale c'est un nouveau paradigme qui améliore l'expérience client, crée de nouveaux flux de revenus et en mesure de mettre en place des business model modernes, dynamiques et non traditionnels. Elle doit être suffisamment agile du point de vue technologique, structurel et culturel pour s'adapter en permanence à l'évolution rapide des environnements commerciaux et technologiques.

Elle peut être définis aussi comme une technique qui permet le passage de l'information analogique au numérique au moyen des technologies de l'information, de sorte qu'elle puisse faire l'objet de traitements et d'échanges entre systèmes d'information via les réseaux numériques dans la banque et l'assurance et dans leurs systèmes d'information, mais aussi avec les équipements personnels des clients.

2.2. Aperçue historique sur la banque digitale

Le concept de la banque digitale évolue simultanément avec le développement du World Wide Web. Les programmeurs travaillant sur des bases de données bancaires ont proposé des idées pour les transactions bancaires en ligne au cours des années 1980. Le processus créatif de développement de ces services a probablement été déclenché après que de nombreuses entreprises ont lancé le concept de magasinage en ligne. Les achats en ligne ont favorisé l'utilisation de cartes de crédit via Internet.

Chapitre I : La transformation digitale des banques

De nombreux établissements bancaires avaient déjà commencé à créer des installations de stockage d'installations informatiques pour alléger leurs effectifs. Le développement de ces bases de données a été largement utilisé lors du développement des guichets automatiques.

Au cours des années 1980, des organismes bancaires et financiers d'Europe et des États-Unis ont commencé des recherches suggestives et des expériences de programmation sur le concept de « banque à domicile ». Initialement, dans les années 80, lorsque les ordinateurs et Internet n'étaient pas aussi bien développés, les « banques à domicile » utilisaient essentiellement des télécopieurs et des téléphones pour faciliter la tâche de leurs clients. La généralisation de l'Internet et des installations de programmation a créé d'autres possibilités de développement de la banque à domicile.

En 1983, la Nottingham Building Society, couramment désignée sous le sigle NBS, a lancé le premier service bancaire par Internet au Royaume-Uni. Ce service constituait la base de la plupart des services bancaires par Internet qui ont suivi. Cette fonction n'était pas très développée et limitait le nombre de transactions et de fonctions que les titulaires de comptes pouvaient exécuter. L'installation mise en place par la Nottingham Building Society aurait été dérivée d'un système appelé Prestel, déployé par le service post a la britannique.

Le premier service bancaire de banque digitale aux États-Unis a été lancé en octobre 1994. Ce service a été développé par la Stanford Federal Crédit Union, une institution financière. Les services bancaires en ligne sont de plus en plus répandu sen raison de systèmes bien développés. Bien que les espèces électroniques présentent des avantages et des inconvénients, elles sont devenues une révolution qui améliore le secteur bancaire.

Depuis la fin des années 90, les services de banque digitale sont passés d'une insignifiant ce virtuelle à des dizaines de millions d'utilisateurs dans le monde (OCDE, 2001). Cependant, les services de banque digitale sont le produit de différentes générations de transactions électroniques. L'actuel E-Banking sur le Webest le dernier né de plusieurs générations de systèmes : guichets automatiques, guichets téléphoniques, banques sur PC ou à domicile. Les distributeurs automatiques de billets (GAB) ont été les premiers appareils bien connus à fournir un accès électronique aux clients. Dans la banque, les utilisateurs appellent le système informatique de leur banque sur leur téléphone ordinaire et utilisent le clavier pour effectuer des transactions bancaires. PC banking a remplacé les services bancaires par téléphone et permettait aux utilisateurs d'interagir avec leur banque au moyen d'un ordinateur doté d'une connexion par modem avec le réseau téléphonique. Les services bancaires par téléphone et par ordinateur entraînaient des coûts demain tenan ces associés à la mise à jour de divers modems et à l'évitement de procédures d'installation extrêmement complexes.

Après ces générations, la Deutsche Bank a lancé le tout premier projet de banque digitale en Amérique latine en 1996 et Citibank a mis au point une « boîte à outils électronique » spéciale pour toutes ses succursales dans le monde (CNUCED, 2002). E-Banking utilise le navigateur Web pour l'interface utilisateur et Internet pour le transfert de données et le téléchargement de logiciels, ce qui permet de réduire les coûts de maintenance. Pour les utilisateurs, E-Banking fournit des informations actualisées et un accès 24 heures sur 24 aux services bancaires. Les principaux services fournis par les banques en ligne consistent à transférer de l'argent sur son propre compte, à payer des factures et à vérifier le solde des comptes. Des prêts, des activités de courtage, des opérations sur actions, des services groupés et une foule d'autres services financiers sont ajoutés à ces services primaires (Dewan et Seidmann, 2001).

La banque digitale est largement utilisée, entre autres, dans les pays nordiques. En 2001, les services bancaires en ligne étaient utilisés par plus de 25% de la population en Norvège, en Suède et en Finlande et par 15% de la population au Danemark (OCDE, 2001). En 2004, l'utilisation des services bancaires en ligne au Danemark était passée à 45% (Statistics Denmark, 2004). Je van (2000), note qu'avec les contrôles rigides cédant le pas à la déréglementation, les banques préparent leur infrastructure de communication pour obtenir un avantage concurrentiel de la banque digitale, ce qui est en train de devenir une réalité au Mali. Nair (1999) souligne que l'e-banking est en train de devenir une nécessité stratégique pour la plupart des banques commerciales, à mesure que la concurrence s'accroît avec les banques privées et les IFNB.

2.3. Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital

Avec l'arrivée du digital, un nouveau modèle bancaire est né. Ce modèle est encore en pleine mutation, et beaucoup d'évolution devraient intervenir dans le futur. Plusieurs projets sont ainsi en cours de développement, qui regrouperont les quatre axes du modèle **C.I.A.S** : Connecté, Intelligente, Agile et Social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

2.3.1. Connecté

L'apport du digital permet d'offrir une expérience multi-canal, ou plutôt monocanales. Il est aussi possible de se connecter aujourd'hui à sa banque à tout moment, et sur n'importe quel appareil connecté, à partir d'une simple application⁹. En donnant une liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en ligne, les banques ont supprimés du temps qui couts pour libérer du temps qui rapporte.

2.3.2. Intelligente

La menace de l'utilisateur hyper connecté, et hyper informé, devient une opportunité pour les banques, qui détiennent beaucoup d'informations sur leurs clients. Cette masse considérable d'information, appelés Big Data.

2.3.3. Agile

La « digitalisation » des processus entraîne de gains de productivité et une baisse des coûts significatives, notamment par la mise en place de nouveaux moyens de paiement 100% digitaux, ou encore la dématérialisation de certains documents. Il fallait autrefois parapher et signer un dossier de plusieurs dizaines de pages lors d'un crédit, aujourd'hui un seul clic suffit.

2.3.4. Sociale

Les banques ont investi rapidement les réseaux sociaux. L'enjeu est simple : améliorer leur image pour reconquérir les clients collaborateurs de demain.

2.4. Les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques

2.4.1. Les causes

a. La Crise des sub primes de 2008

En 2007/2008, c'est dans ce contexte de mondialisation et de gargarisme bancaire que nous assistons à l'explosion de la bulle financière (crise des Sub primes). Cette crise est née aux Etats-Unis dans le secteur des prêts hypothécaires à risque, elle est devenue mondiale à cause de la titrisation des créances américaines risquées sous forme d'obligations qui seront vendues à des épargnants un peu partout dans le monde. Les dommages causés par cette crise sont gigantesques, 500 milliards de dollars de perte : une forte chute de la valorisation bancaire due à la baisse de la rentabilité des activités liées au marché financier et d'une crise de confiance générale dans les placements boursiers.

La crise a révélé une telle série de scandales qu'il s'agit là d'un vrai sujet pour les banques de reconstituer leur réputation et leur image. Ils y consacrent d'ailleurs une large part de leur budget marketing. Naturellement l'amalgame a plongé dans les mêmes eaux troubles des établissements qui ont multiplié les entorses aux réglementations avec nombre d'établissements qui ont continué à faire leur métier avec conscience et professionnalisme.

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin.

Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution.

Alors, pour maintenir en état un système gonflé à bloc par l'endettement, éviter une crise profonde et un assainissement dont les dégâts seraient incontrôlables, le choix a été fait de sacrifier l'épargnant, et sonné pagne invitée à prendre des risques élevés pour assurer un rendement minimal. Dans le même temps, les banques ont été incitées à se transformer au plus vite car n'ayant plus de sources suffisantes de revenus et de marge pour financer à la fois leurs couts de structure et pour accumuler les réserves et le niveau de capital requis. Alors les banque sont été orienté vers une nouvelle voie porteuse de croissance celle du digital.

b. La concurrence des nouveaux entrants

Outre la concurrence traditionnelle qui existe entre les banques, de nouvelles alternatives bancaires débarquent sur le marché. Ces nouveaux entrants se veulent être plus responsables, proches des clients, responsables et solidaires de ses consommateurs. Face à cette nouvelle donne, le secteur bancaire s'est donc trouvé face à un défi majeur : devoir réinventer son offre de services pour répondre à une nouvelle concurrence, tout en maintenant son statut de tiers de confiance privilégié auprès du client. Le marché bancaire a été profondément impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies. On peut citer la révolution des courtiers, des fintechs, l'ère du Big Data, la menace des GAFA, l'émergence de la blockchain. Alors le secteur bancaire se trouve entrer dans une révolution digitale qui lui oblige d'être à jour aux nouvelles exigences du marché tels que les nouveaux entrant sont déjà pris le fil.

2.4.2. Les objectifs

En premier lieu, la transformation digitale a pour objectif d'augmenter la valeur de l'information dans les produits et les services. En ce sens elle est stratégique. Ceci peut passer par une numérisation de toutes les informations produites par l'entreprise et son écosystème avec ses clients, fournisseurs, partenaires et tous ceux qui interagissent avec elle – et les informations archivées de l'entreprise si elle dispose d'un historique, ce qui suppose un scan/numérisation de ces données dans un système d'information pour pouvoir rendre l'info disponible et le plus rapidement possible.

En deuxième lieu, c'est pour transformer l'expérience client en simplifiant complètement les usages bancaires quotidiens sur l'ensemble des parcours qui constituent l'expérience client. Concrètement cela pourrait être l'accession facile et rapide à une expertise à distance ou encore l'ouverture d'un compte bancaire simple et rapide en ligne.

En troisième lieu, c'est de faire mieux que les concurrents, mieux satisfaire les clients et infinene passe faire ubériser³ et assurer la pérennité de l'entreprise même s'elle est appelée à

changer de domaines d'activités stratégiques. Il s'agit de sur vivre à la disruption imposée par les nouveaux entrants et dans progressivement l'ensemble des secteurs d'activité.

2.5. Les leviers de la transformation digitale des banques

Quant à l'introduction de la transformation digitale dans les banques, il y était nécessaire de définir certains leviers qui permettent à la banque de gérer et d'optimiser ses relations avec l'ensemble de ses partenaires, clients, collaborateurs ou fournisseurs. Ces leviers permettant de passer de la stratégie à l'activation effective de la transformation. Pour parvenir à des pistes concrètes. Alors, les principaux leviers de transformation numérique sont axés sur la refonte de l'expérience client, la transformation des processus opérationnels, l'évolution des modes de fonctionnement et des business model. (Béziade, Assayag, 2014) distinguent entre le digital externe (présence de l'entreprise et visibilité sur les réseaux sociaux avec les interactions), le digital central (impact du digital sur l'écosystème de l'entreprise), le digital interne (impact du digital sur le personnel, l'organisation et les processus opérationnels).

2.5.1. La communauté en ligne

La relation de la marque avec ses utilisateurs et gestion de la e-réputation. L'entreprise doit amener le client à participer dans son système, le surveiller, le faire agir, toucher son affectif, en tout, le motiver en donnant du sens à ses actes. Ce rôle d'animateur ou facilitateur peut également s'appliquer à d'autres publics de la marque : intermédiaires, fournisseurs, salariés, commerciaux dans un réseau de community management et réseaux sociaux.

2.5.2. Le site internet

Elément clef de la stratégie, une interface technologique qui est le lieu de rencontre entre offre et demande en ligne, et qui contribue à la chaîne de valeur (attirer, convertir, fidéliser). En banque l'offre d'information sur les différents produits et services de la banque doit à la fois être sur plusieurs canaux, à plusieurs endroits, en tenant compte des usagers des consommateurs et faire attention au phénomène de surcharge informationnelle.

2.6. L'Offres de service bancaire en ligne

L'ordinateur ou les systèmes numériques de gestion, sont devenu des incontournable de la négociation. Ils permettent de construire une offre adaptée aux besoins des clients, en se servant des possibilités de l'outil l'informatique et du multimédia pour lui présenter le produit ou le service de manière perceptible. Pour ceci une utilisation d'image ou de sons ou autre canaux peut donner naissance à son envie d'utilisation. L'informatique commerciale fait désormais partie de l'image

de la banque. L'intégration des bases de données documentaires sous format digital pour les produits de la banque, permettent de maîtriser la définition des produits selon les besoins du client.

2.7. La monnaie électronique :

2.7.1. La monétique bancaire

Afin de faire face à ces nombreux critères, une nouvelle donne pour la monnaie se met en place : les paiements et les transferts d'argent sont désormais capables d'être effectués à n'importe quel moment, en temps réel et dans des conditions de coût et de risque de plus en plus minimes. La monnaie est devenue une information pure et circule sous différentes formes, véhiculées par des moyens de télécommunications.

2.7.1.1. Définition de la monétique bancaire

Ensemble des techniques électroniques permettant d'effectuer des opérations monétaires.²¹

La monétique peut être désignée comme étant : « la réalisation d'opération bancaire par le biais d'outils combinant les techniques d'automatisme, d'informatique et de télécommunication ». ²²

La monétique du secteur bancaire trouve ses origines du développement du :

- ✓ Des infrastructures de télécommunication ;
- ✓ Des systèmes de traitement des informations ;
- ✓ Des technologies d'automatisation.

La monétique est un moyen de paiement et de retrait sécurisé, qui assure au titulaire, la disponibilité à tout moment de son argent à l'aide des distributeurs automatiques de billet (DAB), et de régler ses achats chez tout commerçant ou prestataires de services affilié au système de paiement par carte.

La monétique se distingue de paiement traditionnel par la garantie du paiement faite aux commerçants par la banque du porteur de la carte.

Pour la banque, la monétique consiste à gérer trois activités complémentaires :

- ✓ Le client titulaire de carte (porteur) ;
- ✓ Le commerçant accepteur de carte ;
- ✓ Le parc DAB.

²¹- Comité sur les systèmes de paiement et de règlement, Glossaire des termes utilisés pour les systèmes de paiement et de règlement, Banque des Règlements Internationaux, Mars 2003, p.34.

²²- Ali CHAIB, La monétique une fonction d'avenir, CNEP News, 2013, p.07.

2.7.1.2. Les acteurs de la monétique bancaire

Un système monétique est composé d'une part des clients et d'autre part des commerçants. Les banques quant à elles jouent le rôle d'intermédiaire dans l'hébergement et l'exécution des transactions en numéraire.²³

Lorsque nous parlons de monétique, il y a quatre acteurs principaux :

- ✓ **Le porteur** : est une personne physique qui porte la carte de paiement. Dans une transaction bancaire, il s'agit du client.
- ✓ **L'émetteur** : est un organisme financier ou assimilé qui émet la carte de paiement. Dans une transaction bancaire, l'émetteur est la banque du client.
- ✓ **L'accepteur** : est une personne physique ou morale qui accepte le moyen de paiement grâce à un système accepteur. Dans une transaction bancaire, l'accepteur est assimilé au commerçant équipé d'un terminal de paiement électronique (TPE).
- ✓ **L'acquéreur** : est l'organisme financier ou assimilé qui va acquérir les données de la transaction. Dans une transaction bancaire, il s'agit de la banque du commerçant.

Figurent N°2 : Carte bancaire de la BNA



Source : Donnée interne de la BNA

Les DAB/GAB :

Un appareil électronique et électromécanique permettant aux clients d'effectuer différentes transactions bancaires en libre-service. Différents modèles de GAB permettant de faire des retraits, acceptent des dépôts en liquide ou par chèque, ordonnant des transferts de fonds, impriment des mises à jour des carnets, augmentant le montant d'une carte d'appel téléphonique et même, vendent des timbres-poste²⁴.

²³- **Alphonse Christian IVINZA LEPAPA**, Monétique et Transactions électroniques, Concepts et Principes de base, 2018, p.26.

²⁴- <https://www.giemonetique.dz/connexion/agb>

2.8. Le paiement électronique

La nouveauté entre autre, dans le système monétaire, c'est que, la monnaie fiduciaire a été remplacée par la monnaie électronique effectué par des paiements électroniques.

2.8.1. Définition du paiement électronique

Le paiement électronique peut être défini comme toutes formes de paiement qui s'effectuent de manière dématérialisée ou électronique. Cette définition est donc plus englobant, car couvrant toute la panoplie des transactions dématérialisées.

2.8.1.1. Formes du paiement électronique

Plusieurs formes de paiement électronique ont vu le jour :

A. Le prélèvement

Le prélèvement bancaire, établi sous forme de prélèvement automatique, est un transfert de fonds répétitif ou ponctuel par l'intermédiaire du système bancaire. Juridiquement, avec le prélèvement automatique, le client autorise son créancier à émettre des prélèvements sur son compte. Il autorise également sa banque à débiter son compte du montant demandé par le créancier.

B. Le virement

Le virement bancaire est un transfert d'argent d'un compte à un autre compte, effectué de manière électronique, soit en se rendant à la banque, soit par internet. Il est généralement pour le versement des salaires, prestation sociales... etc.

C. Le titre interbancaire de paiement ou TIP ²⁵

Le TIP est un moyen de paiement simple d'utilisation conçu pour régler des créances à un organisme ou une personne à qui le débiteur doit de l'argent. Le titulaire de compte doit le signer, accompagné par le relevé d'identité bancaire(RIB) à l'expéditeur, il est ensuite transféré à la banque qui effectue le prélèvement.

D. Le chèque électronique

Il s'agit en fait de l'équivalent électronique du chèque papier traditionnel, où la signature manuscrite est remplacée par une signature numérique. Avec ce système de paiement, nécessitant l'installation d'un logiciel, le client dispose d'un carnet de chèques électroniques qui pourront être transmis à leurs destinataires par courriel ou par l'intermédiaire d'un site Web. Il suffit de remplir le chèque comme à l'habitude et d'y apposer sa signature numérique (chiffrée). Grâce à un dispositif de lecture automatique des chèques, l'ordre de paiement est numérisé et directement transmis à la banque. Celle-ci effectue le transfert de fonds comme s'il s'agissait d'un chèque

²⁵- [http://www.linternaute.com/argent/pratique/banque/137/les différentes moyens de paiement.html](http://www.linternaute.com/argent/pratique/banque/137/les%20diff%C3%A9rentes%20moyens%20de%20paiement.html),

Chapitre I : La transformation digitale des banques

papier, et le consommateur reçoit alors une confirmation de transaction par courriel, incluant le numéro du chèque et le montant de la transaction²⁶.

E. Le portefeuille électronique

Le portefeuille électronique est un mécanisme sécurisé installé sur des appareils électroniques portables essentiellement de téléphones mobiles, qui permet d'effectuer un virement d'un compte vers un autre.

La mission de ce type de paiement dans les banques est de borner le besoin de fournir des billets et des pièces de monnaie et bien sûr limiter le besoin pour la banque de se fournir en monnaie banque centrale.

Figure n° 03 : Distributeur de billets automatique



Les TPE : tout appareil permettant de traiter un paiement par carte. C'est une machine dotée d'un clavier, d'un écran, et d'un logiciel avec mémoire. Il offre divers services à savoir : vérification électronique des cartes, contrôle des cartes en opposition, télécommunication des transactions réalisées.

Figure n°04 : Terminal de paiement électronique



F. Le call center

²⁶- Le chèque électronique : http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8370849,

Il représente une plateforme téléphonique de la banque à laquelle le client peut faire appel par téléphone pour un éventuel renseignement, une réclamation, une suggestion, etc. Ces derniers sont actuellement plus développés au sein des agences digitales du fait de la possibilité de passer des appels en visioconférence avec un conseiller afin qu'il puisse vous orienter d'avantage.

Les principales caractéristiques d'un call center sont les suivantes ²⁷:

- ✓ Il permet de gérer une grande quantité d'appels (entrants et sortants) des clients ;
- ✓ C'est un système de téléphonie intégré ;
- ✓ Il offre un service de téléphonie centralisé pour les entreprises ;
- ✓ Il soutient les opérations quotidiennes de l'entreprise ;
- ✓ L'opérateur désigne la personne en charge de passer les appels et d'y répondre ;
- ✓ En l'utilisant comme principal moyen de communication avec les clients, le call center permet de réduire les coûts de l'entreprise.

2.9. Utilisation de la GRC en banque

En raison d'un environnement où la concurrence s'exerce de plus en plus orienté vers les services. La banque a été le dirigeant dans la mise en œuvre de solutions analytiques de type de la relation client. Grâce à la gestion de ce dernier, les établissements bancaires doivent s'améliorer en matière d'innovation afin d'obtenir des parts de marché et se rendre différents. L'internet évolue, des canaux de la relation client ont lancé une nouvelle ère qui l'appartient.

Ce changement radical a abouti à une invention des différentes démarches par la banque pour satisfaire un client impératif. Il est aussi nécessaire sur ce client d'utiliser une autre interaction à son tour avec la banque avec laquelle il traite, et connaître le type de canal approprié à sa demande.

Une banque qui souhaite générer des bénéfices durables sur un développement d'une relation client élue ainsi une bonne base capitale client, doit enrichir et organiser sa base de données existante sur laquelle elle pourra opérer en investissant dans des outils digitaux. La banque mènera des activités sur cette base à l'aide d'applications informatiques spécialisées. Pour ce faire, (JULIEN et MAROT, 2012, pp 45 - 48) alignent un ensemble d'outils CRM qui doit apparaître :

- ✓ Le CRM analytique pour permettre le pilotage de la connaissance client ou business intelligence sur un data ware house (un entrepôt de données).
- ✓ Le CRM opérationnel concernera les actions à automatiser en marketing ou en vente.

²⁷- <https://www.fonvirtual.com/fr/blog/>

- ✓ Le CRM collaboratif englobera : organisation et partage de données sur un système pour tous les collaborateurs au niveau de tous les points de contacts.

2.10. Optimisation de l'expérience client

Selon une étude fait par « Truste d Advisors Group », la transformation digitale n'a de sens que si elle est ressentie comme gagnant-gagnant entre les clients et la banque. Ainsi, toutes les banques sont unanimes sur le fait que le client et particulièrement l'expérience client doivent rester au centre des préoccupations. A tous les niveaux interrogés, il est acquis que l'approche d'évolution et de transformationnel peut être efficace que s'elle est collective.

Par conséquent, cette approche collective comprend aussi l'implication du client dans le procès de réflexion. Ce qui permettra de garantir l'anticipation des besoins clients en toute réactivité et innovation.

2.11. Transformation des processus opérationnels

L'adhésion des équipes est primordiale. Cette dernière passe par un mouvement « Global » qui ne se fera que si l'entreprise se dote des moyens aussi bien enter mes de ressources humaines (recrutement des profils adéquats et montées en compétences et formation collaborateurs) qu'en termes de mobilisation financière forte. Tout ceci, étant alors accompagné par la conduite de changement, les approches de gouvernance claires, et le déploiement des méthodes agiles, à titre d'exemple l'automatisation des processus, la dématérialisation des formulaires, l'adoption des nouveaux équipements...etc.

2.12. Transformation des busines models

Porter (2001) a critiqué la notion de BM en affirmant qu'elle manquait de définition claire et qu'elle revenait en fait à parler de stratégie. Les définitions du business model incluent en effet souvent les facteurs qui permettent le déploiement des ressources valorisées par une firme et notamment, les variables structurelles de la firme et la nature de son inscription dans un réseau de valeur (Brand en burger et Nalebluff, 1997).

Donc, l'ensemble des banques est unanime quant aux éléments incontournables pour mener la transformation digitale. Il s'agit d'avoir une vision stratégique pertinente, des plans clairs en termes d'actions, et des objectifs communs et partagés, qui se traduisent par exemple dans l'optimisation du réseau d'agences, modernisation des systèmes d'information...etc.

2.13. La présence du numérique dans le secteur bancaire

Le terme numérique ou digital peut englober seulement les outils (smartphones, tablettes, ordinateurs...), les nouvelles technologies ou se référer aux usages qu'on en fait et aux changements culturels et organisationnels qu'il sous-entend. Nous avons repéré 3 familles

d'équipements qui ont fortement marqué le virage numérique du secteur bancaire : l'installation des GAB, les applications mobiles liées au site internet des banques et l'utilisation des réseaux sociaux.

2.14. Des guichets automatiques de banque au service du client et de la productivité

Guichets Automatiques Bancaires (GAB) et Distributeurs Automatiques Bancaires (DAB) ont peu à peu remplacé le personnel au guichet dans la relation quotidienne. Le nombre de distributeurs augmentent de 5% chaque année tandis que le nombre d'agences, lui, a tendance à rester stables voire à diminuer (source AFB). Les appareils ont eux-mêmes beaucoup évolué : ils sont maintenant tactiles et intègrent le sans-contact.

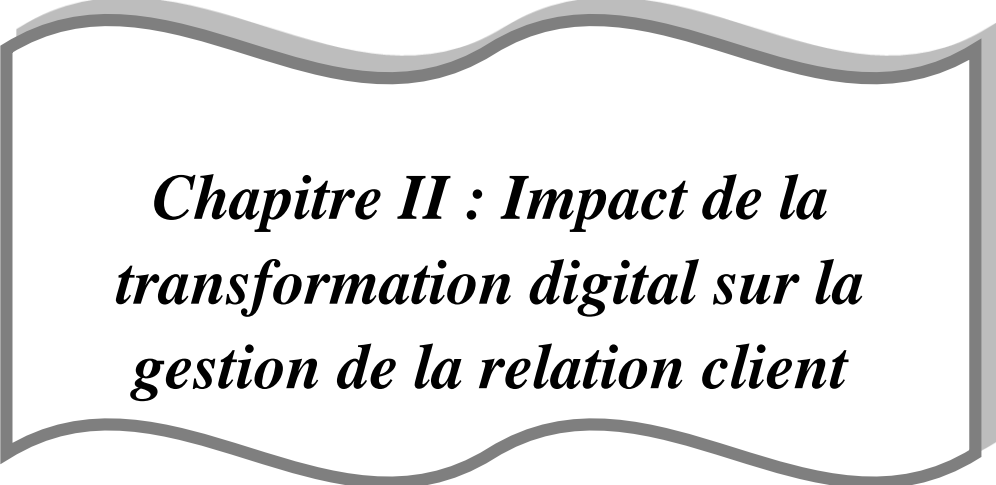
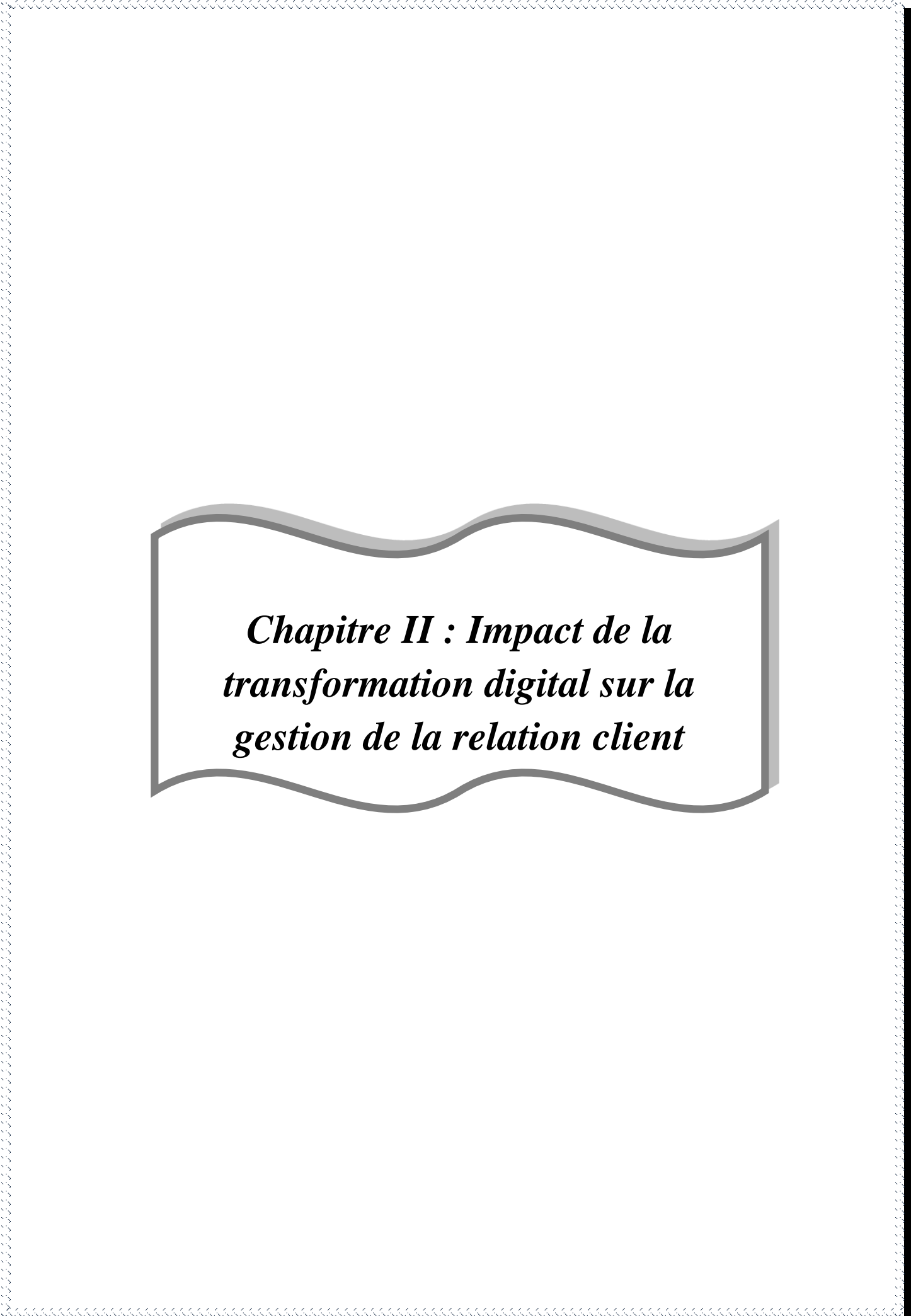
La mise en place de « murs » d'automates à l'entrée des succursales bancaires a permis un élargissement des plages horaires sur les services de base mais a aussi provoqué une baisse de la fréquentation de l'espace commercial : le client ne se rend en agence pour rencontrer son conseiller que lorsqu'il ne peut pas réaliser lui-même l'opération sur internet ou via les distributeurs. Les opérations de base sont ainsi externalisées contribuant à améliorer la productivité globale des agences mais aussi à les vider de leurs clients.

Conclusion

Le domaine de la finance, et plus particulièrement, le monde bancaire d'aujourd'hui, est en train de subir des modifications grâce à des nouvelles technologies de l'information et de la communication et surtout grâce à l'arrivée du digital.

L'adoption du numérique ouvre constamment aux banques de nouveaux horizons qui peuvent être susceptible de les aider à innover leurs produits et services pour répondre aux exigences et aux conditions du développement durable et d'une solide relation banque-client. Tout bien considéré, le digital en banque constitue un atout incontournable autant pour les banques, et les clients mais reste encore timide en termes d'utilisations, du fait des contraintes liées à la sécurité ou la complexité de ces outils pour certains.

Ainsi, les banques ont de très nombreux défis technologiques à relever pour maintenir une compétitivité forte par rapport à leurs concurrents nationaux et internationaux, bancaires et non bancaires. L'introduire des technologies du numérique en interne de la banque (changement des processus) et en externe (vers ses clients) est une nécessité absolue : c'est que nous appelons communément la stratégie de la digitalisation.



***Chapitre II : Impact de la
transformation digital sur la
gestion de la relation client***

Introduction

Avec les nouvelles mutations économiques, les entreprises sont dans la nécessité d'améliorer leurs fonctions essentielles. L'une de ces fonctions concerne la relation client, qui était perçue autrefois comme un coût, mais qui devient aujourd'hui un enjeu majeur. Afin que l'entreprise puisse tirer avantage de la relation client, elle doit consentir un changement profond pour qu'elle évolue vers le succès.

Face à des concurrents de plus en plus ardens, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les entreprises n'ont désormais qu'un seul objectif en tête : conserver leurs parts de marché, et surtout leurs parts de clients. Pour réaliser leur but, les banques doivent implanter une stratégie de gestion de relation client.

Ce chapitre a pour objectif de définir la gestion de la relation client ainsi que sa mise en place au sein d'une entreprise de services et de préciser les différents outils et techniques dont elle dispose pour un fonctionnement efficace et un résultat meilleur.

Ainsi, de mettre la lumière sur l'importance de la gestion de la relation client dans les banques, afin de mieux connaître leurs clients, répondre à leurs besoins et à les fidéliser tout en augmentant leurs profitabilités.

Section 01 : La gestion de la relation client :

Avant d'entamer la mise en place d'un système de gestion de la relation client, on doit passer par la description de la naissance du concept et les étapes de son évolution ainsi que l'idée fondamentale d'une relation durable et nécessaire.

1.1. L'émergence de la GRC

Aujourd'hui, la mondialisation des marchés, la professionnalisation des comportements d'achat, l'avènement des technologies liées à la communication qui compressent le temps et l'espace, ont déplacé le pouvoir du producteur vers le consommateur. Aussi, pour reprendre le contrôle du client, il faut désormais construire une stratégie d'entreprise autour de lui²⁸.

C'est ce qui pousse, de nos jours, à reconnaître que le client est bel et bien au centre de la stratégie de l'entreprise et constitue la source de l'avantage commercial que les entreprises doivent acquérir pour dépasser leurs concurrents.

Nous allons décrire l'évolution historique de la gestion de la relation des clients, une des composantes du marketing relationnel où nous allons mettre l'accent sur sa progression à travers le temps mais également à travers l'avancée des moyens de production.

A. L'évolution de la gestion de la relation client (GRC)

Le marketing de grande consommation s'est, pendant de longues années uniquement préoccupé de l'obtention de nouveaux clients et par la suite, les pousser à la consommation, ce qui a permis à l'entreprise de réaliser des bénéfices grâce aux transactions émises par le consommateur. Mais si on essaie d'approcher les choses d'un autre angle, ou plutôt du point de vue du marketing individuel, de celui du B to B « Business to Business » ou encore de celui des entreprises de service, on perçoit une certaine différence par rapport au marketing de grande consommation.

Cependant, une nouvelle perception est apparue, elle consiste à toujours avoir des consommateurs actifs, qui consomment fréquemment, ce qui va générer du bénéfice pour l'entreprise réalisant ainsi son objectif final, mais cette fois en changeant encore une fois le champ de concentration et qui est de se préoccuper beaucoup plus des clients déjà présents au sein de l'entité en essayant de mieux les fidéliser le plus longtemps possible et les inviter à effectuer, à chaque fois de nouvelles opérations. Ces changements sont apparus du fait que la concurrence devient de plus en plus rude au niveau national qu'international,

²⁸- SAINT CAST Nicolas. « Organiser sa relation client aujourd'hui », Edition Maxima, Paris, 2003, p.14.

et au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont affecté d'une manière importante plusieurs domaines dont le marketing relationnel.²⁹

En effet, les TIC, ont touché le cœur du mécanisme du marketing relationnel, puisque à l'ère actuelle, l'informatique intègre les processus des entreprises qui servent à fidéliser les prospects sous leurs différentes formes et cela avec des progiciels totalement automatisés sur mesure selon les besoins.

Vu la place des TIC dans la gestion de la relation client, il est évident que les fournisseurs de logiciels informatiques voient la GRC comme un nouveau marché auquel il faut s'accrocher, puisque l'opération de datamining qui est l'exploration et l'analyse de données des clients nécessite des outils informatiques.

Ainsi, la pratique de la GRC peut être expliquée comme une échelle à 7 marches et c'est ce que nous allons éclaircir dans ce qui suit³⁰.

B. L'évolution historique de la GRC

La première marche se caractérise par la fin de l'ère préindustrielle qui est plus ou moins récente selon les secteurs, on peut prendre comme exemple le secteur du commerce, qui était caractérisé par une relation de proximité entre le client et le vendeur, contrairement à aujourd'hui, où plusieurs services sont réunis en une seule place. A cet effet, le début de la relation entre le vendeur et l'acheteur ne date pas d'aujourd'hui, cette relation plus ou moins directe avec le client a toujours été présente.

La deuxième marche de l'échelle est une courte marche qui n'a duré que dix années et qui s'est déroulé pendant les années cinquante et soixante, appelée la reconstruction et le push marketing, car elle s'est caractérisée par une production de masse. Les entreprises se sont concentrées sur la diversification de l'offre afin de répondre aux demandes simples des clients.

La troisième marche s'étale sur les années soixante-dix et qui est l'étape de la rationalisation, caractérisée par une segmentation des marchés. Cette période a misé sur l'optimisation de la quantité produite dans le but d'abaisser les coûts de production, et par cela une amélioration des processus de vente et une création de nouveaux moyens pour mieux toucher la clientèle.

Une marche plus importante que les autres, car elle marque la naissance du marketing one to many, émerge à partir des années quatre-vingt, les consommateurs commençaient alors à montrer de plus en plus d'exigences, c'est ce qui a orienté les entreprises vers la qualité et le

²⁹- LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Op.cit., p524.

³⁰- LEFEBURE René, VENTURI Giles. «La gestion de la relation client », Edition Eyrolles, Paris, 2005, p.10-11.

développement des services aux clients, et pour cette raison, cette période a été nommée « la période des années de la qualité ».

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont fourni des efforts dans le but de mieux connaître et maîtriser les produits, et c'est à partir de cet axe de temps que les entreprises se sont orientées vers le produit. Au même moment, des approches clients ont été développées mais elles restaient encore brèves, informelles et inconnues.

Depuis la période préindustrielle, en remontant jusqu'aux années quatre-vingt, le seul phénomène vraiment nouveau apparu, c'est la naissance de la qualité, autrement dit, les entreprises voulaient fabriquer et mettre sur le marché des produits solides et attirants, contrairement au début, où elles cherchaient juste à satisfaire la demande.

Mais à partir des années quatre-vingt-dix, l'orientation de l'entreprise va complètement changer de perspective en passant d'une orientation produit de qualité vers une orientation misant sur la satisfaction des besoins du client.

La création d'une relation client est une manière d'être plus proche de lui, en d'autres termes, c'est une manière d'attirer de nouveaux clients, approfondir les relations avec eux et les rendre fidèles. En même temps, les bases de données clients ont commencé à naître pour stocker toute donnée disponible sur un client. A partir de là, un marketing plus au niveau individuel fait son apparition : le marketing one to one représentant un marketing qui a su découper le marché à un niveau plus fin, en valorisant le client surtout depuis l'apparition des technologies de l'information et de la communication, et c'est ce qui marque le début de la sixième marche.

Une dernière marche résume le bilan de la démarche GRC des premières entreprises à s'être lancées avec de gros investissements en matière de technologies informatiques, certaines ont connu des gains considérables, contrairement aux autres qui sont allées à l'abandon du projet, peut-être dont la raison est souvent due au manque d'expérience, ou à la nouveauté du projet CRM.

Cependant, on ne peut passer par l'évolution de la GRC et laisser de côté les concepts clés liés à ce dernier. Leur importance les rend indispensable, tels que la relation client.

1.2. Définition et concepts de base liés à la GRC

Plusieurs concepts sont liés à la GRC, il est donc nécessaire de comprendre avant toute chose le client et les fonctions de la GRC.

Le client est l'élément important de la GRC, il est essentiel pour l'entreprise de le connaître et d'avoir des informations sur ce dernier. Il peut être défini comme « une personne qui reçoit d'une entreprise contre paiement, de fournitures commerciales ou services »³¹.

³¹- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_cliente/16519.

Dans ce qui suit, nous allons définir la notion de la relation client, ainsi que sa mise en œuvre.

1.2.1. La définition de la relation client

La relation client désigne « l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec ces derniers ».

Cette notion implique une volonté de pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service, soit parce qu'il continue de générer des revenus, soit parce qu'il offre des perspectives de ventes supplémentaires, soit encore par nécessité d'offrir un suivi du produit ou du service vendu »³².

Cette définition exclut alors les entreprises avec un seul et unique objectif qui est à la limite vendre le service, sans suivi commercial ni garantie. Par contre, pour toute entreprise qui considère ses clients comme un véritable actif, on parle alors de base clients ou de portefeuille clients.

Il s'agit en particulier des entreprises ayant ou souhaitant développer une structure de revenus récurrents, les clients payent par abonnement ou achètent régulièrement, ou étant liés par des engagements de service, par exemple par un contrat de garantie³³.

1.2.2. La mise en œuvre de la gestion relation client

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC fait appel à cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.³⁴

1.2.2.1. La stratégie

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité.

Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premières :

- La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client.
- La stratégie de segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation du marketing, doivent se structurer.
- La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le plus déterminant entre le produit ou service, aujourd'hui devenu aisément comparable.

³²- **WASERMAN Sylvain.** « L'organisation relation client », Edition Dunod ; Paris, 2001, p 03.

³³- Idem.

³⁴- **LENDREVY.J LEVY LINDON.D,** « Mercator », 8^{ème} Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. p 800.

Il importe de reconsidérer fréquemment chacune de ces stratégies. Les difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation d'une campagne ou de l'évaluation de ses résultats révèlent souvent une nécessité de changement.

1.2.2.2. La segmentation

Auparavant, la segmentation se fait sur un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certains adoptent même une approche de « troisième génération » en classant leurs clients en fonction de leurs besoins et en élaborant leur marketing en conséquence.

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins.

Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble des formules (algorithmes) qui permettra de modéliser le comportement des clients.

1.2.2.3. La technologie

Le processus GRC repose sur les données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le Datamining, le support de décision, la gestion de la campagne, l'équipement matériel et les centres d'appels. Les logiciels soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet, le téléphone ou la face à face.

Le personnel de contact donne des informations aux clients sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la récupération effectué par le service après-vente, etc.³⁵

1.2.2.4. Le processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme GRC ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répandre leur emploi.

La GRC représente l'ordre et la méthode dans lesquels les actions de marketing direct sont exécutées, sans être excessivement compliquées.

³⁵- LENDREVY.J LEVY LINDON.D, « Mercator », 8^{ème} Edition, Ed Dunod, Paris, 2006. p 801.

Il exige des délais brefs, par conséquent, l'essentiel des efforts de re-engineering* des processus vise à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances, voire supprimer l'ensemble des tâches de marketing.

1.2.2.5. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de la GRC car le marketing des entreprises s'appuie généralement sur les médias.

C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes inter disciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de campagnes.³⁶

1.2.3. Les différents types de la gestion de la relation client

La GRC permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle s'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond le mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquérir ses produits et services.

Les programmes de la GRC sont destinés à retrouver les clients qui se sont détournés de l'entreprise ou à retenir ceux qui prévoient de le faire, à fidéliser la clientèle existante, à accroître ses achats dans une catégorie de produits ou de services (ou à l'attirer vers d'autres catégories) et à la recherche de nouveaux prospects.

Selon **Brown.S**, il existe quatre types de programmes de GRC qui sont cités comme suit ³⁷ :

La récupération et la conservation, la fidélisation, l'élargissement de l'offre et la prospection.

1.2.3.1. La récupération et la conservation

C'est le fait de récupérer un client et d'essayer de le fidéliser à nouveau, ou bien d'acquérir une nouvelle clientèle. Des quatre catégories de programmes, c'est celui qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun.

En effet, les enquêtes de la récupération et de la conservation démontrent qu'il offre quatre fois plus de chances de réussite si le contact est établi dès la première semaine suivant une

* - Démarche consistant à réorganiser la séquence et le contenu d'un processus, voire du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Cette remise à plat implique une identification, une collecte et une gestion de l'information et des modes de transmission et de circulation de cette information dans l'entreprise.

³⁶- **LENDREVY.J LEVY LINDON.D**, Op. Cite, p 801.

³⁷- **BROWN.S**. « CRM Customer Relationship Management », Ed Pearson education, Paris, 2006, p10.

défection que lorsque l'entreprise attend plus pour agir. La sélectivité constitue un autre élément clé d'une campagne efficace.

L'organisation la plus dynamique, en matière de CRM filtre souvent les prospects à contacter afin d'en exclure ceux des clients ayant souvent changé de fournisseurs (les spécialistes de la défection).

1.2.3.2. La fidélisation

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises pour retenir ses clients.

L'organisation a recours à trois éléments essentiels :

- ✓ **La segmentation selon la valeur** : Elle sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients.
- ✓ **La segmentation selon les besoins** : il permet à l'aide des multiples données démographiques et informations relatives à l'usage dont l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante et des outils élaborés de datamining permet d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, dans le cadre d'une campagne de fidélisation de ceux auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits.
- ✓ **La segmentation selon les besoins** : La segmentation selon la rentabilité : définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise.

1.2.3.3. Elargissement/amélioration de l'offre

Ce programme CRM, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille »³⁸ a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celles auxquelles il répond déjà. Par exemple, un abonné à un service ordinaire de télécommunication à longue distance est potentiellement acquéreur d'une connexion Internet.

La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre, elle consiste par exemple, à remplacer une ligne analogique par un système RNIS qui se définit par un réseau de télécommunications constitué de liaisons numériques autorisant une meilleure qualité et de vitesses pouvant atteindre 2Mbit/s (accès E1) contre 56 Kbits/s pour un modem classique³⁹.

³⁸- **BROWN.S.** « CRM Customer Relationship Management », Op Cit, p10.

³⁹- **LATU Philipe**, Technologie RNIS, p 02.

1.2.3.4. La prospection

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise⁴⁰.

En fonction de ses objectifs et des clients visés, la prospection peut être gérée par les commerciaux ou par les publicitaires. Outre les annonces publicitaires, ces derniers disposent de quatre outils principaux : le mailing , le faxing (essentiellement utilisé dans le B2B), le phoning et le meeting (ou prospection physique)

La campagne de la prospection repose sur deux éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même :

A. La segmentation

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

B. La sélectivité

Elle est aussi importante pour la prospection que pour la récupération.

1.2.4. Les composantes fondamentales du CRM

Les composantes du CRM se projettent sur quatre volets qui sont⁴¹ :

1.2.4.1. La connaissance du client

Connaitre chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée.

Ainsi certaines informations sont strictement nécessaires au développement de la relation à long terme : historique des achats – moyens de communication préférés – modes de paiement préférés.

1.2.4.2. La stratégie relationnelle

Elle est adoptée par toute entreprise visant un développement de la relation de long terme avec ses clients. L'entreprise entre en communication avec son client davantage qu'elle ne vend. Les clients les plus intéressants et les plus rentables sont privilégiés.

⁴⁰ - LATU Philippe, Technologie RNIS, Op Cit, p 02.

⁴¹- JALLAT Frédéric, PEELEN Ed, VOLLE Pierre. « Gestion de la relation client » ; Total Relationship management ; édition Pearson, Paris, 2014, p 9-11.

1.2.4.3. La communication

L'entreprise démontre sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé, au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client sera délivré. De ce fait, la capacité à gérer une communication à travers les multiples canaux est essentielle.

1.2.4.4. La proposition de valeur individualisée

Une proposition d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif est indispensable pour le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client.

L'entreprise peut donc concevoir en collaboration avec le client, un service qui répond parfaitement à ses besoins. Cependant, il lui faudra arriver à concilier entre une production relativement standardisée et la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

Aujourd'hui, le CRM est en pleine évolution. Plusieurs approches ressortent de ce concept :

- ✓ Le CRM comme processus technologique avec une automatisation du processus d'entreprise à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client grâce aux canaux de communication multiples interconnectés.

- ✓ Le CRM comme processus relationnel qui insiste sur le traitement de tout ce qui concerne l'identification du client, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès du client.

- ✓ Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle à travers l'optimisation de la rentabilité de l'organisation et de la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques.

- ✓ Le CRM comme stratégie d'entreprise à travers la mise en place d'une infrastructure visant à battre les barrières entre fournisseur et client donc à nouer une relation durable avec le client.

De nombreux marchés connaissent un ralentissement de la croissance ; les entreprises les plus efficaces sur la durée sont celles qui au-delà de la définition d'une vision claire, ont traduit leurs stratégies en plans d'actions opérationnels⁴².

1.2.5. La fonction relation client

Comme nous l'avons souligné précédemment, la fonction relation client est aujourd'hui aussi importante que les autres fonctions, car elle recouvre l'ensemble des activités de gestion des clients et parfois de vente ou de communication.

Souvent, la GRC est assimilée à l'existence, les centres d'appels qui gèrent de façon réactive les appels des clients, mais en réalité cette perspective est restrictive de cette fonction.

⁴²- **ALARD.P.** « CRM clés de réussite », Ed organisation, Paris, 2005. p.33-34.

La fonction relation client est en réalité plus qu'un simple centre d'appel, elle est liée aux équipes chargées de gérer les demandes des clients et les problèmes auxquels ils sont confrontés en matière de dysfonctionnement technique, d'erreur de facturation ou de réclamation. Elle recouvre donc aussi dans certains cas le télévendeur commercial gérant un portefeuille de clients. Dans tous les cas, elle englobe toute l'activité traditionnellement appelée « service client ».⁴³

Ainsi, nous pouvons dire que la fonction client est un centre qui prend en charge l'ensemble des demandes et des réclamations effectuées par le client, elle comprend également quelques fonctions reliées au commercial comme la vente.

1.2.6. Une vision plus approfondie de la GRC

Nous allons commencer par une définition avec laquelle nous pouvons constater que la GRC peut être perçue comme « une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ».⁴⁴

De cette définition, nous pouvons extraire certains éléments dont l'existence est primordiale dans un système de GRC : Une vision stratégique, un projet organisationnel, une relation cohérente et continue, une identification des clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité qui sont des éléments essentiels.

Egalement, un projet organisationnel nécessite, une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services internes qui est nécessaire pour une politique relationnelle cohérente.

Elle concerne en effet la fonction marketing sous ses différents aspects, mais également la force de vente ou le réseau de distribution, le service consommateur, la communication et le service études. De nombreuses difficultés organisationnelles sont à surmonter, telles que l'acquisition d'un savoir-faire spécifique, la formation des collaborateurs, la mise en place de processus transversaux d'échange et de coordination ainsi que la mise à disposition de moyens techniques.

De plus, la culture de l'entreprise n'est souvent pas au fait de ce qu'est le marketing relationnel, ni naturellement portée à le développer.⁴⁵

Contrairement à une approche transactionnelle, la GRC s'inscrit dans une relation durable avec les clients, qui doit être cohérente quel que soit le canal utilisé.

Dans ce cas, les modes de communication et de distribution entre client et entreprise s'étendent d'une façon progressive, grâce aux représentants, aux points de vente, aux catalogues,

⁴³ - **WASERMAN Sylvain**. « L'organisation relation client », Edition Dunod, Paris 2001, p.4.

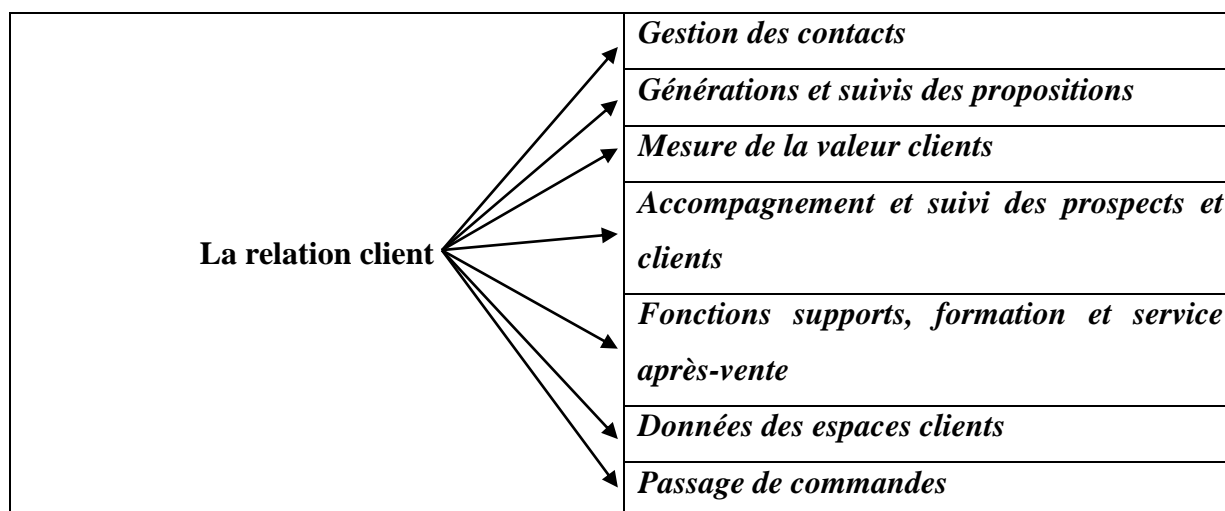
⁴⁴ - **LENDREVIE Jacques**, LEVY Julien, Mercator, Op.cit., p 555.

⁴⁵ - **WASERMAN Sylvain**, Op.cit., p 556-557.

aux courriers, aux centres d'appel, à internet et autres canaux électroniques, mais plus le nombre de canaux augmente plus les coûts s'additionnent à leur tour et l'on risque de manquer de cohérence dans le traitement du client, faute d'adopter une vision globale. Ainsi, pour l'identification des clients, les responsables marketing qui s'adressent à de vastes marchés ne peuvent donner des chiffres en termes de segmentation (petits, moyens, gros clients) faute de disposer de ces informations, les entreprises pratiquent trop souvent une politique qui consiste à arroser un vaste public⁴⁶.

Enfin, après avoir défini et donné une identité au concept de la GRC, nous jugeons indispensable de nous attarder sur certains aspects, tels que : savoir comment mettre en œuvre un tel projet ? Par quoi l'entreprise doit-elle commencer ? Et comment avancer pour un bon déroulement de La GRC.

Tableau n°01 : La fonction cible de la relation client⁴⁷



1.3. La démarche de la GRC

Certes, il est bénéfique de mettre en place un programme pour bien gérer ses clients et les piloter en sa faveur, mais pour cela il faut une marge de manœuvre assez élargie qui va permettre de le réaliser et de vraiment comprendre le consommateur en se mettant à sa place.

Pour mieux gérer les clients et afin de les contrôler, il est utile de suivre les étapes de la démarche de la GRC.

Pour appréhender la démarche de la gestion relation client (GRC), il faut expliquer les quatre étapes la composant et que nous allons détailler dans ce qui suit.

⁴⁶- LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, Mercator, Op.cit., p 558.

⁴⁷ - Van Nathalie, « Corinne Bilan et l'essentiel de plan marketing opérationnel », Edition Eyrolles, Paris 2013, p154.

1.3.1. La connaissance des clients

Avant toute chose, il faudra revenir à un point essentiel à cette démarche sur laquelle tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, on cherchera donc à savoir qui pourrait devenir client de l'entreprise. Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise.⁴⁸

La collecte d'informations sur les clients, permettra à l'entreprise de construire une base de données « BDD » qui est d'une nécessité absolue pour cette démarche car pour apprendre à fidéliser ses clients, il faut tout d'abord apprendre à les connaître, ensuite pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables, donc obtenir plus d'informations revient à avoir plus de connaissances et plus d'efficacité dans la relation.⁴⁹

Plusieurs méthodes existent pour enrichir sa base de données clients et permettre de générer des contacts qualifiés, une partie des méthodes⁵⁰ est énumérée dans ce qui suit : Les jeux, concours, loterie, promotions coupons ; les newsletters ; les livres blancs ; le parrainage ; les études, enquêtes, questionnaires ; les bons de garantie ; les cartes de fidélité.

La prochaine étape sera de créer des groupes différents les uns des autres pour mieux différencier les clients entre eux.

1.3.2. La différenciation des clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter. Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles.

Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables. La vocation d'une entreprise « one to one » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière.

On distingue plusieurs façons de différencier ses clients, soit par les segmentations comportementales et en particulier la règle RFM, qui désigne la « récence » ou le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande, la « fréquence » ou nombre d'achat effectué par le client, le

⁴⁸- **ROUVIERE Serge**. « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris, 2010, p.20.

⁴⁹- **SOULEZ Sébastien**. « Le marketing », Edition Gualino, Issy les moulineaux, 2016, p.140.

⁵⁰- **LAETHEM VAN Nathalie**, « BILLAN Corine et al .L'essentiel du plan marketing opérationnel », édition Eyrolles, Paris 2013. p.155.

« montant » pour le montant cumulé des achats du client, ou bien avec les outils de différenciation financiers, en particulier la life time value (valeur de durée de vie).⁵¹

La méthode Récence-Fréquence-Montant est une solution de segmentation et d'analyse comportementale du portefeuille clients.

Segmenter est l'action qui consiste à découper un groupe en sous-ensembles (des personnes, des éléments...) selon certains critères, afin de constituer des segments homogènes. Il existe bien entendu plusieurs méthodes de segmentation, dont fait partie la segmentation récence-fréquence-montant, dite RFM.

C'est une méthode descriptive, qui, à partir de l'historique d'achats sur une période donnée, classe les clients en segments homogènes, en fonction de leur comportement d'achat. Le grand avantage de cette méthode est sa simplicité (même s'il est possible, comme toujours, de la complexifier à outrance), ce qui permet de partager très facilement cet outil au sein de l'entreprise.

Ces variables sont classées selon 3 critères indépendants : la récence, la fréquence et le montant.⁵²

➤ La récence est déterminée par la proximité de la date du dernier achat avec la borne de fin de l'analyse. Plus elle est proche, meilleure elle est. Elle peut être exprimée en nombre de jours.

➤ La fréquence observe la régularité des achats par sous-périodes (récurrente, au moins d'un achat tous les trimestres).

➤ Le montant se calcule en valeur sur la période observée, soit la somme, soit la moyenne.

Une deuxième méthode est utilisée pour différencier le client à savoir le LTV ou Life time value qui est un terme anglais utilisé pour désigner la valeur vie client.⁵³ La valeur de durée de vie est donc la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.

Elle peut parfois être exprimée en chiffre d'affaires, mais c'est généralement moins pertinent.

Le principe de la « life time value » est central dans le domaine des politiques d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. La life time value est notamment comparée au coût d'acquisition client pour valider la pertinence ou la rentabilité d'actions marketing de recrutement.

⁵¹- **SOULEZ Sébastien**, Op.cit, p 141.

⁵²-<https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/>

⁵³- **GREENBERG Paul**. « Social CRM Tools, stratégies, techniques for engaging your Customer », 4ème édition Oct. 2009, p245.

La Méthode ABC⁵⁴ est une variante du calcul des coûts complets. La méthode ABC (Activity Based Costing) est une méthode consistant à classer un référentiel par ordre décroissant des sorties. On se base sur l'idée communément admise qu'environ 20% des références représentent 80% des ventes.

Le principe de Pareto⁵⁵, aussi appelé loi de Pareto, principe des 80-20 ou encore loi des 80-20, est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

Il a été appliqué à des domaines comme le contrôle qualité. On considère souvent que les phénomènes pour lesquels ce principe est vérifié suivent une forme particulière de distribution de Pareto.

Dans le domaine du marketing, le scoring est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Le score obtenu traduit généralement la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée. Il mesure donc l'appétence pour l'offre potentielle.

1.3.3. Le dialogue avec les clients

Toute entreprise orientée vers ses clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise :

Le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec les clients : vaut-il mieux leur téléphoner, leur envoyer un courrier, des mails ? Le seul conseil raisonnable à donner dans une optique de gestion de la relation client est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord et du service ensuite.

1.3.4. La proposition d'une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée.

Ce type de sur mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants.

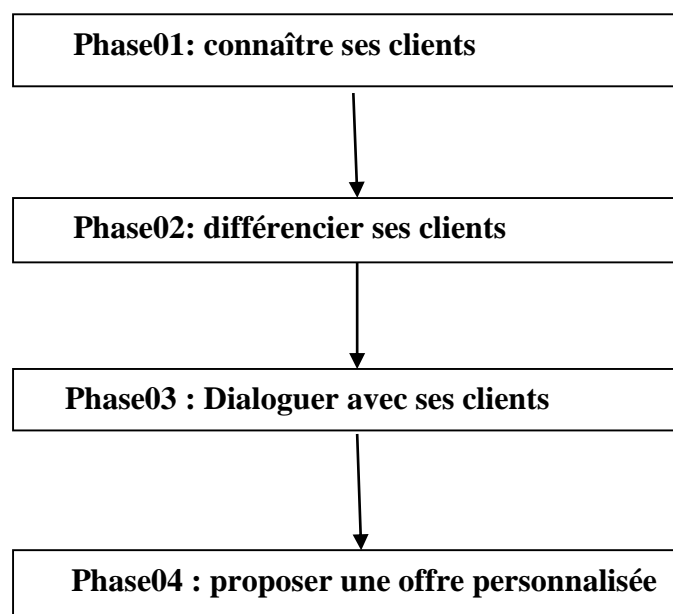
⁵⁴- BATHELOT. B. « l'encyclopédie illustrée du marketing », 17-03-2015, disponible sur le site [55https://www.definitions-marketing.com/definition/méthode ABC/](https://www.definitions-marketing.com/definition/méthode%20ABC/)

Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués : le premier est de concevoir l'interface de contacts, ce qui fait que le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir.

Pour cela, il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue interactif permanent comme un site internet, le second c'est de mémoriser les spécifications du client, car si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact.⁵⁶

Ces étapes sont une représentation générale de la démarche nécessaire pour la réalisation d'un projet de la gestion de la relation client. La figure suivante résume les étapes que nous venons d'expliquer.

Figure n°05: Les quatre phases de la démarche CRM⁵⁷



Cet ensemble d'étapes est primordial pour un projet de GRC, mais il ne suffit pas de connaître la démarche pour réussir son projet, une stratégie orientée client doit être mise en place, accompagnée des outils propres à la gestion de la relation client et c'est sur ce que nous allons aborder dans le prochain point.

⁵⁶- SOULEZ Sébastien, « Le marketing », 6^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2016, p144.

⁵⁷- SOULEZ Sébastien, « Le marketing », 6^{ème} édition, Edition Gualino, Paris, 2016, Op cit p.139.

1.4. La stratégie client

Définir une stratégie client permet à l'entreprise d'établir une relation continue, interactive, individualisée et enrichie avec le client. Elle représente aussi un acte qui implique les différentes fonctions de l'entreprise, bien sur la direction marketing est plus impliquée que les autres fonctions et de nos jours, de plus en plus d'entreprises mettent en place une direction client, pour mieux assurer cette importante mission.⁵⁸

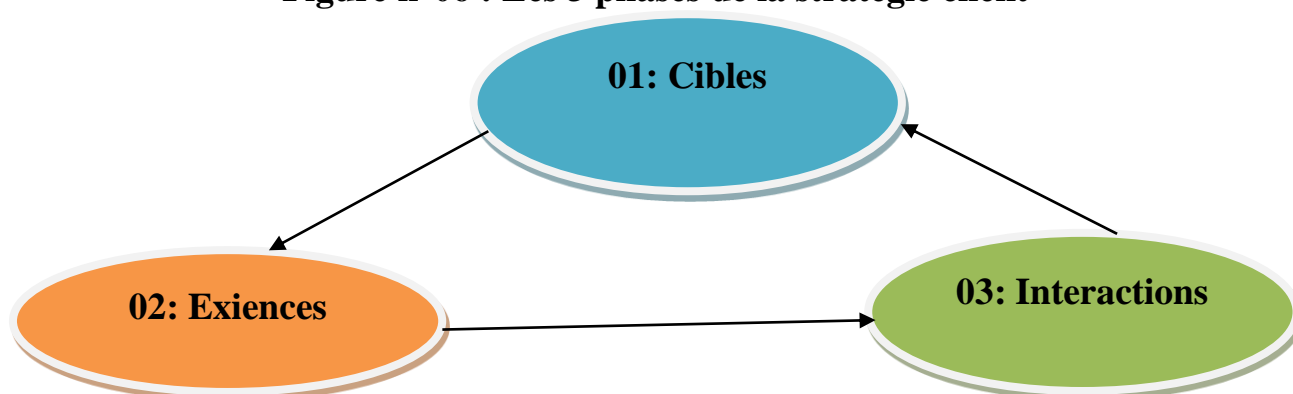
Pour définir la stratégie client, l'entreprise doit passer par trois phases : La première commence par apprendre à connaître les clients afin de mieux choisir ses cibles, une étape cruciale pour adresser ses cibles en suscitant leur intérêt et leur fidélité.

A partir des bases de données clients, l'entreprise peut segmenter et faire une sélection des clients à forte valeur pour l'entreprise, en d'autres termes ceux qui contribuent d'une façon durable au chiffre d'affaire, à la rentabilité et à l'image de l'entreprise, puis vient la phase qui permet la construction d'expériences cohérentes avec le positionnement et l'image de l'entreprise, qui ne consiste pas juste à vendre le service mais à instaurer une relation riche et durable avec les clients.

Un accompagnement relationnel permettant de développer la satisfaction des clients et de les impliquer dans la durée, ou le personnel au contact du client remplit un rôle déterminant. L'interaction est la dernière phase qui consiste à interagir avec le client avant, pendant et après l'acte d'achat, il s'agit de préciser la nature et l'intensité des interactions avec les clients, car il reste toujours impliqué, c'est avec ces différents niveaux de participation que l'entreprise peut créer de la valeur additionnelle pour le client et l'entreprise⁵⁹.

La figure qui suit, retrace le cheminement et l'importance de ces trois (03) phases lors de l'établissement de la stratégie client.

Figure n°06 : Les 3 phases de la stratégie client⁶⁰



⁵⁸- **CHABRY Laurence, GILET-GOINARD, florence et al.** « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris, 2014, p.57.

⁵⁹- **CHABRY Laurence, GILET-GOINARD, florence et al.** « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris, 2014. Op cit p. 60.

⁶⁰ - **CHABRY Laurence, GILET-GOINARD florence et al.** « La boîte à outils de la relation client », Edition Dunod, Paris 2014, p.56.

La stratégie client est importante pour le processus de gestion de la relation client, mais son fonctionnement ne va prendre forme qu'avec le soutien des outils appropriés à la GRC, il existe une multitude d'outils et l'élément suivant va en présenter quelque uns

1.5. Les outils de la GRC

La gestion de la relation client est elle-même un outil d'optimisation marketing qui permet à l'entreprise d'améliorer la marge bénéficiaire et de fidéliser le client en lui injectant une dose de confiance tout en ayant une idée plus ou moins précise de l'identité de ce dernier dans une base de données déjà réalisée. Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour ces fins, à l'instar de ceux qui vont suivre.

1.5.1. Les outils opérationnels de la GRC

La GRC fait référence à plusieurs outils qui vont de logiciels aux différents programmes qui contiennent des informations sur la clientèle de l'entreprise.

1.5.1.1. Les progiciels

Ils représentent les outils les plus structurants pour la relation clients, ils sont paramétrés pour les besoins d'une organisation particulière. Ils peuvent être répertoriés sous forme de deux grandes familles, les outils de type événements structurés autour d'éléments unitaires qui appartiennent à une catégorie, demande clients, réclamations,...etc., appelés «événements » car à chaque appel ou demande du client correspond un événement qui reste ouvert tant que la demande n'est pas traitée avec succès. L'autre famille d'outils représentent les outils de type historisation qui sont structurés autour d'une liste d'historiques clients, ils sont codifiés avec une clef d'entrée unique qui permet d'accéder à l'historique en question, ce qui est un pré requis à toute action.⁶¹

1.5.1.2. Les programmes de fidélisation

En effet, les programmes de fidélisation qu'on a déjà eu l'occasion de découvrir constituent aussi un outil de la GRC et sont composés de campagnes de communication, de remises ou de cadeaux commerciaux pour fidéliser les clients et les remercier.

1.5.1.3. Le portail d'entreprise

Il est sous forme d'un site web qui permet aux clients l'accès à l'ensemble des services en ligne que propose l'entreprise à distance sur la toile du web.⁶²

⁶¹- WASERMAN Sylvain. « L'organisation relation client », Edition DUNOD, Paris 2001, p.182.

⁶²- SOULEZ Sébastien, Op.cit., p.147.

1.5.1.4 Logiciel CRM

Le logiciel CRM sert à améliorer la gestion de l'entreprise .En fonction de l'activité de l'entreprise, il est primordial de choisir des logiciels adaptés aux besoins du client.⁶³ Un logiciel CRM peut permettre :

- De parfaire la gestion de l'information au sein de l'entreprise en mutualisant les données pour une meilleure organisation et une information du client, d'optimiser l'organisation : en quelques clics la consultation d'un projet, d'un planning ou d'un service doit être parfaitement compréhensible,

- De mettre l'accent sur le SAV : pour répondre aux besoins du client, la consultation du suivi Service après-vente permet à la cellule commerciale d'analyser et d'informer.

Afin d'améliorer la gestion d'activité de l'entreprise, le logiciel CRM doit posséder les fonctionnalités spécifiques suivantes :

- Offrir une organisation simplifiée dans la structure de l'activité,
- Pouvoir consulter l'historique de l'activité de l'entreprise en un seul coup d'œil,
- Centraliser les réclamations et les réponses aux clients en privilégiant la messagerie électronique,
- Accéder facilement au dossier client afin de mieux satisfaire la demande,
- Planifier les tâches pour mieux partager l'information entre les différents partenaires et les collaborateurs,
- Sélectionner la cible de prospects en tenant compte des données,
- Pouvoir contacter la clientèle par tous les moyens de communication (mailing, mail, courrier postal, appel téléphonique).

1.6. Enquête de satisfaction

Une enquête satisfaction client est une procédure faisant appel à un questionnaire qui permet à l'entreprise de recueillir l'avis des clients ayant acheté un produit ou un service de la marque. L'enquête satisfaction client porte sur différents points ⁶⁴:

- Le premier contact ;
- L'accueil ;
- La relation client ;
- La qualité des informations données ;
- L'achat ;
- La qualité du produit ou du service ;

⁶³- https://www.manager-go.com/marketing/logiciel_crm.htm par l'équipe Manager Go /

⁶⁴- <https://www.manager-go.com/marketing/enquete-de-satisfaction.htm> par l'équipe Manager Go/

- Le service après-vente.

À la suite d'une enquête satisfaction client, les résultats obtenus doivent être analysés et conservés. Grâce à ces résultats, l'entreprise peut :

- Identifier ses forces et ses faiblesses ;
- Améliorer son démarchage ;
- Retravailler ses produits ou ses services ;
- Revoir les tarifs ;
- Identifier les clients satisfaits et les mécontents pour revenir vers eux et travailler sur la fidélisation. Les enjeux de la GRC

La GRC répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

1.6.1. Un meilleur service clients

Les clients espèrent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation, le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre. Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing personnalisé.

1.6.2. L'intégralité multi canal

Les entreprises étalent habituellement leurs modes de communication et distributions auprès de leurs clientèles. Toutes une panoplie de canaux s'offrent à elles (représentants, points de vente, catalogues, publipostage, centres d'appels, internet et autres canaux électroniques..ect).

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quel que soit le canal utilisé.

Pour bien reconnaître les clients, enregistré la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux, permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise à travers multitude de canaux.

1.6.3. Le développement des ventes

Les marchés dont la croissance est relativement faible, pour préserver leur part de marché des entreprises s'orientent à la fidélisation des clients, avec voir en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque en connaissant leurs profils, leurs habitudes et une connaissance plus personnalisée. Une politique relationnelle menée par l'entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

1.6.4. L'accroissement de la productivité

Dans la gestion de la relation avec le client, il existe de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, autant bien en matière de communication que de commercialisation. Cette automatisation peut mener à des réductions de coût, c'est-à-dire à des profits de productivité que recherchent régulièrement les entreprises.

1.7 Les objectifs de la gestion de la relation client

1. Augmenter la satisfaction des clients.
2. Augmenter la fidélisation des clients.
3. Améliorer l'image de marque.
4. Développer des relations à long terme avec les clients.
5. Développer des offres de qualité et des produits innovants.
6. Améliorer le service client et le service après-vente.
7. Augmenter les ventes et les bénéfices.
8. Développer des programmes de fidélisation et de parrainage.
9. Utiliser les données clients pour personnaliser les offres et les services.
10. Utiliser les données clients pour améliorer la prise de décision.

Section 02 : La gestion de la relation client à l'air du digital

La gestion de la relation client (CRM) à l'ère du digital est un concept qui a gagné en importance au fur et à mesure que les entreprises ont commencé à adopter des outils numériques pour interagir avec leurs clients.

Les entreprises peuvent utiliser des plateformes intranet, des outils de communication et de gestion de la relation client des applications mobiles et des outils analytiques pour améliorer leur service client. Les technologies numériques sont également utilisées pour mieux comprendre les clients et améliorer leur expérience. Grâce aux outils numériques, les entreprises peuvent améliorer la qualité et la vitesse de leurs réponses aux clients, ce qui peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des clients et la fidélisation des clients.

2.1. Les outils numériques de la GRC

Le développement de la relation à distance et l'émergence de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que la multiplication des canaux d'interaction avec les clients a permis la création d'un espace de liberté entre l'entreprises et ces clients.

Les outils multicanal et collaboratifs de la GRC représentent l'ensemble des canaux d'échanges qui permettent d'établir la communication et l'entretien des relations avec le client ainsi que, l'échange permanent avec l'ensemble des acteurs.⁶⁵

2.1.1. Le courrier

Le courrier est un ensemble de messages de lettres ou de paquets à expédier ou à recevoir, ces principales applications sont les offres promotionnelles, la transmission d'information, la confirmation et le suivi.

Le courrier est un outil parfaitement adapté aux volumes élevés de communication relationnelle et à la communication personnalisée pour les grands segments.

2.1.2. Le téléphone

La relation par téléphone nécessite le développement d'un nouveau mode relationnel. Il faut donc aller à l'essentiel car la durée de communication a un cout pour les deux parties et avoir à sa disposition le maximum d'informations sur le client et les produits pour répondre rapidement et convenablement au client.

Il est indispensable de bien écouter les clients et sentir leurs hésitations, car l'ouïe est le seul sens sur lequel peut s'appuyer le personnel pour qualifier la réceptivité du client

⁶⁵- **BOUROUBEY Soraya**. « Les technologies de la gestion relation client », Mémoire de magister en sciences commerciales, option communication et actions commerciales, Université d'Oran, 2010, p45.

Le téléphone en réception d'appel est utilisé pour l'accueil, la vente à distance, l'assistance clients et l'information clients. En phase d'émissions d'appels. Il sert particulièrement à l'assistance clients et à la conclusion d'achats en ligne.

2.1.3. Le C.T.I. (Computer Technology Integration)

Le CTI est un couplage entre la téléphonie et l'informatique reliant les technologies du traitement de la voix et des données.⁶⁶

Le système CTI corrèle les données en provenance de l'interface de contacts (téléphone, PAXB, messagerie) aux données enregistrés dans les bases de données clients et la base de connaissance de l'entreprises (Data Warehouse). A partir de ce croisement d'informations et grâce aux méthodes de data mining, le serveur se fonde sur des scénarios préalables pour déterminer les actions à effectuer. Ce dispositif peut être relié à un centre d'appels interne ou externe au système d'informations d'une entreprise.

Le CTI développe des outils d'aide à la décision et à l'action sous formes de modèles et de moteurs de décision automatisé qui analysent finement et de façon différenciée les besoins des clients. Ils identifient alors, la réponse adaptée à chaque situation. Ils permettent également de transmettre au poste de l'agent compétent et disponible ou au serveur de l'entreprise tous les événements liés à l'appel et le profil du client.

2.1.4. Le Web (w. w.w: World Wide Web)

L'internet est le seul média qui permet en temps réel de traiter différemment chaque client en prenant en compte ses attentes, ses centres d'intérêts. Il utilise cette mémoire pour améliorer à chaque visite la qualité du ciblage et de service rendu.

Le Web représente la partie multimédia d'internet composé d'un ensemble de sites reliés entre eux par des liens hypertextes.

En matières de relation à distance ce média permet à l'entreprise de :

- Rester en contact 24h/24 avec ses clients.
- Partager des informations en temps réel et accélérer l'envoi de documentation d'assistance technique.
- Créer une relation personnalisée avec ses clients en produisant des pages dynamiques et en adaptant les actions marketing aux profils du client.

Les outils de la GRC sont nombreux, nous avons cité du moins ceux que nous avons jugé les plus utilisés. Cependant, à l'ère actuelle il est connu que les TIC ont fait un grand pas vers l'avant

⁶⁶- **BOUROUBEY Soraya.** Op cit; p.46.

ce qui n'a pas empêché la GRC de les adapter à leur service, c'est ce que nous allons expliquer dans ce qui suit.

2.2. Le digital au service de la gestion de la relation client

Les technologies d'information et de communication contribuent à la gestion de la relation client avant et après le service, et pendant l'expérience relationnelle et la collaboration en réseau.

D'abord, les TIC contribuent à l'optimisation des informations sur les clients par l'identification des clients et la collecte d'informations, et la segmentation de la base clients pour mieux orienter les ressources marketing. Aussi, grâce aux TIC les consommateurs ont accès à l'information dans la phase d'acquisition, de développement et de fidélisation, elles prennent en charge la gestion de la mobilité accrue des consommateurs par l'usage des nouveaux médias.⁶⁷

Après avoir démontré le rôle que jouent les TIC, nous allons passer vers un autre élément aussi intéressant que le dernier et qui consiste à définir les différents canaux par lesquels la relation client effectue ses interactions.

2.3. Les canaux de la relation client

La relation client dispose de différents canaux par lesquels elle procède pour multiplier les moyens de contact avec ses clients, mais avant de présenter les canaux, il est essentiel de définir la notion de canal. En effet : « Un canal de la gestion relation client est un composant d'un circuit de la GRC.⁶⁸

2.3.1. Le contact direct avec le client

Les canaux qui existent sont plusieurs et beaucoup de nouveaux canaux ont fait leur apparition grâce à l'avancée des technologies de l'information et de la communication. Le premier canal que nous allons présenter est un canal traditionnel qui est le contact direct avec le client et c'est le canal qui est considéré de loin comme le plus cher à l'entreprise mais considéré aussi comme le canal privilégié par la plupart des clients pour rentrer en contact avec l'entreprise.

2.3.2. Le service après-vente (SAV)

Le personnel du service après-vente constitue un relai important entre le client et l'entreprise et sert souvent de tampon, au même titre que la qualité de service qui est primordiale pour les clients. Aujourd'hui les entreprises ont bien compris le rôle du SAV dans le processus de la fidélisation des clients.

⁶⁷- LARS Meyer-Waarden. « Management de la fidélisation », Edition Vuibert, Paris, 2012, p.189.

⁶⁸- DEMEURE Claude, BERTELOOT Sylvain. « Aide-mémoire marketing », Edition Dunod, Paris, 2015, p.374.

2.3.3. Le centre de contacts client

Appelé auparavant ateliers de télévente ou encore les centres d'appels ils représentent ce qui est appelé aujourd'hui centre de contacts client. La qualité de la communication des téléopérateurs est primordiale, que ce soit en appel rentrant ou sortant, leur recrutement et leur formation doivent faire l'objet de beaucoup d'attention, et de nos jours l'informatique vient désormais soulager le travail de ces téléopérateurs par des logiciels de GRC et d'autres logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients et procurent ainsi un gain de temps et d'efficacité optimum. Les informations obtenues sont directement sauvegardées dans la base de données.

2.3.4. Les contacts par internet

Un canal certainement plus récent que les autres et qui est devenu indispensable pour une bonne gestion de la relation client, son utilisation se fait principalement avec un site web afin que les clients puissent consulter librement des informations, le plus souvent les clients disposent d'un service support client, mais il faut noter que le développement des terminaux numériques mobiles et fixes modifie aussi les modalités de la relation client. Il est important de connaître les différents canaux de la relation client, et encore mieux de connaître les chemins à ne pas emprunter pour éviter tout risque de mauvais fonctionnement d'un système de GRC.

2.4. Les avantages et les inconvénients des outils digitaux bancaires

A. Avantage des outils digitaux bancaires

Le digital en banque sert plusieurs avantages qui sont résumés ci-dessous :

- **Un gain de temps considérable**

Le fait que les clients réalisent la majorité de leurs opérations par voie électronique conduit à un gain de temps conséquent pour les employés de la banque. Vue la manière dont les banques sont aménagées, nous remarquons que tout a été pensé et conçu de façon à ce que le client s'adresse le moins possible à une personne physique. Et s'il le fait ça sera d'abord, après avoir essayé par eux même les différents systèmes électroniques qui leur sont disponibles et cela grâce aux automates dans un premier temps, et à l'avènement du web dans un second temps. Cet aménagement a pour conséquence que les guichets sont moins sollicités.

Les banques ont ainsi pu écarter progressivement toutes les opérations à faible valeur ajoutée, comme l'encodage manuel de virement. Ce qui explique le fait de la transformation des métiers des employés et leur recentrassions sur des services à plus forte valeur ajoutée. A l'heure actuelle, le client réalise le plus souvent le travail en encodant lui-même ses opérations. Cette automatisation a pour résultat une accélération du temps de traitement des opérations

- **Novelles possibilités**

A l'origine, les sites web des banques étaient réduits à de simples vitrines destinées à présenter l'entreprise. Par la suite, ils ont évolué vers de véritables outils transactionnels avec les quels la clientèle peut obtenir des informations sur les produits bancaires proposés, suivre ses comptes, effectuer des opérations liées à la gestion de ceux-ci, voir contracter des prêts ou Réaliser des opérations d'investissement

- **Réduction des couts d'inter médiation et de transaction**

La distribution des services bancaires et financiers en ligne offre à la fois un nouveau canal de distribution et une baisse radicale des couts des services et produits bancaires. LEMAITRE (1997) souligne que le cout d'ouverture d'une agence est largement supérieur à celui de l'ouverture d'un site internet. Il souligne aussi qu'une transaction effectuée par automate coute deux fois moins qu'en agence, trois fois moins par téléphone et sept fois moins par internet. L'internet a fortement réduit le coût de livraison de la plupart des services financiers. La rentabilité d'une banque dépend en partie de ses coûts. Parmi ceux-ci, les coûts de transactions sont primordiaux. Les technologies digitales ont grandement contribué à une réduction des coûts de compilation, de traitement et de distribution de l'information.

- **Une extension géographique**

Grace à la mise en œuvre des nouvelles technologies d'informations et de communications, les banques disposent aujourd'hui d'une meilleure couverture internationale. Les clients peuvent désormais gérer leurs comptes, 24H/24, à travers des sites web, des applications mobiles de partout dans le monde. Grace au service en ligne, la banque n'est plus contrainte d'offrir ses services sur une base régionale, son accessibilité aux différents canaux électroniques lui permet d'offrir ses services partout dans le monde.

- **Différenciation des produits**

Grace au développement des TIC, on assiste de nos jours à une large différenciation des produits et services proposés par la banque, ce qui apporte à cette dernière de nouveaux avantages comparatifs. Le réseau internet permet à la banque de cerner les exigences du client, d'une manière à être prête à répondre à tous ses besoins facilement.

- **La gestion de la relation client-banque**

L'évolution technologique qu'a connue le secteur bancaire a largement avantage la relation entre la banque et ses clients ; une relation de plus en plus renforcée et cela grâce à un simple contact personnalisé et rendu facile par les NTIC. Avec l'émergence de ces nouveaux services en ligne, les banques montrent l'importance accordée à la satisfaction du client.

B. Les inconvénients des outils digitaux bancaires

En revanche, les transformations digitales des banques contribuent à l'apparition des répercussions négatives s'incarnant dans ces points suivants :

- **L'absence de contact humain**

Même si, depuis le développement des services en ligne, les clients rendent visite moins régulièrement à leurs agences, ils restent tout de même attachés à leur agence de proximité.

Selon (LAMIRAULT, 2017) les clients veulent une relation "à la carte" avec leurs banques pour les opérations du quotidien. En revanche, pour les produits et services engageants, ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller. Le besoin du contact humain mais aussi, la sécurité et la confiance, restent fondamentaux.

- **Les fraudes**

Aujourd'hui la question de la protection des consommateurs contre les fraudes est prépondérante, d'autant plus que l'on sait que l'imagination débordante des fraudeurs est sans limite. Or à l'heure où les banques cherchent à développer leur stratégie de digitalisation, la sécurité semblerait être un revêt important afin de gagner l'appui et la confiance de leurs usagers. Avec la démocratisation des nouvelles technologies, le nombre de fraudes ainsi que les typologies ont augmenté de façon importante. Il existe quatre types de fraudes : les fraudes électroniques (hameçonnage ou phishing, spyware,... etc.) ; l'usurpation d'identité (fraude au président) et la fraude portant sur les chèques, ainsi que la plus connue et répandue, celle de la carte bancaire. Pour les parcours client, l'approche traditionnelle repose sur des solutions de protection multiples telles que l'authentification qui constitue une première couche de sécurité essentielle.

Des moyens de protection additionnels existent (limitation des options proposées, temporisation des opérations... ect), mais ils dégraderaient l'expérience client, ce qui va à l'encontre de la simplification et de la fluidification des parcours client recherchées par ces entreprises. La protection pouvant atteindre ses limites dans de nombreux cas, les entreprises investissent actuellement dans des mécanismes permettant de mieux détecter la fraude et réagir au plus vite, tout en continuant à proposer une expérience client satisfaisante.

Cette orientation suit également les directives de la réglementation qui demande aujourd'hui aux établissements financiers d'aller plus loin que l'authentification en étant capable de détecter en temps réel des événements suspects ou frauduleux .40 Pour répondre aux menaces toujours plus sophistiquées, il est souhaitable en effet de passer d'une détection réactive de fraudes connues à une détection proactive de fraudes inconnues en utilisant la machine Learning et envisager à terme la biométrie comportementale.

- **Le blanchiment d'argent**

La dématérialisation de la relation entre le client et son conseiller est de nature propice à favoriser toutes sortes de délinquances comme par exemple le blanchiment d'argent.

En effet le numérique complexifie le travail des banquiers qui doivent connaître en profondeur leurs clients à travers de simples vérifications d'identité ou des contrôles plus stricts sur la capacité financière du client. Or, la connaissance du client est au cœur des préoccupations des organismes financiers ainsi que les Etats qui ont décidé de lutter ardemment contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme ou autre opération illicite, ils ont instauré le principe de KYC. (Knowyourcustomer).

- **La complexité et la sécurité**

La complexité concerne la facilité de réaliser une transaction. Avec l'évolution assez rapide des services digitaux, certains clients maîtrisent encore mal l'outil informatique. La sécurité des services en ligne peut être compromise aussi bien du côté des clients et de la banque car tous deux peuvent être victimes de piratage. Cette dernière doit perpétuellement être à la pointe afin d'éviter tout piratage ou interception des données.

- **L'impossibilité de déposer de l'argent liquide et les gros retraits sont impossible**

C'est probablement le talon d'Achille des banques en ligne. En effet, comment déposer des espèces dans une banque qui ne possède pas d'agences ? Mis à part les banques en ligne qui sont filiales de banques traditionnelles et par lesquelles on peut passer pour effectuer ces versements, la seule solution consiste à se rendre dans un bureau de poste pour effectuer le dépôt par l'intermédiaire du mandat de compte. Cette solution ne peut être cependant que très temporaire, car c'est un service facturé par le bureau de poste, et à la charge du client.

En clair, si un consommateur est souvent amené à faire des dépôts en espèces, garder un compte courant dans une agence traditionnelle est clairement le choix le plus judicieux. Les montants des retraits au niveau des distributeurs sont limités. La banque à distance ne substitue pas la banque traditionnelle.

2.4. E-banking

Les banques ont toujours été à la pointe de la technologie pour améliorer la mobilisation de leurs produits et services. Elles ont au fil du temps utilisé l'électronique et réseaux de télécommunication pour offrir une large gamme de produits à valeur ajoutée. E-Banking offre d'énormes avantages aux consommateurs en termes de la facilité et coût des transactions. Plusieurs

définitions sont données par différents analystes mais toutes reposant sur l'application des transactions à partir des supports électroniques différentes.⁶⁹

2.4.1. Définition de l'E-banking

Stamoulis (1994) définit la banque électronique ou E-banking comme un canal de distribution et de livraison des services financiers par voie de communication multimédia, d'une façon globale et moins coûteuses.⁷⁰ La banque électronique peut également être définie comme une variété de plates- formes suivantes ⁷¹:

- Services bancaires par Internet (ou la banque en ligne) ;
- Services bancaires par téléphone ;
- La banque par la télévision ;
- PC banking (ou hors banque) ;
- (L'Automated Teller Machine) canal ATM ou le Guichet Automatique.

Plusieurs définitions sont données par différents analyses mais toutes reposant sur l'application des transactions à partir des supports électroniques différentes.

2.4.2. L'apport d'E-Banking

Les potentiels de la banque en ligne sont nombreux dont :

- Amélioration de la qualité des services offerts avec deux atouts supplémentaires qui sont l'interactivité et l'accessibilité du service sur le lieu du travail ou à domicile ;
- Nouveaux modes de promotion et de commercialisation des produits ;
- Une personnalisation et une amélioration des relations avec la clientèle.

2.4.2.1. L'apport de l'E-Banking pour la banque

La concurrence, la technologie et l'évolution des modes de consommation incitent aujourd'hui les professionnels de la banque à s'interroger sur les modalités de la relation avec le client et beaucoup ont intégré aujourd'hui le canal internet. Le site WEB est un média de communication puissant permettant à la banque d'atteindre des clients très ciblés et de vendre des services directement en ligne.⁷²

L'existence d'opportunités technologiques (internet), la volonté de satisfaire leurs clients par les services innovants, ainsi que la contrainte concurrentielle ont conduit les banques à mettre

⁶⁹- **Livre blanc Digital Bankin**, p 5, sur : <http://www.gtiinfo.com.tn/wp-content/uploads/2014/12/Publication-Livre%20blanc%20-%20Digital%20Banking%20-%20GTI.pdf>,

⁷⁰- **Oussama CHENCHEH**, Les déterminants de l'adoption de l'E-banking par les institutions financières, mémoire de maîtrise, Université du Québec Montréal, 2011, p29.

⁷¹- **Mahdi, S et Mehrdad, A.** (2010), "E-Banking in Emerging Economy", International Journal of Economics and Finance, vol 2, n°1, pp, 201-209.

⁷²- **Oussama Chencheh**, 2011, op cit, p. 31-32.

à disposition de leur client des services sur internet. Les clients ont recours aux différents services bancaires à distance via les multiples canaux d'accès qui leur sont offerts. Les outils mis en place, le client effectue de plus en plus d'opérations qui devaient auparavant d'effectuer à l'agence.

Ces nouveaux canaux d'accès ou de distribution permettant aux clients de s'affranchir des contraintes temporaires liées aux horaires d'ouvertures des agences et des contraintes spatiales.

Le conseil fédéral d'examen des institutions financières⁷³, a dressé en 2003 une liste de composantes et de processus sur lesquelles se base le système des opérations électroniques. Elle débute par la conception du site Web de la banque, intègre par la suite le système d'authentification, l'administration du réseau, la gestion de sécurité, les applications de commerce électronique (par exemple, le paiement des factures, les prêts, le courtage) et les systèmes d'aide à la décision automatisés.

Les bénéfices perçus de la banque en ligne, comme le développement de services, les consultations à distance, la délocalisation, le gain de temps, la flexibilité, la facilitation du processus d'accès au service, la repense rapide, et l'échange des informations fiables et sûres etc... constituent l'apport des innovations technologiques dans l'information et la communication électronique. L'adoption de la banque en ligne devient une nécessité pour la banque qui souhaite maintenir sa part de marché, fidéliser ses clients et démarcher d'autres clients.

2.4.2.2. L'apport de l'E-Banking pour le client

Le- Banking permet aux clients de bénéficier des atouts suivants :

- Une disponibilité 24h sur 24, disparition des contraintes liées aux heures et aux jours d'ouverture des agences bancaires. Le client peut réaliser ses opérations à n'importe quel moment. Il n'est plus contraint de gérer ces comptes professionnels aux heures de bureaux, un accès 24/24h, 7/7j avec une simple connexion internet et depuis des appareils mobiles.

Pour faciliter la tâche, les banques ont mis en place des outils de communication permettant d'accéder à ses comptes, faire des virements et prélèvements, un accès rapide et continu à l'information. Les sociétés auront plus facilement accès à l'information, ils peuvent vérifier leurs comptes en un seul clic :

- L'internet réduit l'importance du facteur géographique dans la production de services financiers et l'entretien de relations financières. Le client a donc la possibilité d'effectuer rapidement et aisément des opérations bancaires depuis son domicile, et de partout dans le monde pour peu qu'il dispose d'une connexion Internet. Les temps d'attente à faire la file pour accéder au guichet ou à

⁷³- C'est un conseil spécial composé de représentants de plusieurs agences bancaires qui leur formule des recommandations.

un ATM sont éliminés ;

- Le principal avantage du point de vue des clients de la banque est l'économie importante de temps par l'automatisation du traitement des services bancaires et l'introduction d'un outil d'entretien facile pour gérer l'argent du client ⁷⁴;

- Les fonctionnalités et les possibilités proposées aux clients sont de plus en plus nombreuses. Les applications se sont enrichies au fil des années et proposent maintenant tout un panel d'informations et de fonctions permettant une gestion de plus en plus complète, le client peut consulter le solde de son compte, obtenir un relevé de son compte, demander des prêts, vérifier la progression de ses investissements, revoir les taux d'intérêt et de recueillir d'autres informations importantes.

Grâce à la banque en ligne, le client échappe donc aux files d'attente interminables .En plus, les technologies liées à l'Internet pouvaient accélérer les opérations financières (OCDE 2000)⁷⁵. Internet participerait donc à un nouveau modèle économique, où le personnel front office délaisse une partie de son pouvoir au profit de l'internaute, devenu spécialiste et à ce titre autonome⁷⁶.

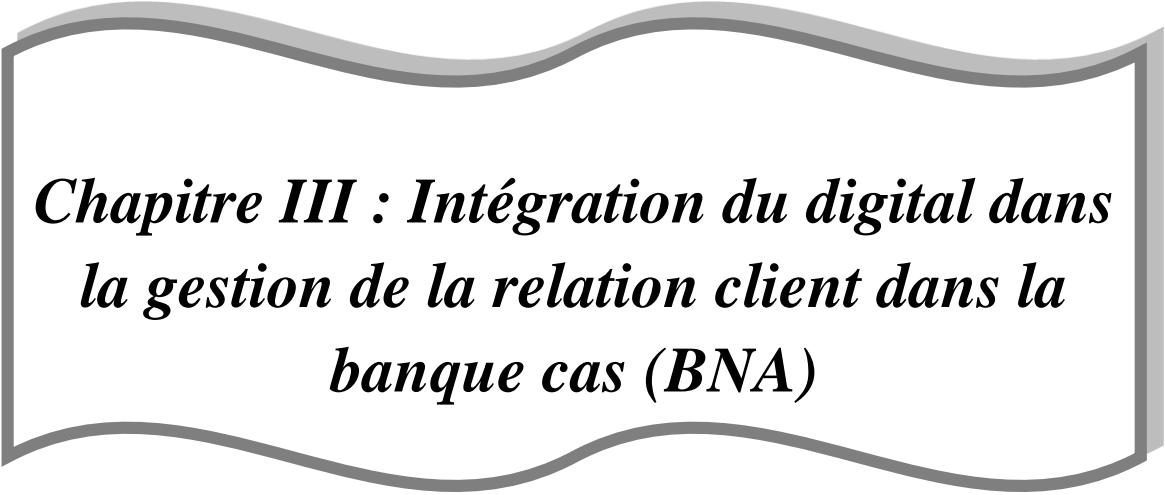
Conclusion

La bonne Relation Client, est parmi les facteurs clés de la réussite de chaque banque, il s'agit de prospecter, satisfaire, fidéliser et garder la clientèle au sein des banques, donc il est à l'intérêt de chacune des banques, de mettre en place un service de gestion de relation client. Pour ce faire, il doit passer par plusieurs phases pour assurer le bon fonctionnement, de la GRC afin d'apporter, la meilleure méthode, pour installer une GRC et réussir son processus.

⁷⁴-**Catalin CURAU**, « E-Banking in Transition Economies: the Case of Romania », *Journal of Financial Services Marketing*, 6, 4, 2000, pp. 362-372.

⁷⁵- « Le Commerce Electronique : Conséquences et Défis pour la Politique Economique», OCDE, 2000, pp. 213-235, sur : <https://www.oecd.org/fr/developpement/2346224.pdf>.

⁷⁶- **Clara CENTENO**, « Adoption of Internet Services in the Enlarged European Union », joint Research Centre (DGJRC), 2003, p. 45-55.



***Chapitre III : Intégration du digital dans
la gestion de la relation client dans la
banque cas (BNA)***

Section 01 : La transformation digitale au sein des banques algériennes

Transformation digitale Bancaire en Algérie

Actuellement, les attentes et les exigences de la clientèle des institutions bancaires prennent une autre forme. Le digital Banking est alors devenue une nécessité pour que les banques puissent satisfaire leurs clients et conserver une bonne relation avec ces derniers.

Les processus, les stratégies et l'organisation des banques sont de nos jours modifiés en raison des évolutions technologiques et de la pression constante qu'exercent les acteurs de l'Internet sur leur relation avec leurs clients.

1.1. Etats des lieux du digital en Algérie

Selon le rapport digital annuel de «We are social » et « Hoot suite », des agences spécialisées dans le web social, l'Algérie a occupé, en 2018, la 20ème position des pays ayant connu la plus forte croissance et la plus forte arrivée de nouveaux internautes avec 3.5 million d'utilisateurs de plus, soit une augmentation de 17% par rapport à 2017.

Par ailleurs, ce même rapport mentionne une utilisation massive de Facebook.

Le domaine de la monétique a poursuivi son affermissement au cours de l'année 2015 avec extension du RMI en atteignant 1142145 de cartes fin de 2015 contre 1125689 fin décembre 2014 et avec un objectif d'en avoir 2 million vers la fin de l'année 2017(voir le tableau n°4)⁷⁷.

Tableau n°02 : Evolution de cartes interbancaire CIB en Algérie

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Cartes	1056018	1075989	1098566	1125689	1142145

Source : La SATIM Alger année 2016

Tableau n°03 : Nombre des transactions par carte CIB réalisés en 2014 et 2015

Année	Nombre de carte ayant effectuées au moins une transaction	Aucune transaction	Nombre de carte
2014	287051	838638	1125689
2015	253586	888559	1142145

Source : La SATIM Alger année 2016

⁷⁷- Document de la SATIM, année 2016.

Le tableau n°03, démontre malheureusement, le faible taux d'utilisation des cartes résultant :

- D'un taux important de cartes inactives ;
- D'une sous-utilisations suite soit à l'insuffisance du réseau d'acceptation soit aux d'autres contraintes.

Ce constat démontre l'incapacité de gestion des banques par rapport aux infrastructures réseau, aux équipements..., mais aussi, à une insuffisance d'actions marketing visant à convaincre leurs clients pour l'utilisation des cartes de retrait et de paiement(CIB). Ceci peut éventuellement s'expliquer par une absence de motivation de la part des banques.

1.1.1. L'e-Paiement en Algérie et la monétique au Maghreb

L'Algérie enregistre un retard important en matière de monétique par rapport au pays voisins en l'occurrence le Maroc et la Tunisie, c'est ce que nous montrent les statistiques suivantes ⁷⁸:

a) Le nouveau e-paiement en Algérie

En date du 04 octobre 2016, un service du e-paiement ou paiement à distance a été mis en œuvre par onze banques (6 banques publiques et 5 privées) et neuf réseaux marchands en l'occurrence : Air Algérie, Tassili Airlines, Djezzy, Algérie Télécom, Mobilis, Seaal, Cnas, Ooredoo et l'assurance Amana. D'après les pouvoirs publics : la concrétisation de l'e-paiement va permettre dans un délai très court dès le début 2017, le télépaiement et la télé déclaration. C'est un besoin pressant de la part du secteur économique dont notamment les entreprises. Le paiement à distance va permettre la bancarisation de l'économie⁷⁹.

b) La monétique au Maghreb

Le secteur bancaire de la majorité des pays africains reste encore largement sous-équipé. Seuls quelques pays sont bien avancés en ce domaine comme le Maroc et la Tunisie. L'expérience de la monétique dans ces pays, a démontré que les systèmes électroniques de paiement ne sont pas une mode à suivre mais une nécessité sur le plan économique. Les banques doivent se moderniser pour faciliter la mise en place des mécanismes de marché, et donc augmenter la fluidité des flux financiers. La monétique est fortement liée au taux de bancarisation. Or ce taux est relativement faible en Afrique (de l'ordre de 5 à 10% en moyenne).

Le Maroc, bien qu'il ait un taux de bancarisation plus faible que la Tunisie (entre 12 et 15 contre près de 30%), est le pays le plus avancé en Afrique Francophone. Nous distinguons entre l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone car le système monétique est différent : alors que

⁷⁸-Magazine de la monétique, SATIM, Année 2016.

⁷⁹-Idem.

le moteur principal de la monétique anglophone est la carte de crédit (l'Afrique du Sud est très développée à ce niveau), l'Afrique francophone est centrée sur les cartes de paiements et de retraits. Les systèmes financiers tunisien et marocain sont caractérisés par des avancées importantes en matière de monétique et de télépaiement par rapport à l'Algérie. Le niveau qu'ont pu atteindre le Maroc et la Tunisie en matière de la monétique n'est pas l'effet du hasard mais le résultat des différentes réformes qu'ont connues leurs systèmes financiers.⁸⁰

Tableau n°04 :Evolution du nombre de cartes en Algérie, au Maroc et en Tunisie

	2012	2013	2014	2015
Algérie	1075989	1098566	1125689	1142145
Maroc	6039415	6917894	8028142	8398451
Tunisie	2070140	2367022	2373404	2665199

Source : établi par les chercheurs suivant les données de la SATIM en Algérie/SMT Tunisie/CMI Maroc

Le nombre de cartes en circulation octrois, mais avec des taux moyens de croissance annuels différents, 12,3% pour la Tunisie, 4,6% pour le Maroc et 1,7% pour l'Algérie. Si on prend par exemple l'année 2015 on remarque que le nombre de cartes au Maroc est de 8398451 contre 1142145 en Algérie soit (un écart de 7256306 cartes) plus de six fois. Et la même année, le nombre des cartes en Tunisie est de 2665199 contre 1142145 en Algérie soit (un écart de 1523054 cartes) plus de deux fois⁸¹.

Les contraintes majeures au développement de la monétique en Algérie sont :⁸²

- La faiblesse du système d'information et de gestion dans la plupart des banques, c'est-à-dire un manque flagrant d'information efficientes à même de mettre en évidence au niveau de chaque établissement bancaire les soldes des porteurs en temps réel ou tout au moins à j+1 ;
- Le manque d'offres commerciales autour de la carte et du TPE ;
- L'inefficacité de la démarche marketing ;
- L'incapacité de beaucoup de banques adhérant au réseau monétique interbancaire à fournir un solde en temps réel ;
- Taxes dissuasives, frilosité des commerçants ;
- Direction monétique inexistante ou sans pouvoir de décision dans quelque établissement ;
- Désintéressement des directions des réseaux pour la monétique ;
- Enorme décalage entre direction centrales et agences ;
- Agences démunies face à la monétique ;
- Peu de respect des procédures.

⁸⁰- Forum sur la monétique au Maghreb, de l'Afrique centrale et de l'ouest, Casablanca le 16 et 17 février 2008.

⁸¹- Magazine de la monétique, SATIM, Année 2016.

⁸²- Document interne SATIM Alger 2014.

Toutefois, avec l'e-paiement introduit récemment en Algérie, les banques algériennes seront plus engagées à la modernisation. Il est préalable également que le processus de modernisation des banques suivra son cours et reste à l'écoute des évolutions technologiques et des besoins du marché tout en insistant sur la nécessité de prêter attention aux systèmes mondiaux en évolution pour mettre à jour notre système financier pour davantage de qualité et de service. La sécurisation de ce mode de paiement est garantie par la Banque d'Algérie.

1.2. Présentation de l'opérateur Monétique algérien(SATIM)

La SATIM a été créée en 1995 avec un statut de SPA, est une filiale de huit banques commerciales algériennes à la capitale de 1.145.500.000 DA.

Ses actionnaires sont la BNA, la BADR, la BEA, la CNEP, le CPA, la BDL, la CNMA, et AL BARAKA (tableau°7). Plusieurs autres institutions participent au réseau Monétique Interbancaire, ce sont Algérie Poste, Société Générale d'Algérie, BNP Paribas, Al-Djazair, Housning Bank et Acro Bnak.

Tableau n°05 : Les actionnaires de la SATIM

Actionnaire	Nombre d'action	Valeur en DA	%
BNA	36	3.600.000	13,74%
BEA	36	3.600.000	13,74%
BDL	36	3.600.000	13,74%
CPA	36	3.600.000	13,74%
CNMA	36	3.600.000	13,74%
EL BARAKA	10	1.000.000	3,82%
BADR	36	3.600.000	13,74%
CNEP BANQUE	36	3.600.000	13,74%

Source : La Direction Monétique-SATIM Alger.

Cette Société a été créée avec un statut SPA (société par action) décidée par :

- La loi 88-04 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publique économiques ;
- La loi 88-04 du 12/01/1988 modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26/09/1987, portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables ;
- Le décret législatif 03-08 du 25/04/1993 modifiant l'ordonnance 75-59 du 26/09/1987, portant code de commerce.

1.2.1. Les missions de SATIM

Les principales missions de la SATIM sont :

- Promouvoir les moyens de paiement électronique ;
- Développer la monétique inter bancaire ;
- Accompagner les banques dans la mise en place et le développement des produits monétiques ;
- Prendre en charge et gérer les infrastructures et les aspects techniques ;
- Participer à la définition des normes, des règles techniques et des règles de gestion et de tarification des produits monétiques ;
- Personnaliser les chèques et les cartes de paiement et de retrait d'espèces.

En phase d'obtenir le statut de membre auprès des systèmes internationaux de paiement et de retrait par cartes en qualité de centre de personnalisation des cartes internationales.

1.2.2 Les Activités de la SATIM

L'activité principale de la SATIM porte sur le développement et la gestion d'une solution monétique qui repose sur une infrastructure et des équipements techniques sécurisés et connectés aux sites informatiques et/ou monétiques des banques et qui répond aux exigences de la norme internationale EMV⁸³ et permet de se prémunir de toute tentative de fraude connue à ce jour.

La solution monétique prend en charge le paiement domestique et le retrait d'espèces dans un cadre interbancaire, elle est constituée :

- Du Front Office, qui assure la connexion avec les banques, les commerçants, les Terminaux de Paiement Electroniques et les Distributeurs Automatiques de billets du back-office, qui permet les traitements internes ;
- D'un système de personnalisation des cartes bancaires ;
- D'une plate-forme de télécommunication qui permet d'effectuer les échanges entre les différents acteurs du réseau monétique ;
- D'un réseau d'acceptation DAB et TPE⁸⁴.

1.3. Le réseau monétique interbancaire algérien

En 1996, la SATIM a lancé un projet de mise en place d'une solution monétique interbancaire. La première phase de ce projet, qui est opérationnelle depuis 1997, s'est résumée au lancement du premier Réseau Monétique Interbancaire (RMI) en Algérie.

⁸³- EMV :Europay Mastercard Visa, abrégé par le sigle EMV, est depuis 1995 le standard international de sécurité des cartes de paiement.

⁸⁴- **SATIM Magazine**, 2005, p.68.

Ce dernier ne couvre que les prestations d'émission de cartes bancaires de retrait sur Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

Ce réseau permet aux banques (nationales ou étrangères, privées ou publiques) d'offrir à l'ensemble de leurs clients le service de retrait de billets sur DAB et le service de paiement à partir de l'année 2005.

Autrement dit, le RMI est un système constitué d'un système central, de Guichets Automatique de Banque, de Distributeurs Automatiques de Banques et de Terminaux de Paiement Electroniques, utilisés pour les services bancaires, notamment le retrait de billets de banque et le paiement par carte bancaire⁸⁵.

1.3.1. Rôle du RMI (Réseau Monétique Interbancaire)

Le rôle de RMI se résume dans les points suivants :

- Assurer l'interbancaire des transactions de retrait et de paiement effectuées sur le RMI pour tous les porteurs des banques adhérentes ;
- L'intégration au RMI de DAB propres à la banque adhérente ;
- L'acquisition des demandes d'autorisation de retrait émanant de DAB ;
- Garantir le traitement des transactions DAB/TPE pour le compte des banques ;
- La préparation et le transfert des flux financiers destinés au pré compensation des transactions DAB.

1.3.2. Les objectifs du RMI

Les deux principaux objectifs de RMI sont :

- **Assurer l'interopérabilité** : c'est-à-dire assurer l'acceptation de toutes les cartes de retrait et de paiement de toutes les banques adhérentes ;
- **Garantir la sécurité** : en garantissant le respect de la réglementation en vigueur, en assurant les échanges sécurisés des données et en luttant contre la fraude⁸⁶.

Section 02 : La digitalisation au niveau de la NBA

Dans le souci de conquérir une clientèle toujours plus nombreuse et pouvoir lui proposer une offre variée et innovatrice, la BNA a concrétisé sa démarche client autour de quatre critères à savoir ; qualité et diversité des produits et services en ligne ainsi qu'un logiciel de gestion clients.

⁸⁵ - EMV :Europay Mastercard Visa, abrégé par le sigle EMV, est depuis 1995 le standard international de sécurité des cartes de paiement.

⁸⁶ - **A. Benchabla**, , la revue la monétique, n°13, du 15mars 2010.

2.1. Activité monétique de la BNA

L'activité monétique au sein de la Banque a poursuivi son élan à travers les réalisations enregistrées durant cet exercice, qui ont porté notamment sur :

- Le lancement d'un nouveau produit de banque à distance «BNA.net».
- L'installation de 03 nouveaux Espaces Automatiques.
- La densification du réseau d'acceptants aux services de paiement électronique de proximité et à distance.
- Le maintien de la dynamique de généralisation de la carte CIB auprès des clients « particuliers ».

Par ailleurs, la Banque a accéléré ses efforts de développement de nouveaux produits adaptés aux besoins de la clientèle, dont :

- Le service « MobilGab », permettant la consultation du solde bancaire, la réalisation des virements interbancaires depuis les téléphones mobiles.
- La carte « VISA », une offre de service d'émission et d'acceptation de cartes internationales VISA sur les Guichets Automatiques de Banque (GAB) de la BNA.
- Le service « SMS Card ». La finalisation du projet à mise en place le livret d'épargne électronique.

2.1.1. L'E- Banking

2.1.1.1. La BNA TIC

BNA.net, est un service avec abonnement qui permet non seulement de rester connectés aux comptes en toute sécurité, mais aussi d'accéder aux nombreux services associés, et ce 24H/24 et 7J/7 à n'importe quelle place. Sur le site : « ebanking.bna.dz », ou en téléchargeant l'application mobile « BN@tic » sur Play Store en saisissant : « BNAtic » et bientôt disponible sur App Store.

2.1.1.2. Le service e-Paiement

La BNA met à la disposition de ses clients le service e-Paiement, qui offre la possibilité de règlement des factures et services, sur des sites internet acceptant ce type de moyen de paiement. Le e- paiement est caractérisé par :

- **La sécurité** : C'est un service sécurisé et garantie des droits des « Web Acheteurs ».
- **La facilité** : Les clients peuvent effectuer des paiements en ligne en toute simplicité.
- **L'Accessibilité** : Les clients peuvent accéder au e-Paiement où ils soient 24h/24 et 7j/7.
- **La Commodité** : permet l'économie du temps et d'énergie en évitant les déplacements.

Les services e-paiement de la BNA concernent :

- Le paiement en ligne ;

- La réservation en ligne ;
- Paiement facture.

2.1.2. Paiement mobile : WIMPAY-BNA

La tarification est comptabilisée après traitement de fin de journée.

Dans le cadre de diversification des canaux de distribution des services et des produits bancaires notamment ceux liés aux paiements à distance, il est mis à la disposition de la clientèle de la banque BNA un nouveau service de paiement mobile dénommé « WIMPAY-BNA ».

Le WIMPAY-BNA est une solution de paiement sans contact, utilisé via la téléphonie mobile (Smartphone) dont le fonctionnement est basé sur des codes-barres intelligents « QR-CODES ».

Le service WIMPAY-BNA est offerts aux⁸⁷ :

- Clients personnes physiques (particulier et ceux exerçant une profession libérale), association et autres détenant un compte chèque ;
- Clients personnes morales (commerçant et entreprises) détenant des comptes courants.

L'application WIMPAY-BNA donne au client la possibilité de bénéficier des prestations suivantes :

- Opérations de paiement basées sur des codes-barres intelligent QR CODE.
- Opération de virement de compte à cpte BNA.
- Demande de transfert d'argent entre clients WIMPAY-BNA ;
- Partage d'addition ;
- Gestion du budget ;
- Consultation de solde ;
- Historique des transactions effectuées ;
- Historique des demandes de transferts d'argent (reçus/envoyés)

Pour ce qui est des formalités et condition d'adhésion, ils sont portés dans la convention d'adhésion au service WIMPAY-BNA.

WIMPAY-BNA dispose de trois applications selon la catégorie des clients :

- WIMPAY-BNA pour les particuliers
- WIMPAY-BNA pro pour les commerçants, entreprises et professionnels ;
- WIMPAY-BNA store pour les vendeurs (caisse).

⁸⁷ - Circulaire n°2129 du 28 juillet 2016, concernant les services WIMPAY-BNA.

2.1.3. Services d'émission de messages courts : SMS- Card

Dans le cadre de la diversification des canaux d'interaction client et afin de minimiser les risques porteurs liés à l'utilisation frauduleuse de la carte interbancaire et de renforcer le contrôle interne, il est mis en place le service « SMS-Card ».

Pour accéder à ce service, le client doit signer une demande d'adhésion. (Voir annexe n°03) polycopié circulaire 2206.

Une fois le contrat d'adhésion est signé par le porteur, le chargé de compte procède à la souscription comme montré dans la figure suivante

Figure n° : Souscription du produit SMS CARD

Le service est mis à la disposition des clients moyennant le paiement d'un abonnement mensuel de 60DA, prélevé sur le compte du porteur de la carte CIB.⁸⁸

La gestion de la tarification d'abonnement au service se fait à l'aide de création des codes de tarification service SMS CARD.

2.1.4. Les cartes bancaires de la BNA

La BNA offre une plusieurs cartes de paiement à sa clientèle soit au niveau national ou à l'international cartes.

2.1.4.1. La carte CIB/BNA

La carte CIB/BNA est un instrument de paiement interbancaire, non seulement vous permet d'effectuer des retraits sur DAB / BNA distributeur automatique des billets et autres DAB confrère, mais également cette carte est acceptée chez les commerçants dotées d'un terminal (TPE), pour le paiement de vos achats.

Ceci étant, et pour notre clientèle domiciliée à l'agence principale de Médéa dotée de cette carte qu'elle se présente à nos guichets pour récupérer leurs codes e- paiement.

BNA.net, est un service avec abonnement qui vous permet non seulement de rester connectés à vos comptes en toute sécurité, mais aussi d'accéder aux nombreux services associés, et ce 24H/24 et 7J/7 ou que vous soyez, via le lien « ebanking.bna.dz », ou en téléchargeant l'application mobile « BN@tic » sur Play Store en saisissant : « BNAtic » et bientôt disponible sur App Store.

A. Cartes Locales

Les cartes locales de la BNA sont les suivantes :

- CIBT Mastercard,
- BNA VISA Electron,

⁸⁸ - Le service « SMS card » est proposé à tous les clients de la banque, titulaire de cartes CIB.

- BNA Mastercard Nationale,
- BNA VISA Gold Nationale...

B. Cartes Internationales

Pour ce qui est des cartes internationales, elles sont les suivantes :

- BNA VISA Internationale,
- BNA Mastercard Internationale,
- BNA VISA Gold Internationale,
- Carte Technologique, SAFAR Card.
- Une Carte Inter Bancaire destinée aux Professionnels et aux Entreprises, qui permet d'effectuer des retraits, des paiements de proximité et à distance afin de couvrir les différentes dépenses liées à leur activité.

2.1.4.3. Livret épargne magnétique

La BNA propose à ses clients un livret épargne à bande magnétique. Le livret d'épargne à bande magnétique offre, en plus des caractéristiques du livret épargne bancaire ordinaire, la possibilité d'effectuer toutes les opérations bancaires sur les Guichets Automatiques Bancaires de la BNA (GAB).

Support de paiement électronique au sein de la BNA

Supports électronique	Nombre
Guichet automatique	100
Terminaux de paiement électronique en service	6 385
Abonnés au BNA.net	33545
Cartes bancaires	258 411
Clients Abonnés en E-banking	105 044
web marchand	18
DAB	145

Source : Rapport BNA, 2022

Les moyens digitaux offerts à la clientèle de la BNA sont en croissance d'une année à une autre dont plusieurs centaines d'entreprises abonnées au service EDI.

2.2.L'intégration du digital de la gestion de la relation client au niveau de la BNA

La gestion de la relation client comme nous l'avons vu dans ce qui a précédé, a pour but de mettre le client au centre des préoccupations d'une organisation, surtout dans le secteur des services. Cette démarche a pris de l'ampleur dans les banques face à un environnement bancaire

de plus en plus concurrentiel. Dans cette section on tâchera de vérifier l'état des lieux de la politique GRC au sein de la banque BNA.

2.2.1. Le logiciel de la GRC «DELTA V8 »

DELTA V8 est un logiciel utilisé pour l'enregistrement des nouveaux clients, gestion Epargnes, gestion des crédits, et la comptabilité par le département de finance et le département commercial de la Banque Nationale d'Algérie. Après avoir introduit les informations relatives au client, son interface se présente de la manière suivante :

Pour enregistrer le client dans un logiciel Delta, la BNA utilise le formulaire d'identification du nouveau client et le compte dont il a besoin d'ouvrir la banque Nationale d'Algérie a choisit ce logiciel afin de satisfaire ses clients.

Le logiciel donne au nouveau client enregistré le numéro de compte, en spécifiant le produit ou service dont il a besoin et précise si ce produit ou service sera en Dinar ou monnaie étrange.

Le client se présente seulement avec son numéro de compte et le montant à déposer ou a retirer, le guichetier fait apparaître l'interface du DELTA sur son ordinateur et fait la saisie du numéro de client. Après la saisie, il envoie la situation au serveur qui va lui permettre d'avoir une autre interface qui contient le moyen de dépôt ou de retrait utilisé par le client et le montant qu'il doit déposer ou retirer. C'est à partir de cette interface que le guichetier fait une impression simple des bordereaux.

DELTA fournit aussi les rapports comme : liste des clients, contrat des clients, situation des clients, état de paiements, les clients en retard de paiement et état de classer les clients.

2.2.2. Les principales fonctions du logiciel

Il permet d'assurer la bonne gestion des clients :

- Segmenter la clientèle et la répartir selon la gamme de produit qu'elle a commandé ;
- Constitution permanente du fichier de chaque client ;
- Chaque commercial a pour tâche de bien veiller sur chaque client l'informer, l'orienter et le contacter en cas de nécessité Veiller sur le respect du listing d'attente des clients.

2.3. Les résultats de l'enquête

A travers notre enquête, qui est basée sur un entretien avec le chargé de la clientèle, et aussi la collecte d'informations en consultant la documentation interne à l'agence, nous nous sommes renseignés sur le logiciel CRM utilisé par la banque pour la gestion de la relation avec la clientèle, sa mise en place, et les différentes étapes de sa conception.

2.3.1. Le CRM au sein de la BNA

CRM est l'acronyme de Customer Relationship Management qui signifie Gestion de la Relation Client (GRC). A pour objectif d'optimiser le traitement et l'analyse des données relatives aux clients et prospects.

L'AGB a instauré pour la première fois son logiciel de la relation client « CRM », en Mars 2017.

- **Présentation du CRM de la Banque selon le chargé de la clientèle.**

Avant de s'étaler sur les réponses de l'entretien que nous avons réalisé avec le chargé de la clientèle, nous voyons qu'il est utile de présenter en premier lieu les différentes missions de notre enquêté :

- **Les missions du chargé de la clientèle de la banque BNA :**

- Conseiller sa clientèle (solutions de financement, investissements, placements...);
- Commercialiser les produits financiers de son établissement ;
- Assurer le suivi des comptes de ses clients ;
- Vérifier la situation financière de ses clients ;
- Négocier les conditions et les garanties en cas de prêt ;
- Évaluer les risques des financements accordés.

- **Les compétences et les qualités du chargé de la clientèle :**

- Il connaît parfaitement les produits financiers de son établissement ;
- Le chargé de la clientèle a des connaissances juridiques et fiscales ;
- Il sait évaluer les risques d'une opération ;
- Suit l'évolution des marchés.

Pour ce qui est de la question posée à propos de la présentation du CRM, et son utilité pour la banque, le chargé de la clientèle nous déclare : « Le CRM est un logiciel ou un moteur de recherche interne, qui nous permet de rassembler et d'organiser en un seul endroit toutes les informations concernant nos clients, et de retrouver rapidement ces informations. ».

Il rajoute que la grande majorité des solutions CRM fonctionnent à partir de la requête d'informations sur le client pour ensuite les insérer au logiciel, ceci permet de bien connaître son client et construire des bases de données et faire une meilleure segmentation des clients afin de répartir ces derniers sous forme de cibles et proposer une gamme de produits adéquate aux besoins de chacune des cibles d'une manière automatisée ce qui permet à la banque BNA d'éviter les erreurs et de mieux fidéliser ses clients.

Le CRM est un outil idéal pour l'accompagnement des clients à l'aide de l'historique des contacts, et pour générer tous les processus marketing et vente, à l'aide des bases de données qui supportent plusieurs centaines d'utilisations en réseau, et plusieurs millions de contacts.

Au cours de notre consultation du logiciel, on a posé une question est- ce qu'un système CRM est modifiable? A ce propos notre interrogé nous répond que pour une meilleure segmentation et un ciblage optimal des clients potentiels, leur service ou prestataires informatiques peuvent modifier la fonctionnalité du logiciel qui répondent aux besoins particuliers de la banque. Il nous rajoute que chaque élément est donc immédiatement ouvert pour modification ou interprétation.

2.3.2. Le rôle du CRM

Sur l'apport du CRM sur l'image de la banque et la conservation de sa clientèle, le chargé, nous répond que le CRM a pour but final de :

- Bien connaître leur clientèle ;
- Faire une segmentation ;
- Proposer leurs différents produits et services et l'orientation des clients ;
- Diversifier leur clientèle ;
- Et enfin, le rôle capital est de fidéliser leur clientèle.

Ensuite, nous voulions savoir si le personnel de la banque maîtrise-il ce logiciel ou non ? Le chargé de la clientèle, avoue que c'est partiel, car ce n'est pas tous le personnel qui a accès à ce logiciel, sauf le personnel chargé de l'ouverture des comptes et ceux qui ont un contact direct avec les clients.

Nous essayons de savoir par la suite, si les clients se plaignent par rapport à des erreurs, il nous explique il y'a le conseiller client particulier (CCP) et le conseiller client aux entreprises (CCE), qui ont accès à ce logiciel, car le premier est chargé d'ouverture des comptes aux particuliers et le second des comptes aux entreprises. Ces employés font en premier lieu, la saisi des informations concernant les clients et scannent tous les documents présentés par ses mêmes clients, et par la suite valident les informations.

Et pour la vérification des données, toutes les informations saisis par les deux employés cités ci-dessus, c'est la direction de l'agence (DA) qui s'en charge. Pour plus de rassurance et pour confirmation les documents et les données saisis seront contrôlés par le département de conformité qui les valide, et enfin par le département de qualité qui élabore les contrats de la clientèle en question et leurs envoyer des e-mails pour se présenter en vue de signer les contrats.

Section 03 : Etude empirique sur la digitalisation des processus de la GRC au niveau de la BNA :

Nous présentons ci-après le cadre méthodologique de l'enquête puis nous présenterons les résultats sous forme de tableaux et graphiques, ensuite nous allons les commenter.

3.1. Le cadre méthodologique de l'enquête

3.1.1. Objet de l'enquête

Notre enquête par sondage, se fixe comme objectif de vérifier le niveau de digitalisation de la GRC de la clientèle de l'agence BNA. Et pour cela nous nous sommes approchés d'un échantillon de clients croisés au niveau de l'agence, et cela pour une meilleure crédibilité des résultats de l'enquête menée.

3.1.2. Les délais et le lieu de réalisation

L'enquête que nous avons menée s'est déroulée au niveau de l'agence BNA. Un questionnaire destiné aux « clients BNA », que nous avons croisés au sein de l'agence.

Concernant les délais, nous nous sommes fixés quatre (04) semaines pour réaliser le sondage et toutes les étapes confondues

3.1.3. L'échantillon

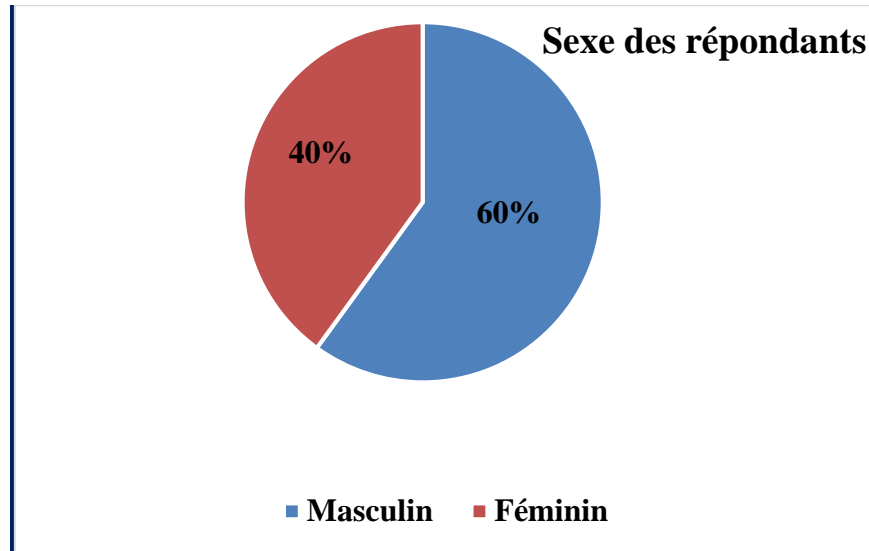
Nous nous sommes limités à interroger 50 individus pendant un mois. Notre échantillon est pris aléatoirement.

3.2. L'analyse du questionnaire

Nous allons procéder, dans cette section, à l'analyse des résultats. Une fois l'étude sur le terrain est achevée, on se retrouve avec un ensemble de questionnaires, représentant une masse d'informations. Nous avons utilisé dans notre analyse le logiciel Excel pour parvenir aux résultats quantitatifs de notre enquête.

Fiche signalétique

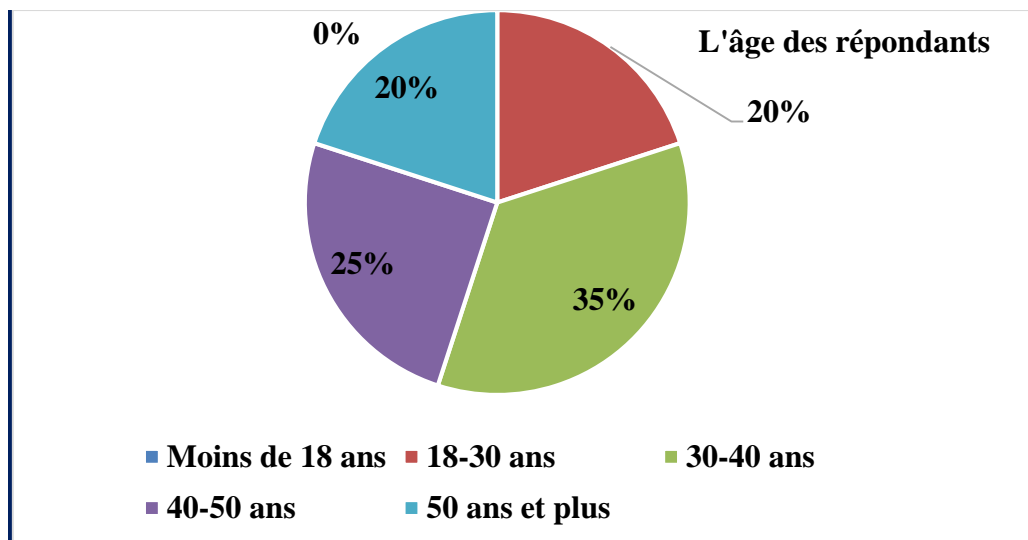
1. Le sexe



Source : Etablis par nous-mêmes

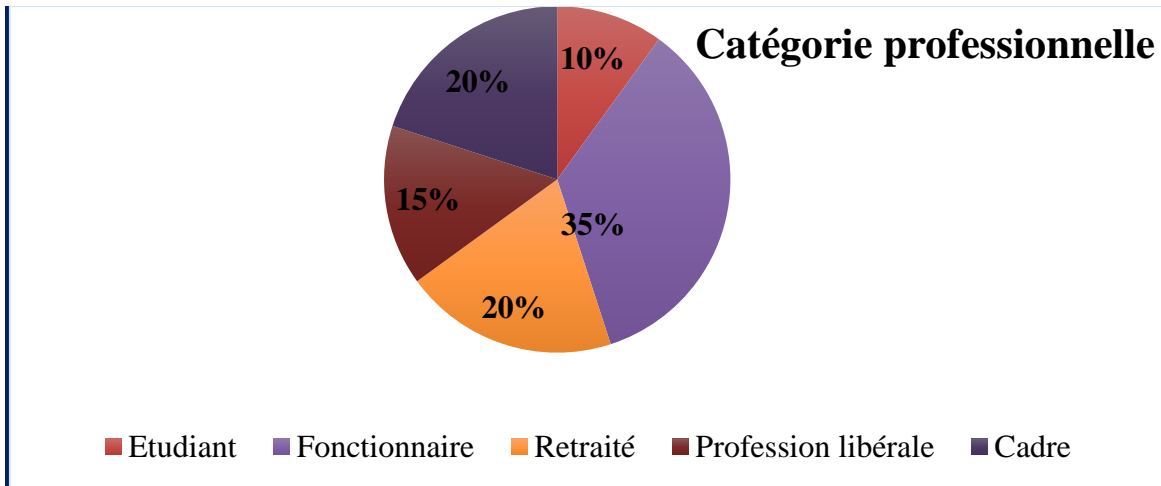
D'après le résultat de notre questionnaire 60% des répondants sont des hommes et le reste (40%) sont des femmes.

2. L'âge



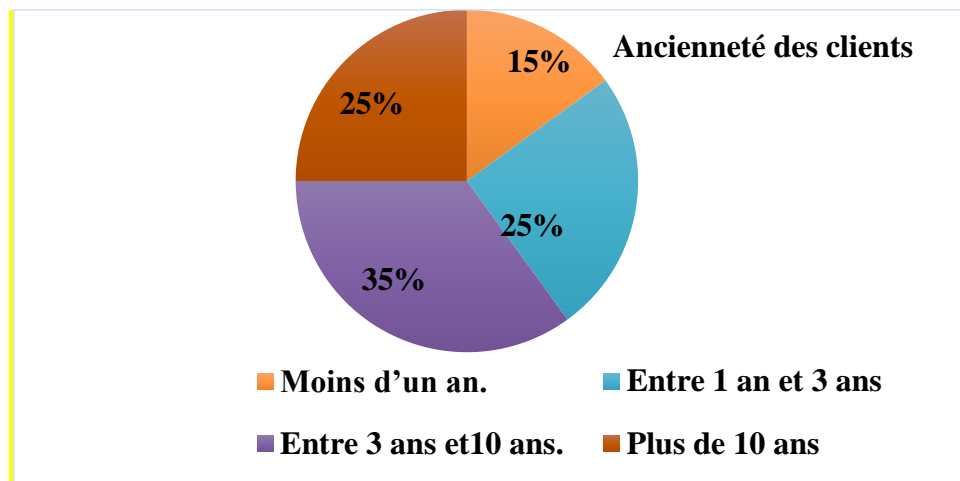
Sur la question concernant l'âge des questionnés, 55% des répondants ont l'âge qui varie 18 et 40 ans, 25% sont de la tranche d'âge entre 40 et 50 ans et 20% ont plus de 50 ans.

3. La situation socioprofessionnelle



35% des interrogés sont des fonctionnaires, 20% sont des cadres, idem pour les retraités, nous trouvons ensuite ceux qui exercent une profession libérale avec 15%, et au dernier vient les étudiants avec un taux de 15%.

4. Ancienneté des clients de la BNA

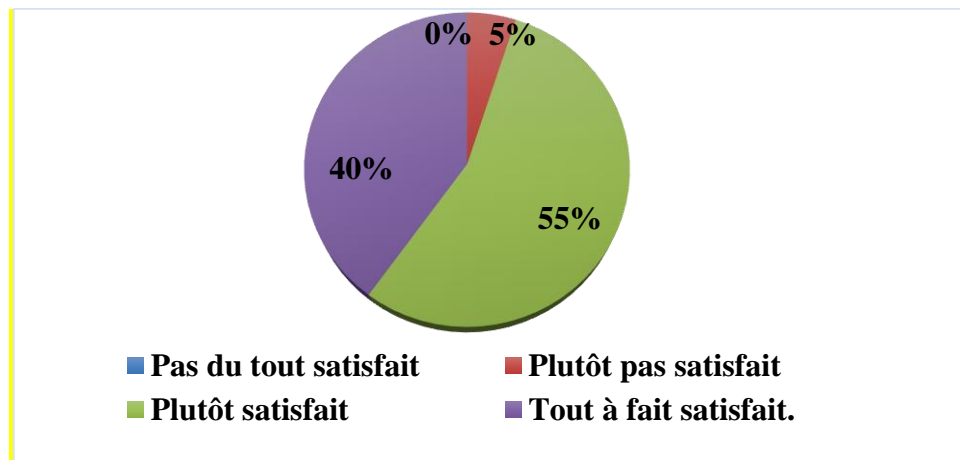


Source : Etablis par nous-mêmes

Sur la question de l'ancienneté des clients interrogés, les résultats nous montrent que 35% des clients leur ancienneté varie entre 3 et 10 ans, 25 % des clients ont une ancienneté de moins de 3 ans, et le même taux pour ceux qui sont des clients de la BNA depuis plus de 10 ans, nous avons aussi enregistré des interrogés qui sont nouveaux et qui n'ont pas dépassé une année d'ancienneté.

A. La digitalisation

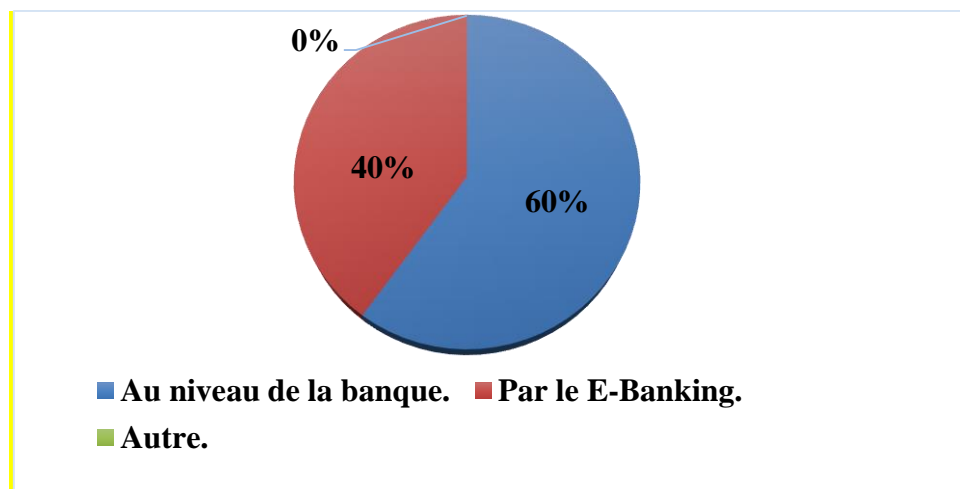
- Satisfaction en termes des délais d'attente au sein de l'agence



Source : Etablis par nous-mêmes

On remarque que 95% des clients de l'agence BNA sont très satisfaits en termes des délais d'attente, cependant 5% ne sont pas satisfaits.

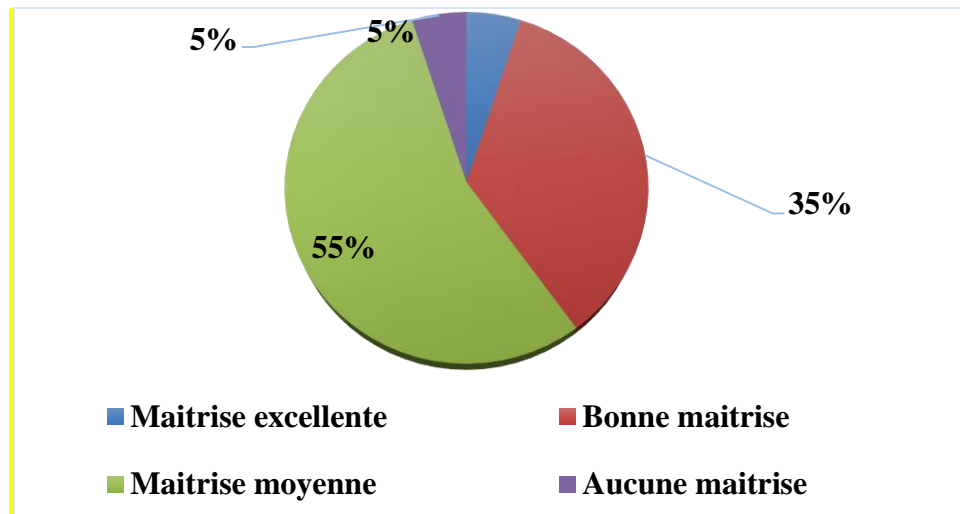
- Consultation-du compte



Source : Etablis par nous-mêmes

Plus de la moitié des questionnés (60%) effectuent leur opération en se déplaçant à la banque, cependant, le reste (40%) utilise l'internet pour effectuer leurs opérations.

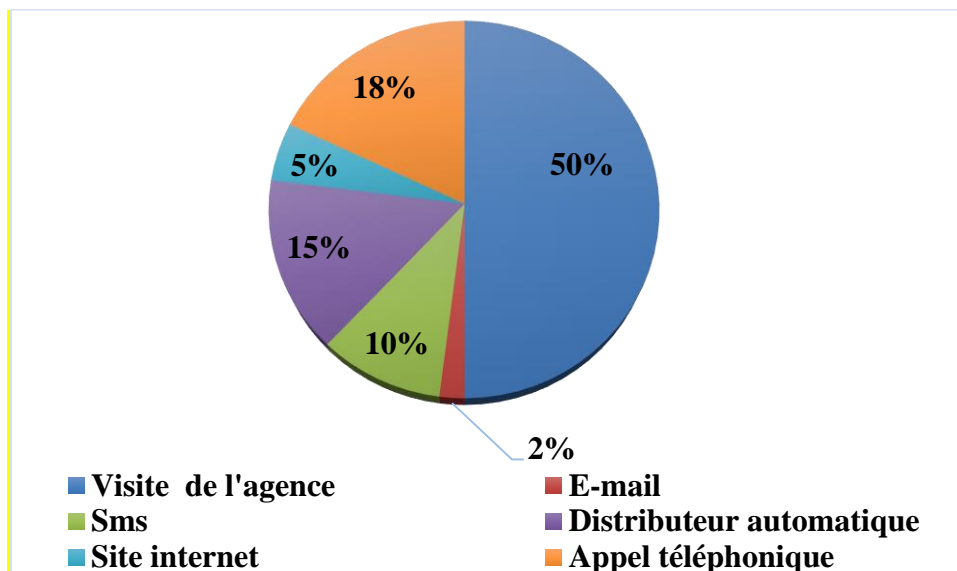
- **Degré de maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication**



Source : Etablis par nous-mêmes

Plus de la moitié des questionnés (55%) sont moyen en termes de maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, 40% des clients interrogés savent utiliser les NTIC, cependant 5% ne les maîtrise pas.

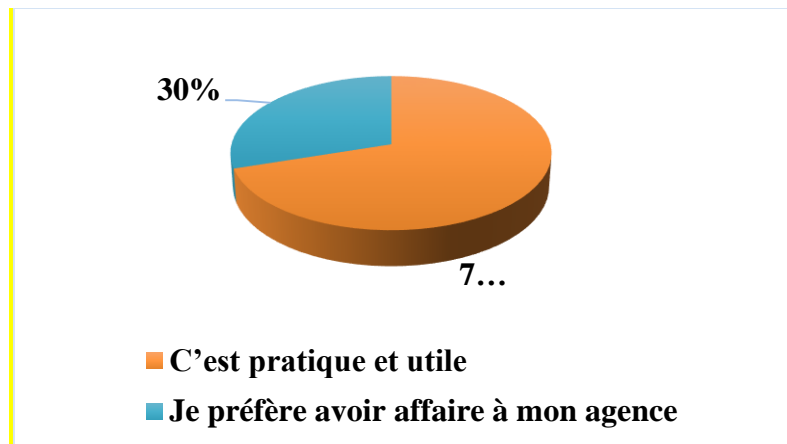
- **Moyen d'accès à l'information**



Source : Etablis par nous-mêmes

La moitié de notre échantillon accède aux informations concernant les opérations bancaires en se déplaçant à la banque, 18% des questionnée s'informent par téléphone, 15% utilisent le distributeur automatique, et 10% s'informent par Sms et le reste utilisent soit les sites internet ou les e-mails avec successivement des taux de 5% et 2%.

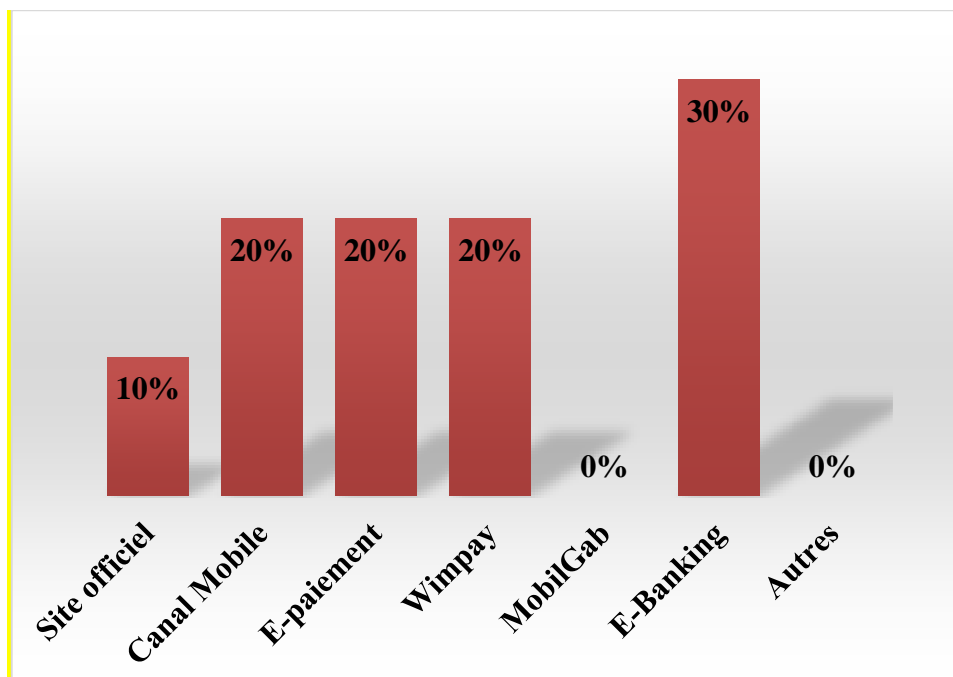
9. utilisation du digitale au service bancaire en dehors des horaires d'ouverture de l'agence



Source : Etablis par nous-mêmes

La majorité des questionnés de notre échantillon soit 70% trouvent que l'utilisation du digital est pratique et utile, cependant 30% préfère le contact direct en se déplaçant au niveau de l'agence.

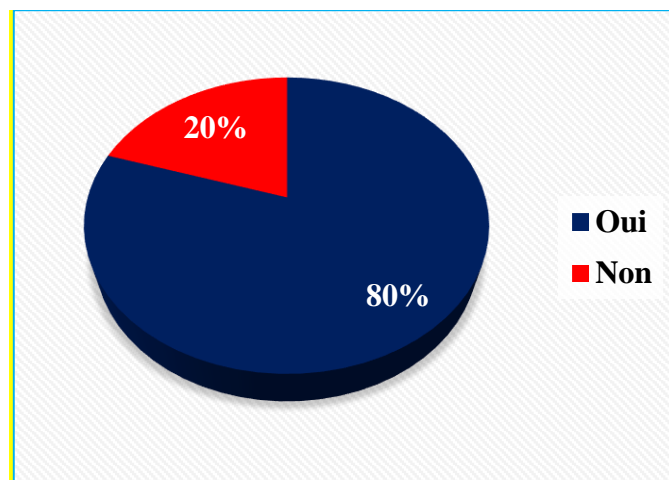
- **Moyens digitaux les plus utilisés**



Source : Etablis par nous-mêmes

30% de notre échantillon font recours au e-Banking pour effectuer leurs opérations, autres utilisent soit le mobile, le e paiement ou Wimpay avec un taux pour chacun de 20%, le restes des interrogés (avec un taux de 10%) se rendent sur le site officiel de la banque pour leurs services

- **L'importance de digitale comme élément pour le choix de la banque**

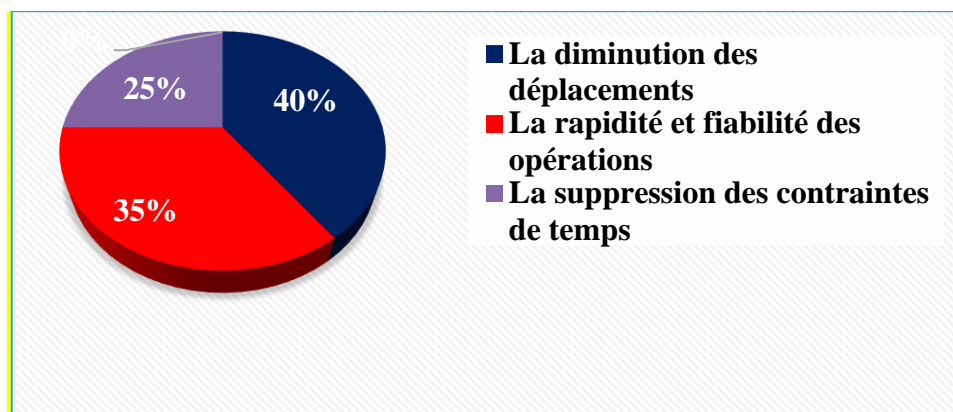


Source : Etablis par nous-mêmes

La majorité des questionnés (80%) estiment que le niveau d'intégration du digital au sein de la banque est un élément important dans leur choix d'être client. Cependant, 20% ne voient pas l'utilité de la digitalisation pour choisir une banque.

C. Evaluation de la satisfaction globale des clients de l'agence

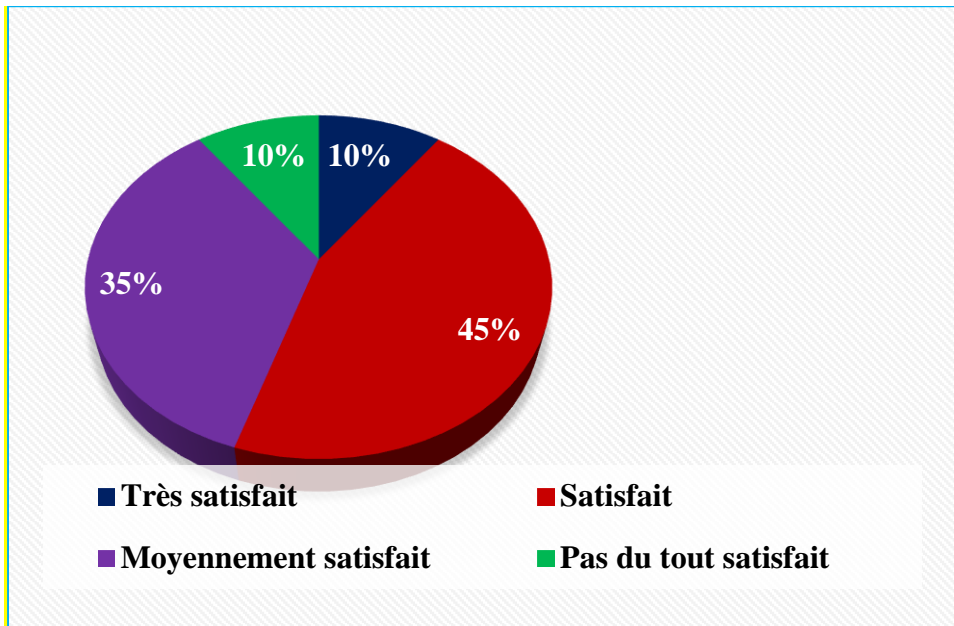
- **Effet de la banque à distance sur le quotidien des clients**



Source : Etablis par nous-mêmes

Sur la question de l'apport de la banque à distance sur le quotidien des clients interrogés, 40% d'entre eux affirment que c'est leur permet d'éviter les déplacements à chaque fois à la banque, 35% le voient comme un élément très rapide et fiable, ce qu'affirment 25% sur ces derniers points car ils déclarent que le digital est une solution pour la contrainte du temps.

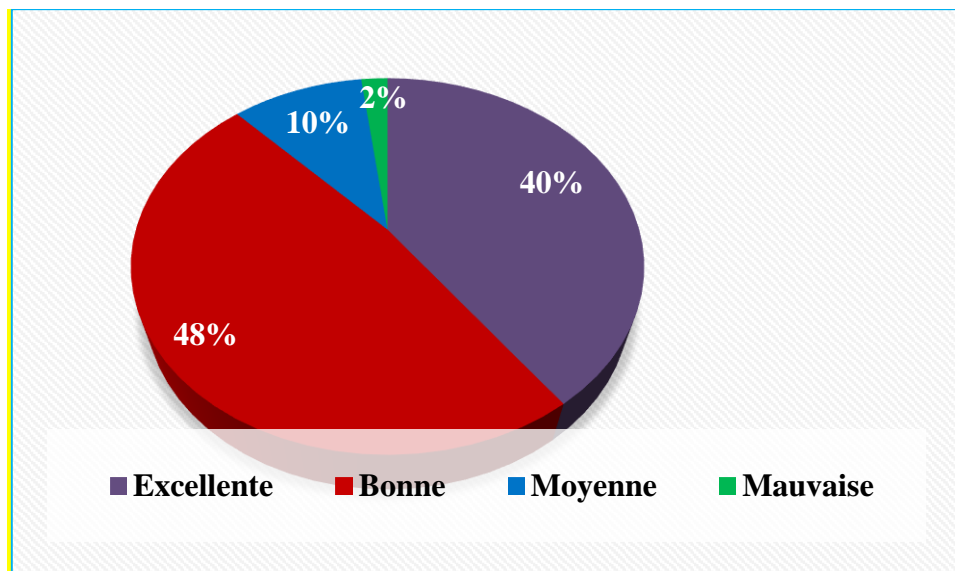
- **Degré de satisfaction de l'utilisation du digitale**



Source : Etablis par nous-mêmes

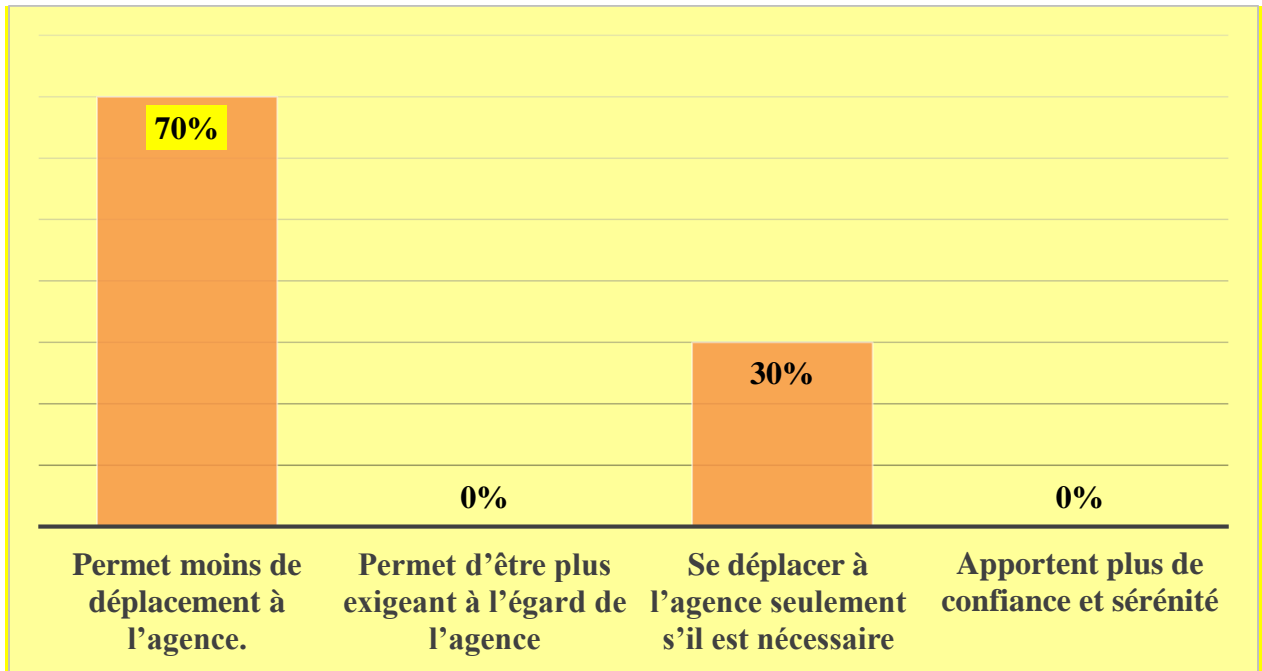
Nous remarquons 55% des clients interrogés sont satisfaits du degré d'utilisation du digital, 35% sont moyennement satisfaits, 10% des clients pas du tout satisfait.

- **La relation banque-client**



La majorité des clients sondés soit à 88% entretiennent de bonnes relations avec leur banque, parmi eux 40% déclarent que la relation est excellente, 10% disent qu'elle est moyenne, et nous avons enregistré un taux de 2% des clients qui leur relation avec la banque est mauvaise.

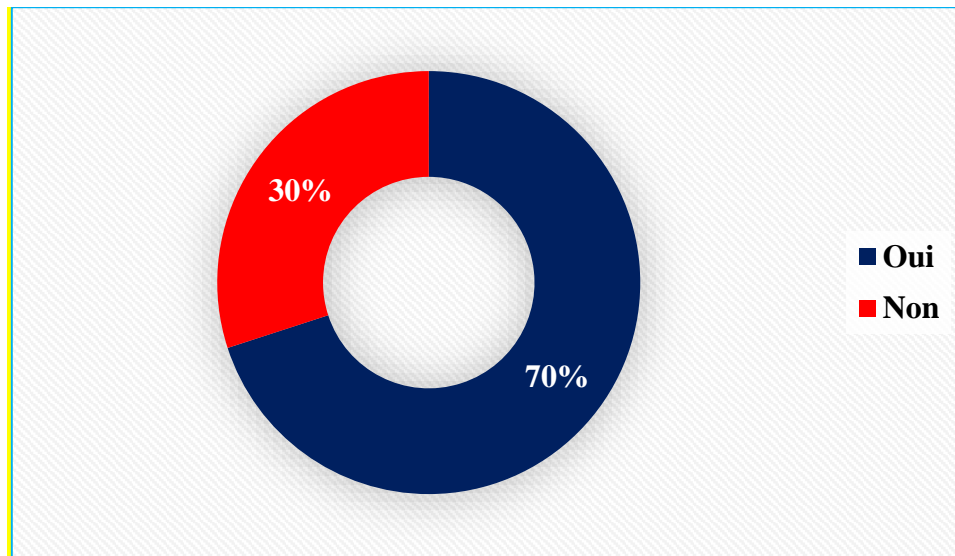
- **L'intégration du digitale**



Source : Etablis par nous-mêmes

La majorité des clients (70%) interrogés affirment que le digital leur permet moins de déplacement à l'agence, car ils peuvent effectuer leur demande de service en ligne et le reste des clients de notre échantillon disent qu'avec le digital ils ne se déplacent à l'agence seulement s'il est nécessaire.

16. Depuis que vous êtes client de la BNA, avez-vous remarqué une évolution concernant son approche client ?



Source : Etablis par nous-mêmes

70% des clients interrogés déclarent que la banque BNA a amélioré ses relations avec la clientèle, cependant, 30% de notre échantillon ne voient aucune amélioration.

Cette amélioration est le fruit de la diversification des services offerts, surtout avec l'intégration du digital et la mise à leur disposition des services en ligne, et même en terme d'accueil, mais aussi la prise en charge de leurs plaintes.

Sur la question concernant les suggestions pour les améliorations que la BNA devra apporter afin de mieux satisfaire ses clients

Les principales propositions, qui ont été données :

- Une majorité à opter pour l'innovation dans la gamme de produit (créer de nouveaux produits) ;
- Plus de personnels pour ne pas faire attendre les clients pour longtemps ;
- Informer les clients en temps réel de toutes les nouveautés des services/produits de la banque ou concernant leurs comptes ;
- Faires des publicités pour mieux communiquer avec ses clients actuels et acquérir des clients potentiels ;
- renforcer le service clientèle ;
- La continuité dans la qualité ;
- Le gain de temps des clients en minimisant la durée des entretiens avec chacun d'eux ;

- Améliorer l'accueil ;
- La prolongation dans les délais de remboursements ;
- Simplifier les procédures d'obtention de crédits ;
- Ouvrir plus de guichets.

3.3. Interprétation des résultats du questionnaire

Après la réalisation de l'enquête, et après étude des résultats de l'enquête, nous sommes arrivés aux points suivants :

Les résultats de l'enquête ont montré que :

- La BNA met à la disposition de ses clients tous les moyens nécessaires qui répondent à leurs attentes en matière de qualité de produit et de service digitaux.
- L'innovation en matière de gamme de produit et service représente une fonction centrale de la banque pour la gestion de la relation client, sa maîtrise constitue un enjeu primordial pour les satisfaire et les fidéliser.
- La plupart des clients satisfaits des produits et services de la BNA sont des clients fidèles. Sauf une exception pour les minorités qui se plaignent.
- La majorité des clients sont satisfaits de la prestation de la BNA, le degré de satisfaction est très encourageant pour elle dans la fidélisation de ses clients.

Conclusion

Dans le souci de conquérir une clientèle toujours plus nombreuse, plus exigeante et pouvoir lui proposer une offre variée et innovatrice. L'objectif de la BNA est de satisfaire ses clients dans les meilleures conditions, notamment de conquérir d'autres, afin d'y parvenir certaines techniques de base sont appliqués pour nouer des liens fort avec ses clients, à savoir : la diversité et la qualité des produits/services, l'écoute et la qualité d'accueil et la communication

En effet, la BNA a mis à la disposition de ses clients tous les moyens digitaux nécessaires qui répond à leurs attentes en matière de qualité de produit et de service, le respect des délais, qualité d'accueil et la prise en charge de leurs services en ligne pour le développement et l'amélioration de la relation entre la banque et sa clientèle