



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat En
Sciences de Gestion

**La Transformation Digitale de la Gestion de Relation
Client dans les services en Algérie**

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme. Bouacheria Kebir Ibtissem

Devant le jury composé de :

Pr. HAMOU Nadia	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Dr. SALHI Tarik	MCA	Université d'Oran 2	Rapporteur
Dr. DAOUDI Mohamed	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
Pr. BRAHAMI Med Amine	Professeur	ESE-Oran	Examineur
Pr. AMARI Sallah Eddine	Professeur	ENP-Oran	Examineur

Année 2023-2024

Remerciement

Je tiens à adresser ces mots de remerciement à tous ceux qui m'ont accompagné, conseillé et soutenu tout au long de mon parcours universitaire .

Je souhaite tout d'abord remercier , mon directeur de thèse Monsieur Tarik Salhi et Monsieur Fekih Abdelhamid, qui m'ont fait l 'honneur d'accepter de diriger ma thèse.

Je tiens également à remercier tous les membres de jury qui m'ont fait un grand honneur en acceptant l'évaluation de cette thèse.

Mes remerciements sincères s'adressent à Monsieur Goumiri Président de l'association des banques et des établissements financier (ABEF) et à Madame Fouzia Benmerzoug chef de service des études de post graduation de la Faculté des Sciences Economiques commerciales et des sciences de gestion .

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance à mes parents, mes sœurs et mon frère, qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mon parcours et sans lesquels ce travail ne saurait être accompli.

Je remercie tout particulièrement mon mari et mes enfants de m'avoir aidé et soutenu tout au long de cette expérience .

Pour terminer je remercie tous les professeurs, les employés des banques et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits ,et leurs conseils ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Dédicace

A mon père Monsieur Bouacheria Kebir Mohamed Abdelwaheb

A ma mère

A mon mari et à mes enfants : Mohamed Yanis et Aymen Houd

A mes sœurs Nadia , Zineb et Hayet et à mon frère Mohamed

A mes nièces et à mon neveu , je dédie cette thèse

Liste des tableaux

Tableau 1: Les étapes de l'évolution de l'industrie.....	25
Tableau 2: Comparaison entre les trois générations de l'entreprise	36
Tableau 3 : La liste des principaux éléments du Mix promotionnel.....	49
Tableau 4: La différence entre le CRM et le E-CRM	89
Tableau 5: Le modèle IHIP et le service digital	118
Tableau 6 : Structure du système bancaire Algérien en 2023	144
Tableau 7: Les agences bancaire en Algérie	145
Tableau 8: Liste des produits et services autorisés en Algérie	147
Tableau 9: Les sites internet des banques en Algérie	150
Tableau 10 : La présence des banques sur les réseaux sociaux	151
Tableau 11: E-Banking Dans les banques en Algérie	152
Tableau 12: Les services en Ligne des banques en Algérie	153
Tableau 13: Les cartes bancaire disponible dans les banques en Algérie	154
Tableau 14: Nombre des répondants par banque	161
Tableau 15 : Répartition des répondants par type de banque.....	162
Tableau 16 : La répartition des répondants suivant le poste occupé.....	163
Tableau 17 : La répartition des répondants selon la banque	164
Tableau 18 : La répartition des répondants selon le poste occupé et le type de banque	165
Tableau 19 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC.....	167
Tableau 20 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon la banque	167
Tableau 21 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon le type de banque ...	168
Tableau 22 : La répartition de l'autonomie de la cellule GRC.....	170
Tableau 23 : La répartition des responsables de la cellule GRC	171
Tableau 24 : L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC	172
Tableau 25 : La fréquence de l'évaluation de l'équipe chargé du système GRC	173
Tableau 26 : Projet d'implantation d'un système GRC	174
Tableau 27 : Les raisons du non disponibilité des système de gestion de relation client	175
Tableau 28: Les études de marché	176
Tableau 29: Les études de segmentation	176
Tableau 30 : Les enquêtes de satisfaction	177
Tableau 31 : Les programmes de fidélisation	178
Tableau 32 : Le programme de fidélisation des clients par type de banque.....	178
Tableau 33 : Les bases de données	179
Tableau 34: Les bases de données selon le type de banque	179
Tableau 35 : Type de système de base de données selon la banque	180
Tableau 37 : Le type de SGBD selon le type de la banque	181
Tableau 38 : Test de fiabilité « Alpha cronbach »	184
Tableau 39: L'analyse descriptive de la 2eme partie du questionnaire	184
Tableau 40: L'analyse descriptive de la 3eme partie du questionnaire	186
Tableau 41 : L'analyse descriptive de la 4ème partie du questionnaire	187
Tableau 42 : L'échelle de Likert en 5 point	190
Tableau 43 : Statistiques descriptives de l'existence d'une stratégie de transformation digitale	190
Tableau 44 : Statistiques descriptives de l'exploitation d'outil digital dans la GRC.....	192
Tableau 45 : Les Statistiques descriptives de la fidélisation des clients	193
Tableau 46 : Résultat de Corrélations.....	195
Tableau 47 : Model Summary	196

Liste des Figures

Figure 1: Définition de la transformation digitale	18
Figure 2: La digitalisation de l'entreprise	19
Figure 3: ATAWADAC	21
Figure 4 : Les étapes de l'évolution de l'industrie	25
Figure 5: Mix Marketing a l'ère digital.....	43
Figure 6 : Cycle de vie du client	68
Figure 7: Le Marketing One to One	68
Figure 8 : Les trois type du CRM.....	71
Figure 9 : Le multicanal et l'omnicanal	86
Figure 10 : CRM Mobile.....	91
Figure 11: Du CRM au Social CRM	93
Figure 12: Les caractéristique du service.....	113
Figure 13: Les automates bancaire	121
Figure 14: Terminal paiement électronique	122
Figure 15: Un modèle de e-cheque	124
Figure 16 : signature électronique	125
Figure 17 : Répartition des répondants par banque	161
Figure 18 : Répartition des répondants par type de banque.....	162
Figure 19 : La répartition des répondants en fonction du poste occupé.....	164
Figure 20 : La répartition des répondants selon le poste occupé et le type de banque.....	166
Figure 21 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC	167
Figure 22 : La cellule de GRC	169
Figure 23: Les banques disposent d'une cellule de GRC.....	169
Figure 24 : La répartition de l'indépendance de la cellule GRC	170
Figure 25 : La répartition de responsable de la cellule GRC	172
Figure 26 : L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC	172
Figure 27 : La fréquence de l'évaluation de l'équipe chargé du système GRC	174
Figure 28 : Projet d'implantation d'un système GRC	174
Figure 29 : les raisons du non disponibilité des système de gestion de relation client	176
Figure 30 : Les études réalisées par l'établissement selon le type de banque	177
Figure 31 : Les programmes de fidélisation des clients	178
Figure 32 : La base de données client	180
Figure 33 : Type de système de base de données selon la banque.....	181
Figure 34 : Le type de SGBD selon le type de la banque.....	182
Figure 35 : Boite à moustache des stratégies de transformation digitale selon le type de banque	191
Figure 36 : Boite a moustache de la répartition de l'exploitation des outils digitaux dans la gestion de la relation client	193
Figure 37 : Boite a moustache de la fidélisation des client	194

Liste des abréviations

ATAWADAC: Anytime, Anywhere, Any Device, Any content.

SI : Système d'Informatique

VOD : Vidéo à la demande

DMP: Dossier medical partagé

SCADA: Supervisory Control and Data Acquisition

DARPA: Defense Advanced Research Projects Agency

CERN : Centre Européen de Recherche Nucléaire

HTTP: Hypertext Transfer Protocol

URL: Uniform Resource Locator

HTML : Hypertext Markup Language

FTP : File Transfer Protocol (protocole de transfert de fichier)

PDP: Logiciel Pretty good Privacy

SEO: Search Engine Optimization (Optimisation pour les moteurs de recherche)

ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line

SEA: Search Engine Advertising

SMS : Short message service

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

MIT: Massachusetts Institute of Technology

MOOC: Massive Open Online Courses

SPOC: Small Private Online Courses

COOC: Corporate Open Online Courses

ROI : Retour sur investissement

CRM : Customer Relationship Management

ERP : Enterprise Resource planning (Progiciel de gestion intégré)

ASP: Application Service Providers

RSS: Really simple syndication

NFC: Near Field Communication

CISR: Center for Information Systems Research

IDC : International Data Corporation

API : Interfaces de programmation d'applications

GRC : Gestion de relation client

PC : Personal Computer

SFA : Sales Force Automation

QR : Quick Response code (code à réponse rapide)

MAAF : Mutuelle d'assurance des artisans de France

FAQ : Frequently Asked Questions

SAV : Service après-vente

ETT : Extraction Transport et Transformation des données

SGBDR : système de gestion de bases de données relationnelles

PDA : Personal Digital Assistant

RGPD : Règlement général sur la protection des données

GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon

CNI : Carte Nationale d'identité

BEA : Banque extérieure d'Algérie

IHIP : L'intangibilité L'Hétérogénéité L'inséparabilité et la périssabilité

DAB : Distributeur automatique de billets

CCP : Compte Courant Postal

GAB : Guichet automatique de banque

RIB : Relevé d'Identité Bancaire

PIN : Personal Identification Number ou code NIP (numéro d'identification personnel)

TPE : Terminal paiement électronique

SVI : Sigle de serveur vocal interactif

ROM: Read Only Memory

RAM: Random Access Memory (Mémoire vive)

PDF : Portable Document Format

XML : Extensible Markup Language

IBM : Société International Business Machines Corporation

NPAI : N'habite pas à l'adresse indiquée

MB : Le megabyte

CIB : Carte interbancaire

ARPCE : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques

BNA : La Banque nationale d'Algérie

CPA : Le Crédit populaire d'Algérie

BDL : Banque de Développement Local

BADR : Banque de l'agriculture et du développement rural

SPA : Société par actions

CNEP : Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque

AMEX : American Express

OTP : One time password (Un mot de passe à usage unique)

Sommaire

Introduction générale	9
Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la transformation digitale	15
Introduction	15
Section 01 : Définition et l'évolution de la transformation digitale	16
Section 02 : Raisons, enjeux et effets de la transformation digitale	32
Section 03 : Stratégie de la transformation digitale dans l'entreprise	39
Conclusion	55
Chapitre 02 : La Relation Client, au cœur de la Transformation Digitale	56
Introduction	56
Section 01 : Développement et enjeux de la GRC	58
Section 02 : Relation client et digitalisation : l'exigence des clients hyperconnectés.....	82
Section 03 : Le processus de la transformation digitale de la gestion de relation client	94
Conclusion	103
Chapitre 03 : Le secteur bancaire Algérien a l'ère digital	104
Introduction :	104
Section 01 : Le Concept de la transformation digitale bancaire :	105
Section 02 : La Mise en place d'un système de gestion de relation client au sein des banques	125
Section 03 : Etat des lieux du digital dans les banques en Algérie	136
Conclusion	156
Chapitre 04 : Etude empirique du cadre conceptuel a la discussion des résultats	157
Introduction	157
Section 01 : Méthodologie de l'analyse quantitative.....	158
Section 02 : L'analyse quantitatives des résultats préliminaire.....	166
Section 03 : Test d'hypothèses et discussion des résultats	182
Conclusion	202
Conclusion générale	203

Introduction générale

Transformation digitale, transition numérique, révolution numérique, digitalisation... tous ces termes et expressions traduisent les conséquences de l'utilisation massive des outils digitaux dans notre vie quotidienne. Les relations entre les entreprises et leurs clients ne font pas exception.

Depuis la révolution industrielle en 1769, plusieurs révolutions ont secoué le monde et qui ont touché l'ensemble des secteurs de l'activité humaine pendant des siècles. Mais la révolution technologique demeure la plus considérable notamment la révolution informatique.

D'après (Schwab, 2017) pendant la première révolution industrielle, l'eau et la vapeur ont permis de mécaniser la production. La deuxième révolution industrielle a exploité l'électricité pour alimenter la production de masse. La troisième révolution industrielle s'appuie sur l'électronique et les technologies de l'information pour automatiser la production. La quatrième révolution industrielle est la révolution digitale débutée qui se caractérise par une convergence technologique qui dissout les frontières entre les domaines physique, numérique et biologique (Baldwin, 2017).

Ces dernières années ont été marquées par l'essor de la technologie et des médias numériques (un monde de connexions Internet haut débit, d'ordinateurs et de téléphones, de smartphones, de lecteurs de musique numériques, de tablettes, de livres électroniques, d'applications, et Il existe également des blogs, des podcasts, des flux RSS, des réseaux sociaux, etc.) (Rieffel, 2014).

Le dit-essor technologique désigne la pénétration de ces supports numériques dans toutes les sphères des activités humaines et affecte la vie quotidienne par la modification progressive des comportements commerciaux (vente en ligne, les échanges de marchandise..) à travers la relation entre l'homme et l'information (sites en ligne..), Concernant la santé (pouvoir consulter des spécialistes...). Ces nouvelles technologies ont des implications aussi bien sur nos vies professionnelles (organisation du travail, horaires de travail flexibles...) que sur nos loisirs (téléchargement de la musique, des films et des vidéos, écouter de la radio, regarder la télévision, lire des livres en ligne..).

Ces nouvelles technologies affectent également l'identité de la personne (expression de soi sur les réseaux sociaux, utilisation des pseudos), modifient le monde des affaires (biens et services), des emplois, de l'éducation, de la culture et des médias. Ces changements touchent également d'autres secteurs tel que l'administration, l'économie, la géopolitique, l'urbanisme. Etc.

Le concept de transformation digitale est apparu avec les fluctuations produites par l'évolution massive des TIC, et l'introduction des hautes technologies au sein des organisations, qui donne naissance à des grandes mutations dans la culture et les différentes activités des entreprises. Il est nécessaire de préciser que le traitement, l'analyse et la transmission des informations composent la base des différentes organisations. Par conséquent le système d'information doit évoluer suivant la stratégie globale de l'entreprise. La gouvernance des systèmes d'information devient avec l'ère de temps un pilier primordial de la gouvernance d'entreprise. Dans un monde toujours plus connecté, les responsables n'ont pas le choix : l'heure de la transformation digitale est venue, elles doivent initier et réussir ce changement pour rester compétitives notamment pour les entreprises dites « traditionnelles », basées sur l'ancien modèle et qu'elles n'ont pas une culture digitale (Charef, 2016).

Le secteur bancaire classe en 4ème position des secteurs les plus transformés après les technologies de l'information et de la communication, les médias et les services professionnels (HEC, 2020). De plus, avec les données massive et les besoins de les traiter en temps réel créent des défis pour répondre ou anticiper les demandes des clients. En ce sens, la transformation des banques symbolise les opportunités et les dangers de notre société (Fayon, 2018).

Les banques ont subi des changements importants au cours de ces dernières décennies, notamment la déréglementation, l'évolution des coûts de transaction et la concurrence accrue en raison des clients plus exigeants et mieux informés. Alors que l'industrie se concentre sur la gestion de l'information, les banques ont dû adapter leurs approches de gestion à ces changements stratégiques et opérationnels. Ce contexte a favorisé un renouveau de l'industrie bancaire, de ses pratiques et de son image, ternie par la crise financière du XXI^e siècle et la perte de confiance des clients. En temps de crise, la compréhension entre les banques et les clients était compliquée. Afin de regagner leur confiance, les banques doivent innover en permanence et valoriser leur image de marque en se rapprochant des clients et leur fournissent plus que des simples services financiers. La relation bancaire doit être plus humaine pour fidéliser les clients (Charef, 2016).

Deux études d'Ernest & Young en 2010 et 2012 ont révélé que les relations client-banque dans six pays européens s'étaient détériorées. Les clients perdent confiance dans leurs banques, ce qui entraîne une baisse des marges bénéficiaires. Pour remédier à la situation, le cabinet a conseillé aux banques de revoir leurs politiques tarifaires et leurs stratégies de relation client. Pour regagner la confiance perdue, les banques doivent changer leurs attitudes envers ses clients. Autrefois considérés comme de simples produits, ils sont désormais aussi importants que la part de marché. La valeur client doit être prise en compte.

Les banques ont changé leur mode de fonctionnement en créant une confiance réciproque avec leurs clients. Cela les a poussés à repenser leur marketing, passant d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel (Bazzizi & al, 2021) pour construire des relations rentables et durables avec leurs clients. En se concentrant sur la proximité, l'interaction, la personnalisation et la relation dyadique (Coovi, 2010).

La banque doit se concentrer sur la gestion de la relation client pour mieux connaître leurs besoins et y répondre efficacement. La GRC ou CRM en anglais est un nouveau paradigme en marketing concerné par la gestion de la relation client au début des années 1990.

La transformation digitale du secteur bancaire a contribué à l'évolution des relations dans les services car elles permettaient une meilleure circulation des données et donc une connaissance plus approfondie des clients. Les informations sont désormais collectées en temps réel pour permettre aux banques de proposer un service personnalisé.

En 2004, le groupe Gartner a défini le CRM comme "une stratégie commerciale qui utilise les technologies de l'information et de communication pour optimiser la rentabilité et accroître la satisfaction des clients en se concentrant sur la segmentation des clients. Cette définition met l'accent sur l'importance de la transformation digitale comme un élément fondamental et nécessaire dans la gestion des relations avec les clients, ce qui rend impossible de perfectionner cette gestion sans l'intégration du digital.

Dans la recherche publiée en 2010 dans la revue du financier menée sur un échantillon de banques dans quelques pays en Europe concernant la relation entre les stratégies de distribution et le digital. Cette étude démontre que la banque a un double avantage sur la réduction des coûts et la fidélisation des clients grâce au digital.

A l'heure où l'économie algérienne s'ouvre de plus en plus aux marchés internationaux, grâce à des partenariats économiques notamment avec l'Union Européenne et des conventions de

libres échanges avec les pays arabes, les banques en Algérie se trouvent confronter à une concurrence de plus en plus exacerbée, qui se soldera inévitablement par l'échec pour certaines, survie pour d'autres, et succès pour celles qui sauront prendre le train déjà en marche de la transformation digitale.

La politique Algérienne de développement du système bancaire vise à encourager la concurrence en élargissant le champ d'intervention aux banques étrangères, et de même qu'elle s'attache à encourager le secteur public à s'ouvrir au partenariat et à renforcer la professionnalisation de ses ressources humaines.

Dans ce contexte, les systèmes monétaire et bancaire en Algérie ont progressé notamment depuis 2006. Le développement du système monétaire est indéniable. La modernisation des systèmes de paiement et la dématérialisation des opérations ont permis de diminuer considérablement les opérations manuelles, les coûts des transactions et optimiser ainsi l'efficacité de l'intermédiation bancaire.

De même, Aujourd'hui les banques étrangères en Algérie connaissent une croissance importante, même si leur part de marché reste limitée, elles disposent d'une connaissance professionnelle, d'excellentes compétences et d'une bonne expérience dans divers domaines, telle que les technologies de l'information et de communication grâce à des logiciels de gestion et des outils de communications en ligne innovés.

Tout cela pour renforcer leur position d'avance sur leurs concurrents sur le marché bancaire algérien, mais aussi pour atteindre un objectif fondamental d'améliorer leurs relations avec les clients et leurs fournir des bons produits et services au bon moment afin de les satisfaire, les fidéliser et les inciter à dépenser plus.

Dans le contexte actuel de mutations et de concurrence intense du système bancaire algérien, la banque publique doit se différencier de ses concurrents. Pour ce faire, elle doit connaître ses clients et s'efforcer d'entretenir avec eux une relation privilégiée basée sur la satisfaction et la fidélisation à long terme. Elle devrait également mettre en place sa stratégie de transformation digitale pour adopter un marketing relationnel basé sur les nouvelles technologies afin de simplifier la gestion des relations avec le client. C'est dans cette perspective que nous proposons une étude pour d'identifier l'impact de la transformation digitale sur la gestion de relations client dans le secteur bancaire Algérien.

Ce projet de thèse vise à mettre en lumière les pratiques digitales et les réalités de leurs implications dans le processus de transformation digitale et leur impact sur l'efficacité de la gestion de la relation client. Cette transformation touche le cœur des banques, en raison de l'importance de la digitalisation en tant que facteur le plus nécessaire pour le développement du secteur bancaire.

Les écrits scientifiques sur ce sujet en Algérie ne sont pas nombreux ou introuvables, c'est une des raisons du choix de ce thème. Sur la base des recherches existantes, nous émettons l'idée que la plupart des recherches sur la gestion de relation client dans les banques se sont focalisées sur le client bancaire pour connaître son point de vue par rapport de la relation qu'il entretient avec sa banque, afin de déterminer son degré de satisfaction ; néanmoins ces études ont négligé l'avis des banquiers eux même sur le sujet. Peu d'études se sont intéressées au personnel de la banque en ce qui concerne leur connaissance sur le CRM et l'impact de la transformation digitale utilisé par les banques sur la gestion de la relation client.

Notre démarche consistera dans un premier temps à fournir une revue de littérature très complète sur la transformation digitale de la gestion de relation bancaire. Puis une approche empirique basée sur une étude approfondie des pratiques digitales liées à la gestion de la relation client et le niveau d'engagement des banques par rapport à la transformation digitale, à partir des données et des informations collectées auprès des banques situées dans la Wilaya d'Oran, afin de trouver des réponses à notre problématique suivante :

Quel est l'impact de la transformation digitale sur la gestion de relation client dans les banques en Algérie ?

Ainsi cette problématique principale nous conduira aux questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les déterminants d'une stratégie de transformation digitale au sein des banques en Algérie ?
2. Quelles sont les exploitations de l'outil digital dans la gestion de la relation client ?
3. Quels seraient les déterminants de l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de la relation client ?

Les réponses à toutes ses questions devraient nous permettre de dresser un état des lieux assez complet des pratiques digitales et le système de gestion de relation client dans les banques en Algérie et de les évaluer. Mais avant cela, nous allons formuler quelques hypothèses pour mieux guider notre approche.

H1 : l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans les banques en Algérie se repose sur un ordre stratégique.

H2 : Le contexte actuel n'est pas favorable à l'exploitation efficace des outils digitaux dans la gestion de la relation client

H3 : La fidélisation des clients serait l'élément crucial afin de mesurer l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de la relation client.

Structure de la thèse

Après l'introduction générale, et afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, notre travail est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente un cadre théorique en abordant les différents concepts de la transformation digitale, son évolution dans le temps, sa démarche stratégique et ses outils nécessaires pour l'entreprise afin de réussir sa transformation digitale, ainsi les indicateurs clé de l'existence digitale.

Dans le deuxième chapitre nous passerons à travers une revue de littérature sur le développement de la gestion de relation client et ses nouveaux enjeux à l'ère digital, ensuite nous abordons le processus de la démarche et les paramètres de l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client.

Dans le troisième chapitre nous essaieront de déterminer la particularité de la transformation digitale dans le secteur bancaire en se focalisant sur l'état des lieux des pratiques digitales dans les banques en Algérie ainsi l'évaluation de son impact sur la gestion de relation client.

Le quatrième chapitre se concentre sur l'étude empiriques afin de répondre à notre problématique en commençant par la méthodologie et les analyses quantitatives ensuite nous présentons le test des hypothèses de notre recherche à l'aide du logiciel statistique SPSS v23 et enfin la discussion des résultats .

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la transformation digitale

Introduction

Les innovations technologiques perturbent l'économie du 21e siècle de la même manière que la révolution industrielle l'a été au 19e siècle. En effet, les progrès technologiques ont ouvert de nouveaux horizons économiques, permettant la création de nouveaux produits et services, le changement de travail. Depuis, de nouveaux composants se sont révélés être des moteurs de l'évolution économique.

Le modèle économique ne dépend plus comme dans les glorieuses années 1930 de l'abondance des matières premières, mais du capital immatériel comme source d'avantage concurrentiel.

Ce phénomène entraîne de profonds changements socioculturels qui affectent directement l'entreprise et le marché et afin de rester compétitives, elles doivent obligatoirement repenser leur modèle.

L'entreprise n'a pas le choix, la transformation digitale est devenue un facteur nécessaire pour garantir la pérennité grâce à la personnalisation, l'augmentation de la performance, la réduction des coûts et l'enrichissement de la relation entre l'entreprise et ses clients.

L'exigence de s'adapter à ce nouveau modèle de l'économie pour prospérer dans un environnement changeant, bien que la résistance au changement, la technicité, et le coût soient souvent des obstacles au processus de la transformation digitale au sein des entreprises. La maîtrise des outils digitaux et des processus numériques tel que d'Internet et les nouveaux canaux de communications, et la compréhension du monde numérique en général nécessitent de réelles compétences qui peuvent être nourries et développées à travers la formation des managers de demain. (Imeloul, 2021).

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte théorique de la transformation digitale des entreprises. Ce chapitre vise à fournir une base suffisante pour la partie empirique du sujet et à le relier à la littérature actuelle.

La première section présentera, à travers une revue de littérature, les définitions des concepts et l'évolution du digital puis la deuxième section qui se focalise sur les spécificités et l'impact de la transformation digitale sur les différentes activités de l'entreprises.

La troisième section s'intéresse aux démarches stratégiques de la transformation digitale ainsi les outils du marketing digital et les paramètres clés de l'existence digitale dans l'entreprise.

Section 01 : Définition et l'évolution de la transformation digitale

A l'image de la révolution industrielle qui a profondément modifié la société du XIXème siècle, la transformation digitale des entreprises bouleverse notre société actuelle (Business & Decision) et au cœur du processus de développement numérique, les termes « numérique » et « transformation digitale » sont utilisés de manière interchangeable. Cependant, ces deux termes ne signifient pas exactement la même chose (Syphax, 2021).

Dans cette section nous présenterons la signification et les différences entre le digital, la transformation digitale, le numérique et la transition numérique ainsi l'évolution de la transformation digitale.

1. La transformation digitale : Concept diversiforme

1.1 Digitalisation ou transformation digitale ?

Le terme « digitalisation » est généralement utilisé plus souvent que le terme « transformation digitale », bien que ce dernier ait récemment gagné en popularité. Le terme digitalisation fait référence à un périmètre bien défini, tel qu'un marché, un processus ou une entreprise. D'autre part, « la transformation digitale affecte des organisations systémiques, telles que des entreprises, des pays ou des sociétés, dans lesquelles les changements ont lieu profondément » (Hirigoyen, 2020).

1.1.1 La digitalisation :

« La digitalisation est un processus visant à convertir un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique pour le remplacer et le rendre plus performant » (alphalives, 2021).

L'adjectif digital signifie "relatif aux doigts". Il vient du latin digitus, « doigt » (Academie, 2013). Initialement, le terme "électronique" était souvent utilisé pour désigner les nouveaux services liés à Internet. Nous parlons alors de e-commerce, e-agence, e-voyage, etc. Depuis le lancement du premier iPhone en 2007, notre quotidien est devenu "numérique". Avec l'avènement des applications mobiles, le Web a franchi une nouvelle étape.

Certains confondent entre la digitalisation et la numérisation, leur donnant un sens similaire. Les deux sont cependant assez différents.

La digitalisation est transformatrice. Elle change la façon dont les sociétés interagissent avec leurs clients et souvent leurs sources de revenus.

1.1.2 La transformation digitale :

La transformation numérique est définie comme « le processus par lequel une organisation intègre pleinement les technologies numériques dans toutes ses activités » (Dabi-Schwebel, 2016).

Ainsi, la transformation digitale ou digitalisation implique un passage d'un état de relations humaines à un état de relations virtuelles ou plus précisément numériques, une transformation dans laquelle les entreprises modifient leurs processus métiers, leur stratégie globale et leurs relations internes et externes, ses organisations ainsi que leurs produits et leurs interactions avec les clients (IACE, 2017).

Selon (Ettien & Peron, 2019), "la transformation implique un parcours visant à identifier, mobiliser et organiser des ressources pour se déplacer d'un point à un autre".

D'après (Bos, 2018) , cela est également considéré comme " l'adoption des compétences technologiques facilement accessible qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché ".

Pour (Fayon, 2018) « les transformations liées au numériques sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'action à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique ».

La transformation digitale consiste à considérer les nouvelles technologies de l'information et de la communication non pas sous l'angle d'un simple choix d'outils, mais comme un véritable enjeu économique et social stratégique (Caudron & al, 2014).

Figure 1: Définition de la transformation digitale



Source : (Visiativ, 2023)

D'après ces définitions en dessus nous pouvons dire que la transformation digitale peut être définie comme une révolution des pratiques, de l'automatisation et de la simplification des processus ; afin d'accélérer et d'optimiser les flux commerciaux internes, ainsi que les flux commerciaux entre les entreprises et leurs clients ou partenaires, la digitalisation est vectrice de création de valeur et d'opportunités commerciales.

Cette transformation s'avère alors un enjeu majeur pour les organisations qui cherchent à rester compétitives sur un marché où la mondialisation et digitalisation se côtoient.

1.2 Digital vs numérique :

« Etymologiquement l'adjectif digital vient du latin digitalis, qui a l'épaisseur d'un doigt, lui-même dérivé de digitus, doigt » (Academie, 2013) .

En anglais, digit, « chiffre », et digital, « qui utilise des nombres » ont aussi les mêmes origines latines. Pour ce même usage la langue française dispose de l'adjectif numérique, d'où la subtilité de sens entre les deux mots selon la langue.

- Digital "qualifie ce qui se rapporte aux doigts, qui appartient ou qui est relatif aux doigts. Mais aussi par anglicisme synonyme de numérique". (Academie, 2013)
- Numérique "relatif au nombre, qui se fait grâce à l'utilisation de nombres, qui est évalué en nombre". (Auvaray, 2017)

Enfin, Ainsi, l'Académie française et les Québécois ont choisi le terme numérique, alors que dans le même temps le monde anglophone et la langues italienne et espagnole retiennent le terme digital, alors que les deux termes sont utilisés en Français.

Le digital est davantage utilisé dans le domaine du marketing, alors que le terme numérique est employé dans l'industrie technologique.

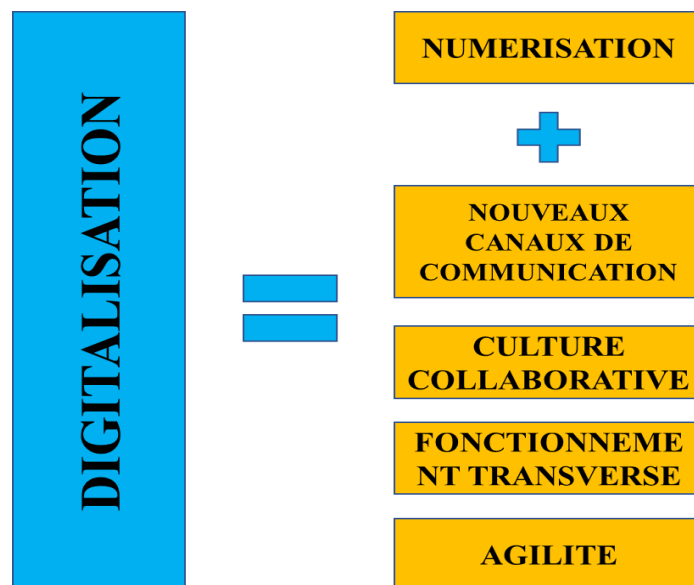
Le numérique fait référence à toutes les technologies qui nécessitent que l'information soit encodée sous la forme d'une séquence de nombres, et à cet égard, il contraste avec l'analogique comme la télévision numérique, l'appareil photo numérique, etc...

En outre, le digital renvoie sur l'usage dans son expérience de cette technologie numérique et du réseau d'appareils grâce à Internet. Avec le digital, nous passons de l'autre côté de l'écran.

Dans les entreprises la numérisation a traditionnellement signifié le format numérique des documents (archives, programmes, fichiers clients, etc.) et les appareils des employés (ordinateurs, smartphones, etc.). La digitalisation des entreprises recouvre d'autres concepts. Cela passe évidemment par sa numérisation, mais elle ira après plus loin.

La digitalisation de l'entreprise signifie la mise en place de nouveaux canaux de communication en interne et externe, l'augmentation de la culture de coopération et d'initiative, les opérations transversales hors des silos, la réactivité et capacité d'adaptation aux processus (Auvaray, 2017).

Figure 2: La digitalisation de l'entreprise



Source : (Auvaray, 2017)

1.2.1 Le digital :

Le digital est assimilé à une nouvelle culture qui repose sur des valeurs fondamentales qui sont :

- Coopérer : Par exemple, les logiciels libres et les wikis open source,
- La transparence, qui est directement liée à la coopération
- Horizontal est une opportunité pour chacun de contribuer et d'exprimer ses opinions, de partager et d'influencer la communauté du monde virtuel en dehors de toute structure hiérarchique traditionnelle.
- Liberté d'expression dans tous les espaces virtuels et réseaux sociaux.

Ces valeurs appliquées au monde professionnel bousculent les attitudes et les pratiques que nous tenons pour acquises. A partir de leur application dans les relations BtoB, BtoC, PtoP ou HtoH, d'autres approches se sont succédées, d'autres modèles économiques (Auvaray, 2017).

Par exemple, l'horizontalité découle de l'importance que les professionnels du marketing numérique accordent aux opinions des utilisateurs, qui peuvent faire ou défaire des réputations à travers les médias sociaux. Cette horizontalité conduit également au phénomène de médiation, c'est-à-dire. Fin des structures intermédiaires :

- Dans le monde digital, il n'est théoriquement plus nécessaire pour les journalistes de diffuser l'information.
- Aucune banque ou banque centrale n'est nécessaire pour transférer de l'argent : Voir l'exemple cf du bitcoin.
- Il en va de même pour le financement de projets avec des plateformes de financement en fonds propres ou de crowdfunding.
- Cela s'applique aux hôtels et à la plateforme publique AirBnB ou aux transports locaux avec les services Uber.

Pour la liberté d'expression qui fait si peur aux régimes totalitaires, les réseaux sociaux, les réseaux sociaux utilisent l'esprit collectif dans l'esprit de la collaboration en ligne. L'exemple de Facebook n'était pas disponible en Chine, et le développement de Sina Weibo l'a compensé.

Cette culture digitale fait apparaître de nouvelles normes :

Un nouveau rapport au temps s'est installé, qui se traduit par une exigence d'instantanéité. Un nouveau rapport à l'espace aussi apparaît.

La digitalisation croissante des activités impose d'être connecté partout. Il n'y a plus de frontières entre les pays. De la même manière et aussi rapidement, il est possible de discuter avec

une personne située en Algérie ou avec un collègue de l'autre côté de la planète. Il n'y a plus guère de frontière non plus entre les espaces de vie privée et professionnelle. Nous nous détendons au travail en consultant son profil Facebook et nous travaillons à la maison en consultant ses emails professionnels.

C'est ainsi qu'est né le concept ATAWAD - Anytime, Anywhere, Any Device (Fig. 2) qui offre la possibilité d'accéder à tout ou partie d'un système d'information à tout moment et en tout lieu à l'aide de n'importe quel outil de connectivité. Avec la dimension élargie du contenu et la possibilité d'accéder à tout le contenu d'une entreprise – Any content.

Figure 3: ATAWADAC



Source : (Demilly, 2022)

La correspondance est réalisée entre ce concept d'ATAWAD, marque déposée, et le terme de mobiquité inventé par Xavier Dalloz est né de la fusion des mots mobilité et ubiquité. Il correspond au concept d'ATAWAD, une marque déposée par Xavier Dalloz (Wikipedia, 2022), l'idée est alors d'être mobile et de pouvoir se connecter à un réseau sans aucune contrainte de temps ou de lieu. La culture digitale est fertile en création de nouveaux mots communs (néologie). L'« économie » est un autre exemple de néologisme du digital créé en 2006 par l'économiste brésilien Gilson Schwartz pour désigner « l'économie des icônes, de l'information et des connaissances » (Wikipedia, 2019)

Ces concepts ne sont pas sans conséquence sur la configuration et la gestion des systèmes d'information (SI). Ils impliquent notamment de pouvoir se connecter 24h/24 et 7j/7 aux services, d'avoir accès aux SI depuis l'extérieur de l'entreprise et avec tous type d'objets connectés.

Un nouveau rapport aux autres est né aussi avec la montée en puissance de ce que l'on appelle les liens faibles grâce aux réseaux sociaux. Il est possible de partager un centre d'intérêt commun avec des personnes éloignées de nous.

Enfin un nouveau rapport à l'organisation est mis en avant via le principe d'agilité basée sur l'expérimentation et l'adaptabilité face aux structures hiérarchiques massives et rigides qui ont dirigé le monde d'hier.

La culture digitale est née autour de San Francisco en Californie. Ce n'est sans doute pas anodin. Elle est issue du croisement entre l'idéologie libertaire régnant dans cette région (symbolisée par le mouvement hippie) et le haut niveau d'innovation technologique qui culmine aujourd'hui avec les entreprises et universités de la Silicon Valley (Auvaray, 2017).

A ce titre, la digitalisation est plus que la simple utilisation de technologies innovantes, et ainsi la transformation digitale d'une entreprise est loin d'être une révolution d'outil. En fait, elle relève aussi d'une révolution des usages, de l'organisation et de la culture.

1.2.2 Le numérique :

Le numérique représente toutes les applications qui utilisent un langage binaire qui classe, trie et diffuse des données. Ce terme englobe les interfaces, smartphones, tablettes, ordinateurs, téléviseurs, ainsi que les réseaux qui transportent les données. Il envisage à la fois les outils, les contenus et les usages (Dubasque, 2019).

1.3 Numérisation vs Dématérialisation

La dématérialisation est l'un des principaux enjeux de la transformation digitale des entreprises et des administrations. Elle est définie comme le processus de remplacement des supports d'information physiques (généralement papier) par des formats numériques (Appvizer, 2022).

La dématérialisation appliquée aux documents comporte plusieurs étapes :

- Numérisation,
- indice,
- les archives,
- Version,
- Authentification.

En effet, si la dématérialisation des documents est souvent la voie vers un environnement de travail sans papier, elle s'inscrit également dans une dynamique plus large de la transformation digitale : Activités, procédures, communications, outils, l'espace de travail lui-même, à l'heure du télétravail et du flex office, grâce à la digital workplace.

En conséquence, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à plusieurs défis :

Dématérialisation de documents, notamment :

- La dématérialisation des contrats ;
- La dématérialisation des bons de commande ;
- La dématérialisation des preuves d'intervention.

Dématérialisation comptable, comprenant :

- La dématérialisation des factures, clients et fournisseurs ;
- La dématérialisation fiscale ;
- La dématérialisation des ressources humaines, de la gestion des congés à la paie ;
- La dématérialisation des échanges avec l'EDI (Electronic Data Interchange), traitant principalement des documents commerciaux dans le secteur de la logistique, mais aussi le transfert de documents aux autorités, comme les liasses fiscales (Appvizer, 2022).

Cette dématérialisation des entreprises a commencé dans les années 1950, ce qui correspond à la phase de remplacement des documents physiques par un autre numérique.

En technologie numérique, les objets à traiter (images, sons, signaux) sont représentés par des suites de nombres binaires. La numérisation fait référence à la "transformation en données numériques", c'est-à-dire à la description de documents physiques avec des fichiers numériques. C'est en fait l'acte de « dématérialisation ».

Une fois complètement remplacés, c'est-à-dire que tous les supports d'information importants d'une entreprise ou d'une organisation sont dématérialisés (remplacés par des fichiers informatiques et des ordinateurs), nous appelons cela "bureau sans papier" ou "zéro papier".

Autres signes de cette révolution des usages, auparavant, pour échanger, cultiver, consommer, voyager ou jouer, nous utilisions les bureaux de poste, les livres, les magasins, les émissions de télévision. Maintenant, nous utilisons les téléphones portables, le wifi, internet, wikipedia, e-commerce, booking.com, VOD.

D'un point de vue professionnel, nous sommes aussi sur le marché local, et services cloisonnés, avec une R&D en vase clos. Aujourd'hui, nous travaillons sur des marchés mondiaux, des environnements collaboratifs et des plateformes créatives.

Cette évolution et les nouveaux paradigmes qui l'accompagnent n'ont pas été sans implications sur l'évolution des définitions de la numérisation, de la dématérialisation et de la digitalisation.

Il y a quelques années, quand nous parlions de « digitalisation », c'était essentiellement une évocation d'Internet et de son impact sur l'économie réelle.

Aujourd'hui, le BIGDATA, le CLOUD, la robotique avancée et quelques autres éléments qui en étaient encore à leurs balbutiements il y a quelque temps (commerce connecté, DMP, industrie 4.0, technologie portable) se sont ajoutés à la définition du « périmètre » numérique. Il s'agit naturellement d'élargir l'impact économique des technologies numériques (Auvaray, 2017).

La dématérialisation n'est vraiment qu'un aspect de la transformation digitale.

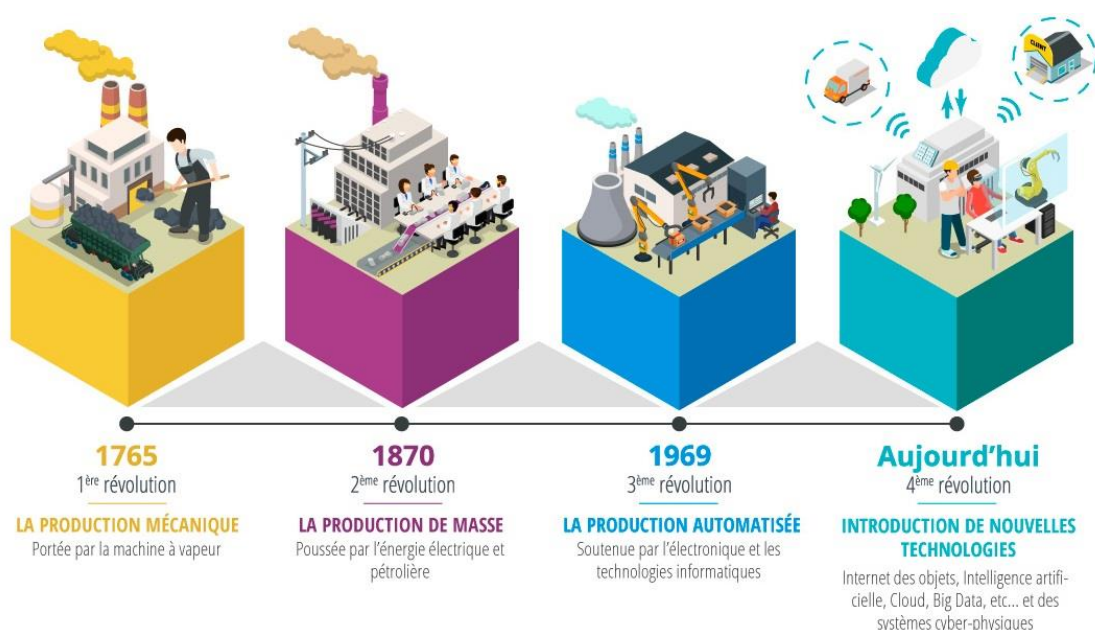
1.4 Transformation digitale ou transition numérique

La différence entre transition numérique et transformation digitale tient au périmètre. La transition numérique de la société relève de l'intégration de technologies numériques – Internet, big data, solutions métiers et cloud – dans ses processus de travail. La transformation digitale des entreprises s'appuie quant à elle sur les outils numériques pour révolutionner les habitudes professionnelles. Elle installe un nouveau modèle économique, une culture du travail spécifique et des stratégies davantage axées performance (Chollet, 2021).

1.5 Industrie 4.0

Animée par l'émergence de nouvelles technologies, l'industrie 4.0 désigne une nouvelle génération d'usines connectées, robotisées et intelligentes. Avec la révolution numérique, les frontières entre le monde physique et digital s'amenuisent pour donner vie à une usine 4.0 interconnectée dans laquelle les collaborateurs, les machines et les produits interagissent. L'industrie 4.0 est un défi et une véritable opportunité pour l'industrie (Geandarme, 2020).

Figure 4 : Les étapes de l'évolution de l'industrie



Source : (Geandarme, 2020)

Avant d'atteindre l'Industrie 4.0, il y a eu un long cheminement et différentes étapes d'évolution, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Les étapes de l'évolution de l'industrie

L'industrie 1.0	L'industrie « mécanique » à partir des années 1780 Les premières productions industrielles s'accompagnent de machines alimentées principalement à l'eau et à la vapeur. L'ingénierie bat son plein et de nouvelles méthodes de production de plus en plus efficaces sont toujours recherchées.
L'industrie 2.0	L'industrie « électrique » se développe dans les années 1870. Production de masse à travers la chaîne de montage. L'industrie automobile fera tout son possible pour profiter de cette nouvelle façon de voir l'industrie. Apportez rapidement des matières premières et sortez-les le plus rapidement possible pour les ventes de masse. Avec ces moyens, chacun sait que l'avenir de cette industrie remonte à loin.

L'industrie 3.0	L'industrie de "l'automatisation" qui a émergé dans les années 1970. L'idée de cette automatisation est essentiellement de réduire les coûts et de minimiser l'intervention humaine sur la chaîne de production. Il abordera les questions de l'industrie, y compris les questions d'emploi et la place et les besoins des personnes dans ces processus.
L'industrie 4.0	L'industrie "numérique" / "usine connectée", cette nouvelle ère est en train de se produire. Cette volonté de digitalisation, qui est considérée comme une révolution. En conservant cette volonté de production de masse, mais cette fois avec l'idée de personnaliser les produits pour les clients à moindre coût. Les processus de fabrication et de production sont davantage orientés client. Grâce à ces nouveaux outils, nous pouvons l'appeler l'usine du futur, la quatrième révolution industrielle.

Source : (l'industrie 4.0 , s.d.)

Le concept d'Industrie 4.0 (appelée aussi industrie du futur ou quatrième révolution industrielle) correspond à une nouvelle manière d'organiser les moyens de production. Cette nouvelle industrie se veut une fusion de mondes virtuels, de conception numérique, de gestion (opérations, finance et marketing) et de produits et objets réels.

La grande promesse de la quatrième révolution industrielle est d'attirer les consommateurs avec des produits uniques et personnalisés qui peuvent rester rentables malgré de faibles volumes de fabrication. Ces mêmes consommateurs peuvent ainsi communiquer avec les machines lors de la phase de production : ce type de production est appelé « production intelligente ».

Selon ce principe, dans le cadre de l'automatisation industrielle, il se caractérise par la mise en œuvre de capteurs comme éléments de base des systèmes de contrôle et d'acquisition de données en temps réel (SCADA). Ils permettent de convertir des grandeurs physiques (température, pression, position, concentration, etc.) en signaux (principalement électriques) qui renseignent sur ces grandeurs. Ces capteurs permettent aux robots de la chaîne de production d'engager le dialogue, la maintenance, les besoins du marché ou les modifications clients de manière non exhaustive et d'adapter les outils de production aux différents besoins.

Au-delà de l'aspect technologique, la quatrième révolution industrielle affecte différents aspects de notre société moderne. Avec ce nouveau mode de production, de nouveaux défis se posent.

L'industrie 4.0 touche naturellement les aspects économiques, mais elle peut aussi avoir des impacts sociaux, politiques ou environnementaux. Cela pose la question de l'emploi pour des millions de travailleurs dans le monde. Le soutien des employés actuels et la formation des futurs employés doivent vraiment être pris en considération. Plus généralement, il faut s'interroger sur la place des hommes dans cette Industrie 4.0.

La quatrième révolution industrielle aujourd'hui, c'est une nouvelle révolution qui se profile avec le « machine learning ». L'Intelligence Artificielle prend en quelque sorte le relais. Nous assistons à l'émergence de machines capables de s'autoprogrammer par exemple, la machine-outil 701S de Willemin-Macodel (Xavier, 2019).

2. L'évolution de la transformation digitale :

Pour mieux comprendre le Digital et la transformation digitale, nous revenons sur les dates clefs de la transformation digitale.

2.1 Ancêtres de l'Internet 20 septembre 1969 :

Date sans ambiguïté l'émergence de l'Arpanet, le « premier Internet », même s'il est difficile de préciser la date de la première conceptualisation de l'Internet moderne. En 1969, après trois ans de recherche, ce projet voit le jour en Amérique.

Arpanet a été le premier réseau de transmission par paquets capable d'envoyer des données d'un ordinateur à un autre. Arpanet est avant tout un projet universitaire qui intéressera et monopolisera de nombreux jeunes issus des plus illustres universités américaines. En particulier, en 1971, il est devenu possible d'envoyer le premier courrier électronique (e-mail).

En 1984, plus de 1000 ordinateurs étaient connectés à l'Arpanet dans le monde. Il est clair que ce projet aura un impact majeur sur le développement d'Internet et du Web. Mais il faudra attendre encore quelques années pour que le World Wide Web arrive.

2.2 Création du terme "Internet" octobre 1972 :

Le terme "Internet" vient de l'ingénieur américain Robert Kahn (connu sous le nom de "Bob Kahn"). En 1973, ce membre de la DARPA utilisait le terme "internetting" pour désigner le fait des réseaux interconnectés.

Le terme « Internet » a été explicitement adopté en 1983, initialement pour désigner Arpanet, puis toutes les technologies qui lui ont succédé. Internet fait référence à l'interconnexion de différents réseaux informatiques.

Notez que Robert Kahn n'a pas simplement inventé le terme Internet. Il a été directement impliqué dans le développement de certaines des technologies, notamment avec Vint Cerf, qui ont été essentielles à la création de l'Internet tel que nous le connaissons.

2.3 Années 1990 : Démocratisation d'Internet :

2.3.1 Création du premier site Internet le 20 décembre 1990 :

Fin 1990, Tom Berners-Lee crée le premier site Internet au sein du CERN (Centre Européen de Recherche Nucléaire). Ce dernier, avec Robert Cailliau, a développé 3 technologies qui permettent le web tel que nous le connaissons aujourd'hui :

Le protocole HTTP (Hypertext Transfer Protocol), adresse web (URL), langage HTML, permet de mélanger du texte, des liens et des images.

Ces trois inventions ont rendu possible la création du World Wide Web (WWW), un ensemble de pages reliées entre elles par des liens hypertextes.

Redémarré à cette adresse, le premier site Internet codé en html est accessible depuis n'importe quel ordinateur connecté à Internet. Le CERN a donc lancé une petite révolution qui allait créer Internet (le World Wide Web) tel que nous le connaissons aujourd'hui.

2.3.2 L'ancêtre du moteur de recherche en 1990 :

Le moteur de recherche Archie est considéré comme l'ancêtre des moteurs de recherche que nous connaissons aujourd'hui (avec Google au premier plan). Ce logiciel est conçu pour trouver des fichiers entre des sites FTP. Archie était extrêmement technique et difficile à utiliser, mais était encore populaire quand Internet n'en était qu'à ses balbutiements et n'était utilisé que par des personnes ayant un bon profil technique. Il est certain que les moteurs de recherche performants s'inspireront de cet outil, qui a démontré l'importance de pouvoir trouver facilement du contenu avec des requêtes simples.

2.3.3 Le premier site e-commerce 1992 :

L'utilisation d'Internet comme outil de vente est presque toujours conceptualisée parmi les initiés de cet outil. Mais force est de constater que les premiers à franchir ce pas sont clairement les pionniers.

Certains pensent que le premier site de commerce électronique à émerger était Books.com. Comme son nom l'indique, c'est une librairie en ligne qui a été lancée en 1992, trois ans avant Amazon (rappelez-vous, c'est aussi une librairie).

A cette époque, le paiement en ligne n'était pas encore sûr et les risques liés à l'utilisation des cartes bancaires en ligne étaient encore évidents.

2.3.4 Premier paiement en ligne sécurisé 11 août 1994 :

Sans la possibilité d'utiliser les cartes bancaires en ligne, le e-commerce aura du mal à décoller. Mais ne vous inquiétez pas : en 1994, le premier logiciel de cryptage pour protéger les achats en ligne est apparu.

Ainsi, le 11 août 1994, la première vente de titres a eu lieu sur Internet. Il s'agit de l'album solo de Sting, acheté à Philadelphie par un certain Phil Brandenberger sur le site NetMarket. Le site Web utilise ensuite le logiciel PDP (Pretty good Privacy) pour crypter les données de carte de crédit des clients. Ce premier achat par carte bancaire entièrement à distance et sans échange en face à face annoncera l'avenir du e-commerce mondial. Cela montre également l'importance de la sécurité pour stimuler les achats en ligne.

2.3.5 Création de Google le 4 septembre 1998 :

Inutile de dire que Google a été fondé en septembre 1998. L'entreprise vise à concurrencer AltaVista (un moteur de recherche créé il y a 3 ans) en créant un moteur de recherche performant.

Dans quelques années, le moteur de recherche Google deviendra populaire. Quelle est la raison de son succès ? Algorithme plus sophistiqué que ses concurrents, produisant des résultats plus pertinents.

En plus de devenir le géant mondial que nous connaissons, Google établira l'importance des moteurs de recherche dans le domaine numérique. Quiconque veut communiquer en ligne doit plaire aux moteurs de recherche, l'importance des citations organiques (SEO) est donc toujours aussi pertinente aujourd'hui.

2.3.6 ADSL proposé pour la première fois en janvier 1999

Avant 1999, la grande majorité des internautes utilisaient Internet bas débit et se connectaient via des lignes téléphoniques. Limitez ensuite l'utilisation d'internet à quelques heures par mois avec des forfaits de 30, 40 ou 50 heures. Début 1999, l'ADSL a été référencé pour la première fois en France. Cet Internet haute vitesse apportera une autre révolution.

Premièrement, l'ADSL peut être beaucoup plus rapide et donc afficher plus de contenu. Cela va permettre à internet d'évoluer, notamment les images puis la vidéo. Deuxièmement, l'ADSL permettra d'afficher des paquets Internet illimités sur les lignes fixes. Les internautes ne sont plus habitués à « surfer » quelques heures par mois, mais peuvent surfer sur Internet à leur guise. Cela contribuera progressivement à faire d'Internet un moyen d'information privilégié.

2.4 Créer Google AdWords 23 octobre 2000 :

En 2000, deux ans après sa création, Google a créé la plateforme Google AdWords (aujourd'hui Google Ads), grâce à laquelle vous pouvez acheter de la visibilité sur les moteurs de recherche. Google AdWords transformera la publicité en ligne en permettant aux annonceurs d'apparaître dans les résultats de recherche. Ce fut une avancée majeure pour le SEO avec la naissance du SEA (Search Engine Advertising).

Les éditeurs de sites Web peuvent désormais acheter des annonces directement auprès des moteurs de recherche au lieu de simplement insérer des annonces sur des sites de médias. Aujourd'hui encore, Google Ads reste une pierre angulaire importante d'une stratégie SEA efficace.

2.5 La naissance des réseaux sociaux :

2.5.1 Facebook Introduit le 4 février 2004 :

Le célèbre réseau social américain a été créé en 2004 pour rassembler les étudiants de Harvard. L'entreprise connaîtra son succès bien connu en changeant les habitudes des internautes et en popularisant les réseaux sociaux comme un média à part entière.

2.5.2 Lancement de YouTube le 14 février 2005

En 2005, la plateforme d'hébergement de vidéos YouTube est née. Ce nouveau type de service, surtout à une époque où le haut débit n'était pas la norme, a permis d'héberger et de diffuser des vidéos en ligne. En octobre 2006, moins de 2 ans après sa création, la plateforme est rachetée par Google qui y voit un fort potentiel, notamment en revenus publicitaires. Dans le monde de la communication numérique, YouTube démontre l'importance de la vidéo dans le marketing numérique. Cette importance sera directement proportionnelle à la qualité de la vitesse d'Internet, et les internautes ont pu accéder à de plus en plus de données au fil des ans. Les vidéos sont devenues non seulement un outil promotionnel pour les marques, mais aussi un moyen de booster leurs références organiques.

De plus, YouTube a popularisé la publicité vidéo sur Internet. Les contenus diffusés sur YouTube (des vidéos de moins de 15 minutes dans la plupart des cas) peuvent facilement

intégrer les publicités des annonceurs. Au final, YouTube a engendré toute une génération d'influenceurs numériques : des vidéastes qui attirent l'attention de communautés entières sur leur contenu. Ces YouTubers (noms d'utilisateurs de YouTube) ont su fédérer des communautés de millions de personnes et devenir des porte-drapeaux idéaux pour de nombreuses marques.

En conséquence, le placement de produit (rémunérer les YouTubers en échange de voir leurs produits et services présentés dans leur contenu) est devenu monnaie courante dans l'utilisation de YouTube.

2.5.3 Twitter est mis en ligne le 21 mars 2006

En 2006, le réseau social de microblogging Twitter voit le jour. Le concept de Twitter est simple : les messages courts sont autorisés : les Tweets (limité à 140 caractères par tweet, passera à 280 caractères en 2017).

Bientôt, Twitter est devenu un réseau social instantané. Il faut dire que les principes minimalistes de ses SMS lui permettent de réagir "sur place" à la moindre actualité, qu'il s'agisse de l'actualité politique ou de la dernière émission mode.

Twitter révèle aussi son propre monde, notamment son propre vocabulaire. Un message devient un "tweet", la diffusion du message d'une autre personne est un "retweet", l'utilisation du signe arobase permet de mentionner les utilisateurs et l'hashtag familial (#) peut contenir des mots-clés attribués à chaque tweet.

Avec sa vocation et son code bien précis, Twitter montre une fois de plus que la communication digitale de l'entreprise doit être adaptable. Cela prouve également que Facebook n'est pas et ne peut pas être le seul réseau social, puisque chaque réseau a sa propre vocation et qu'un même utilisateur peut s'intégrer à pas mal de réseaux sociaux différents.

2.5.4 Instagram 6 octobre 2010 :

En 2010, l'application mobile Instagram a explosé ! Je dis cela car il s'agit d'un réseau social de partage de photos et de vidéos conçu pour une utilisation mobile. En moins de 2 mois, Instagram a atteint pas moins d'1 million d'utilisateurs... et ce n'est que le début !

En 2012, Instagram a été racheté par Facebook, le voyant comme une plateforme publicitaire idéale et un moyen utile de renouer avec un public plus jeune (Facebook rattrapait les adolescents à l'époque).

Le succès d'Instagram peut être vu comme l'un des signes de l'importance du mobile dans la communication en ligne. Le succès des réseaux sociaux sous la forme d'applications

conçues pour un usage mobile démontre l'attrait des internautes pour la simplicité des smartphones et démontre que l'essentiel de l'usage d'internet se fait désormais via les smartphones.

De plus, Instagram souligne l'importance de la photographie dans la communication numérique. Dans ce réseau social très soucieux de son apparence, tout doit être impeccable : les plats d'un restaurant, la plage d'un resort, même le corps d'un instaboy ou d'une instagirl. Enfin, Instagram célèbre une nouvelle fois le règne de l'influenceur. Si la publicité payante devient possible (grâce à Facebook), les marques sont souvent plus disposées à payer directement les utilisateurs d'Instagram, sous forme de placement de produit.

2.6 Présentation de la fibre optique Décembre 2019

En 2019, la fibre est en plein essor en tant que nouvelle technologie haut débit. Ainsi, il identifie à la fois la possibilité et la prévalence des usages numériques déjà existants : streaming, jeux en ligne, contenus vidéo, etc. Alors que les débits continuent d'augmenter, les consommateurs passent de plus en plus de temps sur Internet, la communication numérique gagne donc en importance (Valeur, 2020).

Section 02 : Raisons, enjeux et effets de la transformation digitale

La transformation digitale révolutionne toutes les organisations. Tout est remis en question que ce soit en termes de modèles économiques, de métiers, de culture d'entreprise ou d'organisation du travail (Manutan, 2021).

Les entreprises d'aujourd'hui n'ont pas d'autre choix que de s'adapter à ce changement pour rester compétitives. La transformation digitale est un véritable levier de développement pour les organisations et synonyme d'agilité et de résilience en temps de crise, comme celle que nous avons connue récemment. Cependant, les grandes questions de cette section sont de savoir les raisons de cette transformation, ses enjeux et son impact sur les différentes activités de l'entreprise.

1. Les Trois raisons majeures de la transformation digitale :

Actuellement, l'économie est faite d'innovations disruptives. Ils sont contre les méthodes de travail traditionnelles. Nous avons retenu trois évolutions ou ruptures majeures dans lesquelles la transformation digitale a eu un impact significatif sur la société et particulièrement sur l'entreprise.

1.1 Changer l'expérience client au cœur du processus :

Le quotidien des consommateurs est bouleversé du fait de la démocratisation des outils numériques. Les clients attendent une expérience personnalisée, une expérience mobile, et tout cela. En raison de la portabilité de la technologie utilisée, il peut être connecté en permanence à tout moment, n'importe où.

Ces outils permettent également aux clients de dépenser de différentes manières. Pour acheter, le client peut se rendre dans un point de vente physique, ou sur un site e-commerce, application mobile, borne de paiement, réseau social...

Il a progressivement pris le dessus sur les fournisseurs. En effet, avec l'avènement des plateformes et des réseaux sociaux, les consommateurs sont capables de dire des choses positives ou négatives sur les entreprises. Cet avis doit être immédiatement accessible au plus grand nombre.

La localisation des réseaux sociaux et autres plateformes (forums, places de marché, sites de comparaison, etc.) peut également avoir l'effet inverse. Avec une bonne stratégie de communication digitale, les entreprises sont capables de discuter avec un grand nombre de clients potentiels en un rien de temps. Ainsi, la transformation digitale permet de communiquer et de communiquer plus facilement avec différents prospects et clients (Gerbaud, 2018).

1.2 Big data et data management après la révolution de l'information :

Le big data est souvent traduit par "mégadonnées" ou encore "données massive". Il consiste en une accumulation massive et exponentielle de données professionnelles et privées. Tout cela grâce à de nouveaux systèmes de stockage plus efficaces. Ainsi, le big data génère de nouveaux horizons dans la relation client et l'analyse des données.

Les entreprises utilisent ce phénomène à des fins stratégiques : la gestion, le traitement et la compréhension des données sont au cœur de la stratégie marketing d'une entreprise. Par conséquent, il est crucial de comprendre comment utiliser ces technologies pour utiliser efficacement les données collectées.

Cela entraîne également un changement dans les habitudes des clients potentiels. En raison de la grande quantité d'informations collectées sur Internet, le client potentiel devient un "expert" aux multiples facettes. Il a un accès permanent à de vastes quantités de données, ce qui lui permet de se forger sa propre opinion sans l'intervention d'"experts métiers". En apprenant davantage, il devient ainsi plus exigeant et moins fidèle à l'entreprise (Gerbaud, 2018).

1.3 Optimiser les processus internes en changeant la façon de penser et de travailler :

La digitalisation a un impact direct sur les habitudes de consommation, mais elle peut aussi affecter les salariés des entreprises, modifiant leur façon de travailler.

La mentalité des salariés a changé. Ils sont également de plus en plus exposés aux outils numériques et technologiques, qui modifient leurs habitudes.

Il est important que les entreprises comprennent comment s'adapter et tirer parti de leurs changements d'emploi. Tout d'abord, il permet la fluidité des processus internes. Différents collaborateurs sont constamment connectés et ont une vitesse d'action plus élevée.

Comme le disait Joël de Rosnay, « L'entreprise du futur est une plateforme d'intelligence collective ». Plus transparentes, agiles, ouvertes, horizontales, indépendantes, la recherche de sens et l'impatience des générations Y et Z sont mises en avant, et les entreprises du monde numérique doivent maîtriser les usages associés aux technologies numériques pour en faire leur propre marque. Alors que la technologie donne du pouvoir aux clients à grande échelle, les entreprises doivent l'adopter, mettre en commun les compétences et les talents et donner aux « héros », aux clients engagés, aux employés ambassadeurs et aux innovateurs, tant en interne qu'en externe, les moyens de façonner l'avenir (Bahuon , 2019).

2. Les enjeux de la transformation digitale :

La technologie est l'un des piliers sur lesquels s'appuie la transformation digitale, mais elle ne se limite pas à utiliser les NTIC pour indiquer qu'une entreprise a transformé les relations organisationnelles (El Yaakoubi, 2021).

Dans MIT Sloan Management Review, l'une des revues les plus importantes dans le domaine des sciences de gestion, la Transformation digitale doit s'appuyer sur trois éléments de base pour réussir la transformation d'une organisation, à savoir : l'expérience client, les processus opérationnels et les modèles d'affaires (Kane & al, 2015).

2.1 Expérience client :

Selon (l'Association Française de la Relation Client, 2021), l'expérience client "correspond à la perception par le client de toutes les interactions avec l'entreprise tout au long du parcours" (Factory, 2017).

Aujourd'hui, l'expérience client est considérée comme un facteur clé de succès pour toute entreprise évoluant dans l'environnement dans lequel nous vivons actuellement, caractérisé par la

prolifération des outils numériques, des réseaux sociaux et des exigences accrues envers les consommateurs.

Avec la transformation numérique, les entreprises ont dû repenser et adapter leurs produits pour répondre aux nouveaux besoins des clients, les points de contact sont désormais diversifiés et les entreprises peuvent communiquer avec les clients individuellement et entre clients et clients de différentes manières. Alignement entre son conseiller ou sa marque et ses consommateurs (réseaux sociaux, applications mobiles).

Les entreprises intégrant les nouvelles technologies dans leurs structures, façonnant leurs procédures et méthodes de travail, et surtout, l'orientation client sont les stratégies appropriées. En bref, elle doit abandonner sa vision produit précédente et s'orienter vers une vision centrée sur le client en offrant aux clients des expériences digitales uniques et de véritables différenciateurs (Forrester, 2021).

2.2 Le business model :

Pour qu'une entreprise soit « digitale », elle doit faire évoluer son offre de produits et de services, ainsi que sa capacité à innover, car ces évolutions correspondent aux nouveaux codes numériques d'aujourd'hui. Elle doit donc revoir son business model, l'organiser et cibler de nouvelles sources de revenus.

Selon (Ait El Haloui, 2021) , « le business model ou business model en français est la manière dont une organisation crée, délivre et capte de la valeur, permettant de réfléchir aux voies de transformation et d'innovation des organisations ».

(Verstraete & Jouison, 2007) Ajoutent que le business model est la première étape que tout investisseur doit prendre en compte lorsqu'il « prend en charge » un projet.

D'après (Weil & Woernor, 2015), pour qu'une entreprise passe au digital, elle doit s'appuyer sur trois éléments qui doivent être intégrés à son modèle économique, à savoir : la mise en place d'une plateforme numérique, la création de contenus attractifs et la prise en compte des retours clients. Le respect de ses trois éléments garantit le passage d'un modèle économique "traditionnel" à un modèle économique "digital". Les NTIC bouleversent complètement la chaîne de valeur d'une entreprise et révolutionnent son modèle économique, pour illustrer notre revue, un exemple frappant est le passage des réservations d'hôtels classiques à la plate-forme numérique bien connue AirBnB, la transformation numérique a touché plusieurs entreprises.

D'autres aspects du modèle (Pizelle & Roux, 2020) :

- Produits et services innovants.
- Cibler de nouveaux segments de clientèle : La baisse des prix et la différenciation induite par le numérique permettent de toucher de nouvelles catégories de clientèle.
- Des ressources et activités clés : la création de nouveaux métiers, l'innovation et le développement des savoir-faire grâce aux nouveaux outils digitaux.
- Réduction des coûts : en réduisant les immobilisations et en augmentant les rendements à l'adoption (effets de réseau).
- - Volatilité des revenus : via de nouveaux canaux de financement (ex : crowdfunding).

La transformation digitale est devenue une stratégie nécessaire et permanente que les entreprises doivent formuler depuis longtemps pour assurer des opérations de production et d'organisation, répondre aux nouvelles demandes des consommateurs et offrir la meilleure expérience client pour fidéliser la clientèle.

3. Les effets de la transformation digitale :

L'internet a fortement bouleversé toutes les activités de l'entreprise : le marketing, la communication, la stratégie commerciale, le management et les ressources humaines, par sa rapidité d'accès à l'information et sa quasi-gratuité

Nous parlons même de « transformation digitale » pour illustrer à quel point les changements sont profonds.

La transformation digitale de l'entreprise crée naturellement des réflexions sur la gouvernance de l'information, des projets. Le digital rapproche des communautés d'intérêts.

Il accélère la circulation des flux d'information, permet de mieux les cibler et de les enrichir. Le digital transforme ainsi profondément les codes des entreprises.

Il change complètement le regard que l'on porte sur l'entreprise, son organisation, son image, tant du point de vue de manager, qui doit s'adapter ses postures et la façons de travailler, que du point de vue du collaborateur. (Berthelot & La Pinta, 2015)

Tableau 2: Comparaison entre les trois générations de l'entreprise

Entreprise 1.0	Entreprise 2.0	Entreprise 3.0
Organisation hiérarchique	Organisation horizontale	Organisation horizontale et étendue avec "crowdsourcing"

Cloisonnement	Participation	Participer au développement de toutes les formes possibles de télétravail
Procédures complexes et rigides	Procédures simples et flexibles	Programme simple, intelligemment évolutif et flexible
Relation hiérarchique	Relation entre tous	Des relations pour tous et à tout moment grâce aux outils mobiles connectés
Information gardée	Information partagée	Information partagée et qualifiée selon sa signification (Web Sémantique)
Outils du web1.0 : mail, site institutionnel	Outils de type réseau d'entreprise	Réseaux sociaux d'entreprise et mondes virtuels 3D
Formation classique en présentiel	E-learning	Apprentissage en ligne à la demande à un moment précis grâce à la qualification des données.

Source : (Sanogo, 2022)

3.1 Impact sur les modes d'organisation

La révolution digitale a conduit au démantèlement progressif des lieux de travail physiques. Ces changements avaient pour but d'améliorer les conditions de travail des salariés mais devaient aussi permettre aux entreprises d'être plus réactives dans un monde en perpétuelle évolution. Nous pouvons citer quelques nouveaux modes d'organisation :

3.1.1 Le Télétravail

Le télétravail est un mode d'organisation du travail où un salarié travaille depuis un lieu qui n'est pas celui de son entreprise et qui contribue à l'amélioration de l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle des salariés.

3.1.2 Le Co-Working

Le Co-working est un espace de socialisation des travailleurs indépendants, des entrepreneurs, ou des start-upers. Un lieu d'échange, de partage, de soutien, d'innovation...

3.1.3 Les Incubateurs

Des espaces d'innovations favorisant l'adaptation des entreprises aux évolutions digitales actuelles. Auparavant les incubateurs étaient situés en dehors des entreprises.

Celles-ci finançaient l'activité des Start-up et en tiraient un revenu proportionnel au montant de leur investissement. Mais avec le temps elles ont créé elles-mêmes leurs incubateurs pour gagner en agilité, en souplesse et en compétitivité (Sanogo, 2022).

3.1.4 La bi localisation

Cela correspond au fait de donner deux ou plusieurs lieux de travail à une même personne. Cela permet d'améliorer le quotidien des collaborateurs en limitant leur temps de trajet par exemple.

3.1.5 Le free-seating

Le Free Seating est une pratique administrative et organisationnelle qui consiste à ne pas attribuer à chaque consultant un lieu de travail fixe et spécifique. En d'autres termes, les sièges non réservés sont un moyen pour les consultants de s'installer chaque jour lorsqu'ils arrivent sur un siège vide sur le plateau. Cette pratique a un effet positif sur les relations avec les employés car elle facilite l'échange et l'impact des expériences entre les employés (24pm, 2020).

3.2 Impact social :

Avec l'émergence de différentes plateformes de communication (réseaux sociaux, visioconférence, etc.), les opportunités d'interaction se multiplient.

Tant et si bien que la force des entreprises du 21^e siècle ne réside pas seulement dans la qualité de leurs produits et services, mais également dans leur capacité à créer une communauté dynamique et de plus en plus fidèle. La digitalisation modifie la relation entre vie personnelle et vie professionnelle.

En fournissant tous les moyens de communication nécessaires pour maintenir un lien permanent avec les clients, il a également conduit à l'émergence d'une culture instantanée dans laquelle, lorsque l'information est introduite, des réponses rapides et percutantes sont attendues.

3.3 Impact sur les ressources humaines

Les technologies numériques ont amélioré le processus de gestion des ressources humaines en fournissant une mine d'informations utiles et efficaces. Par exemple, au niveau du recrutement, nous pouvons observer des changements.

Les méthodes utilisées auparavant étaient basées sur les qualifications d'un candidat, mais aujourd'hui, elles prennent également en compte ses passions, ses intérêts et ses activités en dehors du lieu de travail (par exemple, via les réseaux sociaux).

Les méthodes de formation ont également changé. Avec l'essor des MOOC (Massive Open Online Courses), des SPOC (Small Private Online Courses), des tutoriels vidéo, des COOC (Corporate Open Online Courses) et autres webinaires, la formation est devenue une activité quasi quotidienne pour la plupart des collaborateurs.

Non seulement parce que c'est nécessaire, mais parce que le développement professionnel d'aujourd'hui nécessite un questionnement constant.

3.4 L'impact de la communication :

Selon (Berthelot & La Pinta, 2015), les entreprises doivent revoir leur manière de produire et de diffuser l'information en interne et en externe, en modifiant la répartition budgétaire entre conception et diffusion, sachant qu'elles sont plus que jamais ouvertes à leurs écosystèmes.

Il n'est plus possible de communiquer comme avant les sites participatifs ou les réseaux sociaux sans perdre en crédibilité, en attention et en audience.

La communication est désormais une conversation numérique impulsée par les marques ou sollicitée par les clients, collaborateurs, candidats ou partenaires (Sanogo, 2022).

Section 03 : Stratégie de la transformation digitale dans l'entreprise

L'explosion digital provoquée par l'ampleur sans précédent d'Internet et des réseaux sociaux dans la communication quotidienne a créé de nouveaux défis pour les entreprises, les obligeant à adopter des stratégies digitales globales adaptées à l'ère digital sans négliger le comportement des consommateurs.

En effet, la stratégie digitale d'aujourd'hui s'invite dans toutes les conversations portant sur la performance et le développement de l'entreprise. Elle est partout quand nous parlons du positionnement d'entreprise, d'avantage concurrentiel ou de croissance, et elle reste complexe (Zermout, 2019).

1. Définition de la Stratégie de Transformation Digitale :

En général, une stratégie est un ensemble organisé d'actions exécutées de manière précise pour atteindre un objectif fixé.

Une stratégie de transformation digitale est une méthode de remodelage d'une entreprise pour intégrer les technologies digitales dans tous les domaines appropriés afin d'améliorer l'efficacité, d'optimiser la collaboration, d'accélérer l'exécution et d'améliorer la satisfaction des

clients. Selon (Gartner, 2020), la transformation numérique peut faire référence à tout ce qui concerne la modernisation informatique », l'optimisation numérique ou l'invention de nouveaux modèles commerciaux numériques" (Appelbaum & Roach, 2019).

Bien qu'il soit important d'exécuter et d'innover rapidement dans cet environnement, la digitalisation ne se limite pas à la mise en œuvre de nouvelles technologies, au lancement des produits numériques ou à la migration de systèmes vers le cloud. La transformation numérique nécessite des changements majeurs dans la culture, les processus et les flux de travail.

Lorsque l'échelle de telles transformations est énorme, semblent souvent difficiles à mettre en œuvre. Cependant, les avantages de la digitalisation des processus et des outils et de l'alignement de la stratégie sur la mise en œuvre l'emportent largement sur l'effort requis : optimisation de la productivité, de la qualité et de la collaboration, amélioration de la réactivité et du délai de mise sur le marché, réduction des risques et, surtout, augmentation de l'agilité pour être compétitif et innover dans un monde en évolution rapide.

Grâce à la transformation digitale, l'organisation est passée d'une structure départementale tronquée centrée sur les projets et les produits à une structure axée sur les produits et les résultats, avec des équipes interfonctionnelles travaillant ensemble pour générer de la valeur ajoutée grâce à des pratiques exemplaires. (Appelbaum & Roach, 2019).

2. L'approche stratégique de la transformation digitale :

De nombreux chefs d'entreprise souhaitent s'adapter à l'évolution digitale de leur mode de travail, assurer des déploiements agiles à grande échelle, créer une culture de l'innovation et passer d'un modèle de projet à un modèle de produit. Mais par où commencer ou comment progresser à partir de la situation actuelle ? Un bon point de départ consiste à examiner les cinq éléments suivants d'une stratégie de transformation digitale.

2.1 Le diagnostic :

La phase de diagnostic est indispensable pour tout projet de transformation Digitale. Celle-ci permet de faire le point sur ses forces et sur ses faiblesses en matière de digital.

Le diagnostic de la transformation digitale d'une entreprise doit permettre de situer cette dernière, sur une échelle allant de 0 (« pas du tout digitalisée ») à 10 (« totalement digitalisée »). Il s'agit pour le ou les auditeurs (internes ou externes) de lister les process qui ont déjà fait l'objet d'une transformation numérique d'une part, et d'autre part de répertorier ceux qui pourraient être améliorés par les nouvelles technologies (Visiativ, 2022).

2.2 L'analyse des besoins :

Après la phase de diagnostic, l'entreprise passe par une analyse de sa transformation digitale et de ses besoins. Afin de prendre les bonnes décisions et de choisir les bons outils.

Grâce au diagnostic, l'entreprise dispose d'un état des lieux complet de ses process, de ceux qui doivent rester en l'état à ceux qui doivent impérativement être connectés, en passant par ceux qui représenteraient un « plus » pour son activité s'ils étaient digitalisés. Ensuite il reste plus qu'à passer à la phase d'analyse des besoins, pour sélectionner les solutions et plateformes collaboratives les plus adaptées à l'entreprise.

2.3 Gestion de données :

La transformation digitale a entraîné une multiplication des données. Smartphones, tablettes, objets connectés, balises sur les machines-outils... toutes ces sources génèrent des informations qu'il faut gérer et protéger de manière sécurisée afin que l'entreprise ne soit pas exposée à des risques inutiles, voire dans des cas extrêmes, la mettant en danger.

Pour gérer ces informations, les entreprises doivent veiller à respecter les quatre impératifs de la gestion des données : avoir une vision globale des données en termes de sécurité et de gestion, s'accommoder de différents modèles de stockage, organiser le partage de ces informations, maintenir capable de les traiter.

2.4 L'humain et la formation :

Afin de réussir le projet de transformation digitale il est impératif d'acculturer et former ses collaborateurs. Ce ne sont pas juste de nouvelles connaissances, ce sont de nouveaux réflexes qu'il faut adopter. « La transformation digitale est avant tout une transformation humaine et non une transformation technologique. » (Chaniot, 2020).

En effet, plus la formation des collaborateurs, il est essentiel de leur faire adopter cette évolution et de les aider à s'intégrer dans ce nouvel environnement de travail, en passant au préalable par l'acculturation puis par la formation avec des ateliers notamment pour une formation pratique et une mise en situation efficace.

2.5 La mesure des résultats

Comme tout projet, la réussite de la transformation digitale se vérifie, se contrôle, se quantifie. Et il n'est pas uniquement question de ROI. Que ce soit en termes de satisfaction des clients, d'efficacité en interne et d'amélioration de l'image de marque, de nombreux facteurs entrent en compte pour permettre de mesurer le succès de ce projet.

En effet l'évaluation et la mesure des résultats passe avant par le bilan de l'adoption des utilisateurs internes et externes et un bilan de l'apport concret des solutions. Cela permet également de découvrir les problèmes en cas de déception à l'issue de ce projet, des problèmes qui peuvent se régler rapidement en communiquant avec les équipes et fournisseurs pour faire les adaptations nécessaires.

3. Les outils de la transformation digitale :

3.1 Les serveurs

Le serveur est un appareil matériel utilisé afin d'offrir des services aux clients. La plupart du temps ces services se résument à un accès web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Ces serveurs doivent répondre à des critères de sécurité pour protéger les données et des informations stockés ou partagés.

3.2 Les sites internet

Actuellement, le site web d'une entreprise est sa vitrine visible par rapport aux clients. L'image que le site internet dégage aura un effet immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés.

3.3 Les applications mobiles

Une application mobile est un programme autonome créé pour s'exécuter sur un smartphone ou tablette tactile.

Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsives :

- L'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoins d'être téléchargés depuis un serveur. Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues.
- La facilité d'accès aux données de l'utilisateur.
- Les applications émettent des notifications push pour plus d'interaction l'utilisateur mobile. Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

3.4 Les logiciels métiers

Ce sont d'outils performants que les développeurs créent afin de permettre d'autonomiser les tâches quotidiennes tout en facilitant la vie des collaborateurs tel que le CRM (Customer

Relationship management), les ERP (entreprise Resource planning) et les logiciels de mesure de performance pour rendre les activités plus qualitatives et plus simple.

3.5 Les newsletters

Les newsletters sont des e-mails à adresser aux clients, partenaires, etc. afin de les informés des nouveautés par rapport aux produits et services proposés par l'entreprise.

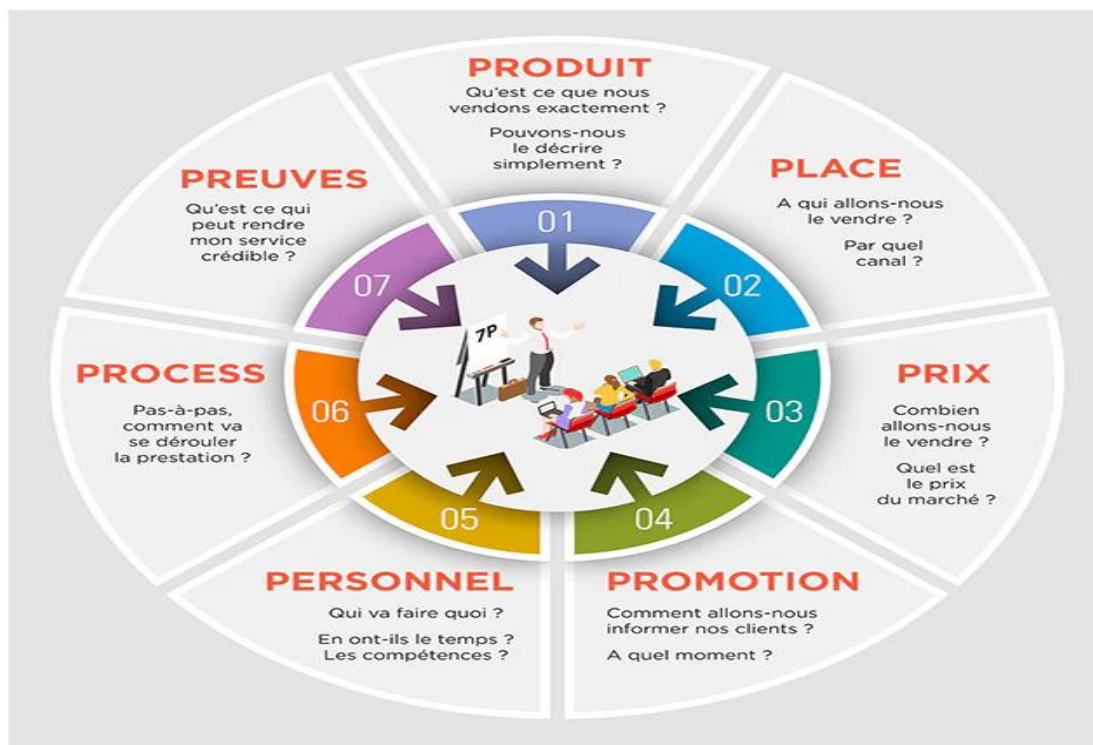
3.6 Les landing pages

Dans le processus digitalisation des entreprises, les landing pages jouent un rôle redoutable. Ces pages indépendantes des sites internet permettent de cibler l'audience sur une action. Elle désigne la page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien e-mail, lien bandeau publicitaire, etc.) (Sanogo, 2022).

4. Le Mix Digital

Le digital impact tous les angles du marketing traditionnel. Nous au regard des bouleversements sociétaux de ces dernières années, particulièrement de l'essor digital, le cadre du marketing mix s'est encore étoffé de « P » supplémentaires.

Figure 5: Mix Marketing à l'ère digital



Source : (Montéréal, 2020)

4.1 reProduit

La variable « produit » du marketing mix représente les caractéristiques d'un produit ou d'un service. Les décisions concernant les produits doivent être basées sur une étude de marché, une évaluation des besoins et l'utilisation des commentaires des clients pour modifier les produits existants ou en développer de nouveaux. Une entreprise a de nombreuses variantes de produits dans ce cas lors de l'élaboration de sa stratégie en ligne. Les décisions de "produit" liées à Internet peuvent être efficacement divisées en quelques catégories .

4.1.1 Options de modification du noyau du produit

Pour certaines entreprises, Internet est un moyen de développer de nouveaux produits dits d'information. Ghosh (1998) fait à cet égard référence au développement de nouveaux produits ou à l'augmentation de la « valeur numérique » associée aux clients (Berkani, 2020).

4.1.2 Options d'offre de produits numériques

À l'instar des éditeurs, des chaînes de télévision et d'autres propriétaires de médias, les entreprises qui proposent des produits numériques sous forme de contenu publié, de fichiers musicaux ou de vidéos peuvent désormais proposer une variété d'achats à différents prix.

4.1.3 Options de modification des produits étendus.

Lorsqu'un client achète un nouvel ordinateur, le produit comprend non seulement les informations fournies par le vendeur, les manuels d'utilisation, l'emballage, la garantie et les services d'assistance technique. Ce sont des composants qui étendent le produit et permettent à Internet de changer de différentes manières. (Chaffey & Ellis-Chadwic, 2014)Donnent des exemples dans les domaines suivants :

- Décerner
- Témoignages
- Liste de clients
- Garantie
- Service Clients...

4.1.4 Mener un apprentissage en ligne

Internet offre de nombreuses opportunités pour connaître les préférences des clients en matière de produits et peut être un outil d'étude de marché relativement peu coûteux, en particulier lorsque l'on souhaite évaluer les perceptions des clients sur les produits et services, les offres de l'entreprise, par exemple : groupes fermés, gestion de questionnaires en ligne. Forum d'entraide.

4.1.5 Vitesse de développement de nouveaux produits

Le Web fournit une plate-forme qui facilite le développement rapide de nouveaux produits, car il offre la possibilité de tester de nouvelles idées et de nouveaux concepts et d'explorer des options grâce à des études de marché en ligne. Les entreprises peuvent utiliser leurs propres panels de consommateurs pour sonder les opinions des gens plus rapidement, souvent à moindre coût que les études de marché traditionnelles. Un autre aspect de la rapidité de développement des nouveaux produits est que les effets de réseau d'Internet facilitent la constitution de partenariats pour assurer leur introduction et pratiquer la Co-innovation (Oumokhtar , 2018).

4.1.6 Les marques dans l'environnement numérique

L'image de marque est un processus essentiel à la fois sur Internet et dans le monde réel, car elle aide les clients à différencier les différents produits et services. Il décrit en outre comment l'entreprise se différencie de la concurrence. Les marques affectent la perception car les clients ne peuvent pas distinguer les marques lors d'un test à l'aveugle.

4.2 Prix

La variable « prix » du marketing mix fait référence à la politique de prix qu'une entreprise utilise pour définir son modèle de tarification et fixer les prix de ses produits et services. Internet a un impact sur les prix dans tous les secteurs.

Certaines entreprises lancent de nouveaux produits sur Internet avec un élément de "prix" inférieur - comme les banques qui lancent des produits d'épargne électronique en offrant des taux d'intérêt plus élevés aux clients en ligne.

Par conséquent, ils offrent une remise en ligne de 10 % sur leurs produits d'assurance pour encourager et encourager les clients à utiliser les canaux numériques. Ces contrats obligent souvent les clients à gérer leurs comptes en ligne, ce qui contribue à réduire les coûts pour les banques sur les éléments de service du portefeuille, qui doivent être livrés en ligne. Il faut se rappeler que réduire les prix peut signifier réduire le niveau de service aux clients afin de réduire les coûts, ce qui peut entraîner une perte de fidélité.

L'une des marques en ligne les plus performantes, Amazon a établi sa domination sur le marché en étant connue pour sa large gamme de produits et la qualité du service qu'elle fournit aux clients plutôt que d'afficher des prix plus bas. Afin de maintenir la compétitivité des entreprises. Nous citerons les principaux événements d'Internet liés à la variable prix :

4.2.1 Améliorer la transparence des prix

Selon (Quelch & Klein , 1996), deux effets contradictoires d'Internet sont liés à la transparence des prix. D'une part, les fournisseurs peuvent utiliser la technologie Internet pour pratiquer une tarification différenciée pour les clients de différents pays. Toutefois, s'ils ne sont pas protégés, les clients peuvent découvrir l'existence d'une telle discrimination par les prix et s'y opposer.

La tarification en ligne doit tenir compte du concept d'élasticité des prix, c'est-à-dire. Une évaluation du comportement des clients basée sur la théorie économique montrant que la demande pour un produit ou un service donné change à mesure que le prix change. L'élasticité-prix dépend du prix du produit, de la disponibilité de substituts auprès d'autres fournisseurs (qui ont tendance à augmenter en ligne) et du revenu des consommateurs. Un produit est dit "élastique" (ou sensible aux variations de prix) lorsque de modestes variations de prix entraînent une augmentation ou une diminution significative de la demande. Un produit est « inélastique » lorsque de fortes variations de prix n'entraînent que de faibles variations de la demande (Oumokhtar , 2018).

4.2.2 Pression à la baisse sur les prix

La principale raison de la pression à la baisse sur les prix est la transparence des prix et la concurrence de la prolifération des entreprises concurrentes. De nombreux agrégateurs ou sites de comparaison profitent de cette situation.

Cependant, lorsque vous recherchez des comparaisons de prix, sachez qu'il ne s'agit pas toujours d'une comparaison d'égal à égal : les produits peuvent varier, en particulier lorsque des marques privées sont présentes dans le panier. Une autre raison pour laquelle Internet a tendance à faire baisser les prix est que les détaillants purement virtuels sans présence physique doivent supporter les frais généraux de fonctionnement des magasins et des réseaux de distribution. Cela signifie que les entreprises en ligne ont théoriquement les moyens de facturer des prix inférieurs à ceux de leurs concurrents hors ligne.

Le phénomène s'est propagé à l'ensemble du secteur bancaire, certaines entreprises créant déjà des agences en ligne ou proposant des services d'ouverture de compte uniquement accessibles en ligne, et proposant de meilleurs taux sur les produits d'épargne. Les remises sur les achats en ligne sont une pratique courante sur de nombreux marchés.

4.2.3 Nouvelles méthodes de prix

Le web s'est avéré technologiquement capable d'ouvrir de nouvelles options tarifaires et de rendre certains modèles plus faciles à mettre en pratique. Le nombre d'utilisateurs rend les

systèmes d'enchères ascendantes ou traditionnelles (B-to-C) et inversées (B-to-B) plus variables, et ils sont maintenant plus courants qu'auparavant (Oumokhtar , 2018).

4.2.4 Structure ou politique de tarification alternative :

Plusieurs types de tarification différents peuvent être mis en place en ligne, notamment pour les produits numériques téléchargeables. Les ventes de logiciels et de musique reposent traditionnellement sur l'octroi de droits d'utilisation perpétuels. Mais comme nous l'avons expliqué dans la variable « Produit », Internet offre désormais de nouvelles options telles que le paiement à l'utilisation, les abonnements mensuels forfaitaires, la location ou le regroupement avec d'autres produits. L'utilisation de fournisseurs d'applications en ligne (Application Service Providers ou ASP) pour fournir des services tels que la surveillance du trafic réseau ouvre également la porte à de nouvelles approches de tarification au volume. Les sociétés d'analyse Web, telles qu'Adobes Size, appliquent une facturation échelonnée en fonction du nombre de visiteurs sur le site Web d'un client.

4.3 Place :

La variable "place" ou emplacement indique comment le produit sera distribué au client. Pour le canal hors ligne, l'objectif sera de maximiser la couverture de son réseau de distribution pour permettre une large disponibilité des produits tout en minimisant les coûts de stockage, de transport et d'entreposage.

Sur le Web, du fait de la facilité de navigation d'un site à l'autre, la portée de la variable "Localisation" devient moins lisible car elle est également liée aux variables "Promotions" et "Partenariats".

En ce qui concerne la variable « localisation » du marketing mix, les principales influences d'Internet examinées dans cette section concernent le lieu d'achat, le mécanisme de paiement et la localisation.

4.3.1 La syndication :

La syndication fait traditionnellement référence à l'inclusion d'articles ou d'extraits de livres dans d'autres publications, telles que des journaux ou des magazines. Dans l'environnement en ligne, les propriétaires de contenu en ligne devraient revoir cette pratique en relation avec les variables « localisation » et « partenariat » ; cela : « Fournit la possibilité de générer des revenus supplémentaires grâce à des flux, des widgets ou des échanges de données dans la republication de contenu sur des tiers sites partenaires, ou éventuellement accroître la visibilité sur les sites

partenaires, et accroître la familiarité ou la régularité dans le développement des « sites s » par l'entreprise (Oumokhtar , 2018).

4.3.2 Mécanisme de paiement - Lieu d'achat X :

Traditionnellement, les achats en ligne se font sur le site d'un marchand grâce à un partenariat avec un prestataire de paiement sécurisé. La transaction d'achat se produit en fait sur un autre domaine Web, mais il est important de rassurer les clients sur le fait que le processus de paiement est sécurisé et qu'il se déroule sans problème. Les distributeurs proposent souvent un mécanisme où l'acheteur a déjà établi le paiement avec un autre fournisseur. Assurez la confidentialité et la sécurité des clients, augmentez la commodité des achats et élargissez le choix des utilisateurs. Il convient donc de revoir toutes ces options.

4.3.3 Où acheter :

Il peut sembler étrange d'évoquer le concept de lieu dans un environnement en ligne. Mais dans cet environnement virtuel international qui transcende les frontières géographiques, les problèmes liés à la distribution, à la logistique et aux lieux de vente et d'échange sont importants pour les spécialistes du marketing. Par exemple, la vente de biens physiques soulève des questions sur le coût et les délais d'exécution des commandes (locales, régionales ou internationales), ainsi que sur la confiance, la culture et les réseaux de soutien locaux. Pour les revendeurs de produits numériques, il n'y a pas de contraintes physiques sur les commandes, et d'autre part, de nouvelles façons d'acheter se développent. Ce drive témoigne de cette digitalisation partielle du parcours client.

4.3.4 La localisation :

Fournir un site local, avec ou sans versions spécialement traduites et adaptations culturelles supplémentaires, s'appelle la localisation.

Un site Web peut devoir répondre à des clients de différents pays, qui ont des besoins différents en matière de produits, parlent différentes langues et ont des exigences spécifiques en fonction de leur culture.

4.4 Promotion :

Variables du marketing mix Les promotions concernent la manière dont les communications marketing sont déployées auprès des clients et des autres parties prenantes concernant une entreprise et ses produits. Les techniques de marketing Internet et digital jouent ici un rôle important et ont un grand impact sur les plans de communication de l'entreprise.

Au sein du marketing mix, cet élément vise à sensibiliser le marché cible à la présence des produits ou services de l'entreprise. La publicité est une fonction marketing essentielle qui communique de manière convaincante les composants d'un programme marketing à un groupe cible et facilite l'échange d'informations.

Le terme "promotion" a plusieurs significations. Il peut être utilisé pour décrire les aspects du mix liés aux communications marketing, ou il peut être utilisé dans un sens plus étroit. Il comprend généralement à la fois des méthodes de communication personnelles, telles que le face à face et le télémarketing, et des méthodes non personnelles, telles que la publicité. Nous parlons du mix de promotion lorsque nous utilisons différents outils tels que les e-mails, les salons et expositions, et la publicité.

Le tableau suivant présente une liste des éléments du mix promotionnel et de leurs équivalents en ligne, répertoriés par (Chaffey & Ellis-Chadwic, 2014) :

Tableau 3 : La liste des principaux éléments du Mix promotionnel

Outil de communication	Mise en œuvre en ligne
Publicité	La publicité display, AdWords pay-per-click
Vente	Vendeurs virtuels, e-merchandising, chat, abonnements
Promotion des ventes	Coupons, bonus ou programmes de fidélité en ligne
Relations publiques	Éditoriaux en ligne, blogs, flux RSS, newsletters, réseaux sociaux, campagnes virales
Parrainage	Sponsorings événementiels, sites web ou services en ligne
Mailing	Newsletters et eblast (siled email) e-mails opt-in (c'est-à-dire envoyés aux boîtes aux lettres des consommateurs avec leur consentement)
Foires et salons	Expositions virtuelles et distribution de livres blancs
Marchandisage	Ventes Distribution de publicités sur les sites, recommandations personnalisées et

	notifications Z-Mail Présentations virtuelles, Forfaits 3D
Packaging	Marketing viral, Affiliation, Viral (Bouton Partager)
Bouche à oreille	Publicité display, AdWords pay-per-click

Source : (Lefevre, 2020)

Spécifier un élément "promotionnel" du mix fait généralement partie de votre stratégie de communication. Cela comprend la sélection du marché cible, le positionnement et l'intégration de divers outils de communication. Internet offre un nouveau canal de communication qui nous permet d'informer nos clients des avantages de nos produits et d'appuyer leurs décisions d'achat.

4.5 Personnes

Représente la façon dont les employés d'une entreprise interagissent avec les clients et les autres parties prenantes avant, pendant et après une vente.

Cette forme de potentiel de service à la clientèle se caractérise par sa simplicité, mais il existe des difficultés à mettre en œuvre efficacement l'application.

4.6 Processus

La variable « Processus » du mix marketing désigne les méthodes et les procédures que les entreprises utilisent pour mener à bien l'ensemble des fonctions, comme le développement de nouveaux produits, la promotion, la vente ou le service client.

Les stratégies de contact client sont affaire de compromis entre la fourniture d'un service de qualité, où l'accent porte sur le choix offert, et le souci de réduire le plus possible le coût de ces contacts. Les objectifs opérationnels qui devraient typiquement piloter ces stratégies et mesurer leur efficacité consisteront particulièrement à :

- Réduire au minimum le délai de réponse moyen par e-mail, et l'écart entre le délai le doit être plus court et le délai le plus long
- Raccourcir le plus possible les délais de résolution, en réduisant par exemple le nombre de contacts et la durée requise ;
- Maximiser l'indice de satisfaction des clients vis-à-vis des réponses fournies ;

- Réduire au minimum le coût moyen d'une réponse par e-mail et le temps moyen que le personnel y consacre.
- Les stratégies de contact client qui ont pour objet à intégrer l'assistance en ligne et par e-mail aux activités existantes des centres de contact incorporent généralement certains éléments relevant de l'une et l'autre des options suivantes (Lefevre, 2020) :
- Canal privilégié par le client. L'entreprise adopte ici une démarche qui laisse aux clients l'initiative d'utiliser, pour leurs demandes de renseignements, le canal qu'ils préfèrent, que ce soit le rappel téléphonique, l'e-mail ou la discussion en direct. Il n'est pas question de les influencer ou de leur indiquer les canaux qu'ils utilisent le plus. Des métriques de satisfaction suffisantes peuvent être générées, mais le coût du support téléphonique est bien plus élevé que le self-service web ou le mail. À noter que cette approche n'est généralement pas la plus économique.
- Canal préféré de l'entreprise. Nous cherchons à influencer nos clients quant au choix du support pour établir le contact. Par exemple, qu'il s'agisse de réserver des billets ou de demander un service client, Asy Jet encourage les clients à utiliser les canaux en ligne au lieu d'appeler les centres d'appels. Les clients restent libres, mais les entreprises utilisent les sites Web pour les influencer (Oumokhtar , 2018).

4.7 Preuve physique :

La variable « Preuve physique » désigne l'expression tangible d'un produit, à son mode d'acquisition et à son mode d'utilisation. Dans le contexte du web, la « preuve physique » désigne l'expérience client vécue au travers du site Web.

Concernant les évolutions des mécanismes de paiement, la technologie NFC (Near Field Communication), qui permet l'échange de données entre deux périphériques situés à moins de 10 cm l'un de l'autre, a souvent été citée comme une révolution, paiement sans contact. Cette technologie est néanmoins en train d'être concurrencée par de nouveaux modes de paiement comme le paiement via une application mobile, appelé aussi « paiement mains libres » par opposition au paiement par carte ou paiement porte-monnaie électronique.

La prise en compte des nouvelles technologies de communication commence à être une pratique commune dans le secteur de la prestation de service, et pour se faire, ces entreprises qui pour la plupart travaillent dans le domaine de la communication, doivent prendre en compte les avancées technologiques pour espérer rester dans la course vers une croissance futur car désormais il ne s'agit plus de convaincre ou satisfaire ou d'aller à la recherche de nouveaux

prospects, mais d'accroître ses capacités HIGH-TECH en vue d'une nouvelle expérience tout aussi vivante pour l'entreprise que pour le client. Nous pouvons l'appeler E-perenity (Oumokhtar, 2018).

5. Les indicateurs de la transformation digitale

Ces mesures sont variées et dépendent de l'environnement de l'entreprise, de l'architecture technologique, de la maturité organisationnelle et des conditions concurrentielles. Cependant, nous pouvons proposer d'en intégrer plusieurs dans le tableau de bord. Nous retiendrons les vingt métriques les plus pertinentes pour nous, qui peuvent être regroupées en cinq thématiques : stratégie, expertise, écosystème, compétences et technologie (Rosé, 2022).

5.1 Les indicateurs stratégiques

5.1.1 Les réunions de la direction dont les problématiques digitales sont abordées :

C'est un signe de maturité d'une entreprise. Des chercheurs du CISR (Center for Information Systems Research) de la MIT Sloan School of Management ont étudié cette question dans une étude intitulée "Assessing the Impact of a Digitally-Savvy Board of Directors on Firm Performance". Ils ont conclu que la sensibilité au nombre d'un gestionnaire affecte la rentabilité, la croissance des revenus et la capitalisation boursière d'une entreprise dans une fourchette de 17 % à 38 %.

5.1.2 Évolution de la quantité d'informations créées, copiées et stockées

Depuis plusieurs années, nous observons une accélération de la production de données. Rappelons que, selon IDC, la taille globale de la "data sphère" mondiale (c'est-à-dire toutes les données créées, collectées ou répliquées dans le monde) était de 33 zettaoctets en 2018, contre moins de 10 en 2012. Cela représentera 175 zettaoctets d'ici 2025, dont 80 % seront générés par les entreprises.

Les flux d'informations et de documents échangés croissent de façon exponentielle, deviennent de plus en plus interdépendants, circulent selon des schémas multicanaux et multiformats, se consomment de manière collaborative et sont de plus en plus fluides. La mesure du flux de données et du flux de documents est utile pour informer les besoins de stockage, les solutions de gestion de documents ou la capacité du réseau.

5.1.3 Mesurer le capital informationnel

L'information est un atout comme tout autre atout. N'oubliez pas qu'un actif a trois caractéristiques principales : il est détenu et contrôlé par un individu ou une organisation, il a une

valeur d'échange sur le marché et sa valeur peut changer avec le temps. Les caractéristiques parfaites des actifs financiers ou immobiliers s'appliquent également aux actifs incorporels, tels que les données et les informations.

La valeur de l'information dépend de plusieurs facteurs, dont sa qualité, sa disponibilité, son degré d'accessibilité, son exactitude, son exhaustivité ou sa rareté. Il existe donc plusieurs modèles de valorisation de l'information, chacun associé à une méthode de calcul :

- Valeur intrinsèque (qualité, rareté et intégrité des données).
- Valeur commerciale (alignement avec la stratégie).
- Valeur de performance (pour les clients, les partenaires, les employés, etc.).
- Valeur marchande (prix de revente). Valeur économique (contribution au résultat net).
- Valeur de l'actif (coût de la perte de données).

L'évaluation des données peut être directe, lorsqu'elle permet de générer des revenus supplémentaires, ou indirecte, lorsqu'elle permet de réduire les coûts, les risques ou d'augmenter la productivité (Rosé, 2022).

5.2 Indicateurs de fonctionnement

5.2.1 Nombre de projets pilotes sur le business case numérique

Au sein d'un portefeuille technologique, mesurer la proportion de projets reposant partiellement ou totalement sur des cas d'usage liés à la transformation digitale révèle la volonté d'innovation des métiers et du management. Le nombre de projets peut être comparé à l'effort budgété (la part des ressources que l'entreprise alloue aux projets numériques). Grâce à la cartographie complète, nous pouvons également observer la part des éléments numériques sur une base d'application globale.

5.2.2 Chiffre d'affaires via les canaux numériques ou les produits et services numériques

Cette métrique révèle le niveau de maturité de la transformation numérique. Une part importante des revenus générés par les canaux numériques ou les services/produits numériques est souvent le résultat d'un repositionnement réussi des modèles commerciaux.

5.2.3 Audience sur les réseaux sociaux

Il reflète la "présence numérique" et la réputation électronique de l'entreprise à travers ses interactions avec l'écosystème, les partenaires et surtout les clients. À une époque où plus de la moitié de la population mondiale utilise les réseaux sociaux, ceux-ci jouent un rôle de plus en

plus important dans les transactions d'achat, avec des consommateurs hyperconnectés, en particulier les jeunes générations.

5.2.4 Mesurer l'expérience client numérique

L'amélioration de l'expérience client est au cœur de toute stratégie de transformation numérique. C'est aussi le défi le plus difficile à réussir. Car il ne s'agit pas tant d'un problème technique que d'un problème émotionnel, d'un problème de processus plutôt que d'un problème de perception client, d'un problème d'infrastructure plutôt que d'un problème d'ergonomie applicative. Bien sûr il faut se référer aux bonnes pratiques pour au moins maximiser l'expérience client. Mais cela n'évite pas trois problèmes.

5.3 Indicateurs écosystémiques

5.3.1 Nombre de startups

Cet indicateur reflète l'interaction de l'entreprise avec son écosystème et son intérêt pour l'innovation ouverte. Cela souligne la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement l'intelligence collective interne et externe pour accélérer ses relais d'innovation et de croissance.

5.3.2 Nombre et fréquence des hackathons

Cette méthode de plus en plus populaire pour favoriser l'innovation consiste à réunir des développeurs pour résoudre des problèmes pendant une période de temps prédéfinie. C'est un processus créatif qui stimule l'imagination pour de nouvelles applications numériques avec un délai court. La fréquence avec laquelle organisez l'entreprise des hackathons (ou des initiatives comme les jeux d'innovation, le crowdsourcing ou les storm challenges) est un signe d'engagement envers l'innovation.

5.4 Les Indices de compétence

5.4.1 Détournement des réseaux sociaux d'entreprise

Les réseaux offrent aux employés une initiative très courante dans les entreprises en transformation numérique. Mais le processus de propriété prend du temps, souvent beaucoup plus longtemps que prévu. Il est donc pertinent de mesurer cette progression en termes de volume de connexion, d'usage (nombre de discussions, de postes, de commentaires, etc.) et de communauté thématique.

5.4.2 Utilisation d'outils numériques par rapport à l'effectif total

Il mesure les progrès des collaborateurs en « agilité numérique », tant au niveau des terminaux numériques (ordinateurs, portables, tablettes, smartphones) que dans l'utilisation des applications mises à leur disposition, par exemple dans les catalogues de services (Rosé, 2022).

5.4.3 Partage des compétences numériques

Il est principalement mesuré par le pourcentage d'employés ayant reçu une formation ou une certification numérique en personne ou en ligne. L'indicateur peut être décomposé par profession ou par entité pour comparer les évolutions des intitulés de poste et des types de qualification.

5.4.4 Niveau d'engagement des employés

En principe, la transformation numérique contribue à rendre les entreprises plus agiles, collaboratives et efficaces car la productivité est plus élevée. Ce changement, selon qu'il est correctement ou mal géré, peut entraîner une augmentation ou une diminution de l'engagement des employés.

5.5 Indicateurs techniques

5.5.1 Disponibilité du site Web

La disponibilité des services en ligne contribue à améliorer l'expérience client car il s'agit d'un point de contact privilégié entre les entreprises et les consommateurs. Le suivi de cette métrique par rapport aux objectifs permet d'identifier les défaillances en amont et d'élaborer des plans d'action appropriés.

5.5.2 Nombre d'API (interfaces de programmation d'applications)

N'oubliez pas que les API permettent aux développeurs de créer des architectures ouvertes pour partager des fonctionnalités et des données entre les applications. Grâce aux API, le web est devenu programmable : des centaines de services ouverts peuvent être intégrés dans de nouvelles applications ou « mash-ups » de services, permettant aux entreprises d'externaliser l'innovation d'une manière ou d'une autre. Les API concernent autant les données que les algorithmes et les ressources, et elles sont au cœur de l'économie numérique car elles permettent le développement de l'écosystème (Rosé, 2022).

Conclusion

La transformation Digitale ne concerne pas seulement les outils de l'entreprise, elle concerne les personnes, l'organisation, les comportements... tout l'univers dans lequel opèrent les méthodes de management et de marketing, voire la culture d'entreprise. La digitalisation touche

toutes les industries sans exception, business, gestion des ressources humaines, finance, gestion de projet, marketing et communication, et elle change toute la façon de travailler, de penser et de pratiquer les affaires.

Le processus de cette transformation représente une forme particulière de changement, ce n'est pas une stratégie complète développée et initiée par une organisation, mais un phénomène universel imposé par le monde extérieur. La transformation digitale, c'est plus qu'automatiser de simples processus, il s'agit de réformer complètement "l'ADN" d'une organisation en repensant son business model. Car les technologies digitales génèrent de nouvelles façons de penser et d'agir. Ainsi, les pratiques managériales elles-mêmes sont contraintes de se transformer et de « se digitaliser ». En d'autres termes, la révolution numérique touche l'ensemble de l'organisation, des modes opératoires à la stratégie globale.

A travers ce chapitre nous avons tenté d'expliquer le contexte qui a permis l'existence du digital, nous avons d'abord défini les concepts et identifié l'évolution technologique avec ses faits marquants et ses principales mutations, ensuite nous avons essayé de mettre en avant les différentes théories qui retracent l'arrivée des pratiques digitales. Nous avons, en même temps, souligné les enjeux et l'impact de la transformation digitale sur les différentes activités de l'entreprise.

Enfin nous nous sommes intéressés aux différentes démarches liées à l'implantation d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise. Après avoir défini les notions et concepts de base, nous nous sommes intéressés aux spécificités de la stratégie de transformation digital avant de présenter son plan d'élaboration. Il faut souligner à ce niveau, que nous nous sommes focalisés sur un contexte qui n'est pas algérien, mais qui a le mérite d'exposer une littérature riche qui facilite l'analyse des pratiques digitales dans le contexte Algérien pour la suite de notre travail.

Dans le prochain chapitre, nous allons explorer, concrètement, la gestion de relation client, ou nous expliquerons la nouvelle relation entre l'entreprise et le client à l'ère digital allant des définitions et évolutions jusqu'au processus de la transformation en passant par les outils et supports de la digitalisation de la relation client.

Chapitre 02 : La Relation Client, au cœur de la Transformation Digitale

Introduction

Le monde économique traditionnel a connu plusieurs évolutions. Les stratégies marketing des entreprises sont passées d'une logique « produit ou service » à une logique « client ». Elles prennent en considération cette nouvelle exigence pour créer de la valeur, en passant d'un marketing transactionnel centré sur l'achat et la vente, vers un marketing relationnel basé sur la satisfaction et la fidélisation des clients en améliorant la qualité de l'offre mais aussi de se consacrer à l'analyse de l'évolution du comportement des clients (Lambin & De Moerloose, 2016).

Les évolutions technologiques, le digital et les applications mobiles révolutionnent la relation entre l'entreprise et ses clients en profondeur et permettent de mieux les connaître et de gagner leur fidélité en utilisant les informations dont elles disposent, de manière à mieux cerner leurs besoins et donc mieux y répondre.

C'est la raison pour laquelle, les entreprises orientent leurs stratégies autour des services et des produits proposés à leurs clients, ainsi elles portent une attention particulière à ses derniers dans le but d'entretenir et de garder une relation proche et unique avec eux. Tout cela est possible grâce au système de gestion de la relation client (Customer Relationship Management) et particulièrement dans le secteur des services où l'intangibilité de ces derniers oblige les entreprises de plus en plus de faire recours à une réflexion stratégique orientée vers la gestion de relation client.

Nous assistons au développement d'un nouveau système de la GRC (Gestion de la Relation Client) redéfinissant le modèle traditionnel et constituant un avantage concurrentiel pour les entreprises. Ces pratiques permettent de créer un lien fort entre l'entreprise et ses clients dans le cadre de leur politique de marketing relationnel.

Pour cela, nous allons comprendre la gestion de la relation client dans son ensemble en guise du deuxième chapitre en définissant les concepts de bases de cette gestion à l'ère du digital et celui-ci est divisée en trois volets principaux :

La première section abordera des généralités sur la gestion de relation client, qui nous permettra de comprendre son historique, ses leviers, ses objectifs et ses enjeux.

Dans la deuxième section, nous allons mettre la lumière sur la nouvelle relation entre le client et l'entreprise à l'ère du digital. Enfin, dans la troisième section nous allons expliquer les principes, la démarche ainsi que les différents outils de la transformation digitale de la gestion relation clients au sein des entreprises.

Section 01 : Développement et enjeux de la GRC

La gestion de la relation client a pour but de créer et surtout entretenir une relation réciproque qui soit tout aussi bénéfique à l'entreprise qu'à ses clients. Dans cette section nous abordons quand est né le concept de gestion de relation client et comment s'est-t-il développé au cours des dernières décennies.

1. Définition de la gestion de la relation client

Le foisonnement des travaux de recherche sur le concept de gestion de la relation client et la diversité des réflexions le concernant nous conduit à aborder de façon synthétique la panoplie de définitions qui lui sont accordées.

La gestion de la relation client représente une démarche organisationnelle qui s'inscrit dans le cadre du marketing relationnel. Elle a pour objectif le gain, la conservation et l'élargissement du nombre de clients rentables et ce, en accordant une importance primordiale aux services valorisés par les clients et permettant leurs fidélités au produit (Brown, 2001).

Selon (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2009) définissent la gestion de relation client comme « étant une stratégie et un processus organisationnel qui ont pour but d'améliorer la rentabilité et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Elle s'appuie sur le développement d'une liaison cohérente et continue avec les clients caractérisés par leur potentiel d'activité et de rentabilité ».

D'après (Kotler & al, 2015) « la Gestion de Relation Client représente la collecte de l'ensemble des informations relatives aux clients, mais aussi la gestion d'une manière soignée des liaisons avec ces derniers, et ce, afin d'optimiser leur fidélité à l'entreprise ».

De la part de (Lefbure & Venturi, 2005) La gestion de la relation client peut être définie comme « une démarche qui permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices ».

D'après ces définitions, Nous pouvons tenir que la gestion de la relation client constitue la base fondamentale de la démarche marketing performante d'une entreprise et elle permet d'avoir connaissance approfondie du client et un suivi régulier de son comportement à l'égard du produit ou service. Ce qui devrait engendrer des contacts commerciaux directs et une fidélisation (sur une durée plus ou moins longue) à l'entreprise.

2. Une brève histoire du CRM :

2.1 L'avènement de la société de consommation et la naissance de la Relation

Clients moderne :

Nous pourrions dire que le CRM a toujours existé. Pas le CRM au sens où nous l'entendons couramment. Actuellement, dans le langage courant, le CRM fait moins référence à une pratique qu'aux outils et technologies dont cette pratique se sert. Dans l'esprit de la plupart des gens, CRM est devenu synonyme de logiciel CRM.

Or, les logiciels CRM sont récents si l'on se place du point de vue de l'histoire longue. Les premiers systèmes informatiques de stockage des informations clients datent du milieu des années 1980, mais c'est seulement à la fin des années 1990 que commence à se développer le marché des logiciels CRM.

La pratique de la gestion de relation client est née avec le commerce. Les commerçants, les entreprises ont toujours fait de la Relation Clients, car la relation commerciale est toujours encadrée dans une relation humaine. La problématique de la fidélisation client est ancienne.

Pourtant, il y a une différence entre l'époque actuelle et ce passé lointain. Pendant l'Antiquité, au Moyen-Age ou sous l'Ancien Régime, le client n'était pas roi. Il était plutôt situé dans une position de dépendance par rapport aux commerçants et les artisans qui lui fournissaient les produits dont il avait besoin. A des époques où la concurrence était faible et où la sédentarité était bien plus grande qu'aujourd'hui (les moyens de transport étaient très limités), le client n'avait pas vraiment le choix. Le rapport de force lui était défavorable.

Ce n'est pour rien d'ailleurs que « client » vient du latin « cliens », qui signifie « vassal ». Dans la Rome antique, le « cliens » était une personne qui se plaçait sous le patronage d'un noble ou d'un puissant et lui restait fidèle. C'était, au sens littéral, un démuné. Le terme de « clientélisme » est un héritage direct et vivant de cette signification originelle (Wikipedia, 2017).

L'avènement de la société de consommation, qui commence à se développer au début du XIX^{ème} siècle mais prend véritablement son essor aux lendemains de la Deuxième Guerre mondiale, a changé la donne. Il serait trop long d'expliquer les raisons pour lesquelles ce nouvel âge de la consommation de masse a profondément transformé les problématiques associées à la gestion de la Relation Clients. Il y a des raisons très profondes. Les mentalités changent. A partir de cette époque, le client devient acteur de sa consommation. Il prend progressivement le pouvoir. Il n'est plus naturellement fidèle.

Ce développement consolide l'importance des relations avec les clients pour les entreprises. Afin de conquérir et de fidéliser les clients, l'entreprise doit fournir un dialogue client. Le CRM est devenu une véritable fonction de l'entreprise au milieu du 20e siècle. Pour alimenter ce dialogue, l'entreprise doit connaître ses clients et se souvenir de leurs achats passés afin de leur proposer des produits qui pourraient les intéresser. Naît ainsi le besoin d'historiciser les interactions des clients et de stocker les informations à travers des outils et à des systèmes de bases de données.

L'invention de Rolodex par Arnold Neustadter dans les années 40 a marqué le tournant de l'histoire du CRM. Rolodex est un petit classeur de rotation utilisé par les commerçants comme carnet d'adresses. Rolodex joue le rôle de la base de données client. Il peut être considéré comme un ancêtre éloigné du logiciel CRM.

2.2 Les années 1980 - La Relation Clients à l'ère de l'informatique :

L'informatique s'est développée autour des années 1980. Le microsystème (ou PC, ordinateur personnel) a commencé à apparaître dans les organisations. L'architecture client-serveur apparaît au milieu de la décennie, afin de créer et placer le système informatique sur le réseau. Cette révolution technologique a donné naissance à la première base de données informatique. Le premier logiciel de gestion des logiciels de gestion, l'ancêtre du logiciel CRM moderne, était développé à cette époque du milieu des années 1980. Ces logiciels sont alors utilisés, pour l'essentiel, par les commerciaux dans leurs activités de démarchage et de vente. Ils simplifient l'accès aux données clients.

Le premier logiciel CRM Act!. Sa date de naissance : 1986. Développé par Pat Sullivan et Mikde Muhney, le logiciel Act! dans cette première version, permettait à ses utilisateurs d'organiser et de stocker sous forme informatique l'ensemble des informations correspondantes aux clients de l'entreprise. Les fonctionnalités étaient à l'évidence très limitées.

Ce premier CRM et ceux qui suivirent entre le milieu des années 1980 et le début des années 1990 faisaient office de simple base de données informatisées, à la différence des logiciels CRM d'aujourd'hui qui ont une double fonction de base de données et d'outil d'activation. En fait, ces premiers logiciels étaient des versions informatisées du classeur Rolodex. Le grand mérite de ces technologies confuses, c'est qu'elles ont fait prendre conscience aux entreprises de l'importance de centraliser de manière organisée les données clients.

2.3 Les années 1990 - La naissance des logiciels CRM modernes :

Le terme de Customer Relationship Management naît au milieu des années 1990. Certains l'attribuent à Gartner, d'autres à Thomas Siebel, ancien d'Oracle et fondateur de Siebel Systems, à l'origine du logiciel CRM des années 1990.

L'évolution technologiques de l'époque entraînent un développement important des logiciels de gestion de la Relation Clients. Autour des années 1990, tels que :

- Des Sales Force Automation (SFA), qui permette de rationaliser et de simplifier certaines tâches des forces de vente au stade de la prospection, particulièrement en contexte B2B, du premier contact à la préparation des devis.
- Les premières techniques de Lead Generation apparaître. C'est à cette époque que le terme de « lead », entendu dans son sens marketing, apparaît. Dans cette catégorie, c'est Siebel Sales Enterprise qui domine le marché pendant toutes les années 1990.
- Des premiers outils de gestion des Centres de Contact, afin de gérer les étapes après-vente. Ces outils sont utilisés pour stocker toutes les données clients et les organiser en vue d'une meilleure accessibilité dans le but d'améliorer l'activité des call centers.

Le manque d'intégration reste la difficulté de tous ces outils. Les données collectées par l'entreprise sont stockées par plusieurs outils informatiques qui ne communiquent pas entre eux. Chaque département de l'entreprise travaille avec ses outils et ses données. Cette dispersion des données en limite considérablement l'exploitation. Le potentiel de l'architecture client-serveur, qui permet de mettre en réseau plusieurs outils informatiques, n'est pas suffisamment exploité. Le manque d'unification des données clients est une problématique toujours actuelle et à laquelle beaucoup d'entreprises continuent de faire face aujourd'hui. La mise en place de référentiels clients uniques fait partie des missions récurrentes des consultants CRM.

A l'époque, pour faire face à cette problématique d'éparpillement des données clients, des nouveaux outils apparaissent : les ERP, acronyme d'Enterprise Resource Planning. Leur mission est unifiée l'ensemble des données de l'entreprise dans un seul système pour en faciliter l'accès à l'ensemble des départements de l'organisation. C'est dans la deuxième moitié des années 1990, que l'on commence à parler de « systèmes d'information ».

Les ERP sont utilisés afin d'intégrer les activités de l'entreprise. Ils y réussissent partiellement, mais très vite les fonctionnalités CRM proposées par ces outils d'un nouveau genre montrent leurs limites.

La conséquence de ce relatif échec est l'émergence de solutions uniquement dédiées à la gestion centralisée des interactions clients avant, pendant et après la vente. A cette époque, les CRM gèrent essentiellement trois canaux de contact : le téléphone, internet et l'e-mail. Les deux derniers connaissent le début de leur essor. Ils seront amenés à révolutionner la pratique et les outils de la Relation Clients dans les années qui suivent.

2.4 A l'orée du XXIème siècle – L'erreur de compréhension du rôle des logiciels

CRM :

À la fin des années 1990, le premier logiciel moderne spécialement utilisé pour la gestion de CRM est apparu. Cela a suscité un fort enthousiasme. Cependant, de la fin des années 1990 au début des années 2000, une chose importante a clarifié de manière très intéressante la relation entre le CRM en tant que pratique et CRM en tant qu'outil ou technologie.

Gartner dresse un constat à propos des logiciels CRM. Le cabinet d'étude publie un rapport dans lequel il souligne que l'essentiel des projets CRM sont des échecs.

Les utilisateurs du logiciel jugent les systèmes CRM très techniques, lourds, complexes, mal adaptés aux besoins métiers. Cela entraîne une faiblesse du taux d'utilisation des CRM.

L'adoption des logiciels CRM n'est pas la seule raison de l'échec des projets CRM. Selon Gartner, il est aussi dû à un manque de vision stratégique du CRM. Les entreprises mettent toute leur énergie à développer et mettre en place des systèmes CRM au sein de leur organisation. Mais elles ne prennent pas le temps de construire une vision stratégique qui permettrait de construire leurs projets CRM à partir d'objectifs clairement formulés en amont, desquels découleraient les cas d'usage et fonctionnalités cibles à implémenter.

Troisième raison invoquée par Gartner : Les projets CRM ne sont pas transdisciplinaires. Ils sont pratiquement tous gérés par un seul département de l'organisation. Cela ne permet pas de mettre en place des systèmes adaptés aux besoins de tous les utilisateurs potentiels de la technologie.

Le manque de vision stratégique comme origine de l'échec des projets CRM. La mauvaise compréhension du rôle de la technologie CRM qui aboutit à l'échec du projet CRM. Car le CRM n'est pas uniquement une technologie, il est aussi une pratique, un ensemble de process dont certains sont spécifiques à chaque organisation.

La technologie doit être au service de ces process et de la réalisation d'objectifs précis, qui permettre une automatisation de certains workflows, facilite le travail humain. L'acquisition

et la mise en place d'une technologie CRM ne peut pas résoudre tous les problèmes de l'entreprise en matière de gestion de la Relation Clients et de marketing.

2.5 Les années 2000 – Le CRM à l'heure d'internet et des NTIC :

Les entreprises commencent à prendre conscience de l'importance de construire une stratégie CRM. En même temps, de plus en plus d'organisations se rendent compte que les logiciels CRM ne servent pas seulement à réduire les coûts, mais peuvent aider à augmenter les revenus de l'entreprise en rendant possible une Relation Clients plus riche et une meilleure compréhension des besoins clients.

La révolution de l'internet et des nouvelles technologies de la communication bouleversent le monde du CRM. Nous commençons dès le début des années 2000 à parler d'e-CRM pour qualifier les logiciels CRM intégrant la gestion des points de contact web. L'année 1999 voit la naissance de « Salesforce », une plateforme CRM 100% disponible en ligne. Fondé par Marc Benioff, Salesforce est le premier outil SaaS dédié au CRM. Ce passage du CRM dans le Cloud est une évolution qui marquera durablement l'histoire du CRM. C'est au milieu des années 2000 qu'apparaissent les outils de marketing automation, destinés à automatiser une partie des tâches marketing. Autre évolution majeure : la fin des années 2000 voit l'émergence des réseaux sociaux et la naissance du social CRM.

On prend conscience progressivement du rôle que peuvent jouer les réseaux sociaux pour enrichir le dialogue client. Et, réciproquement, les clients commencent à se rendre compte de l'usage possible des réseaux sociaux pour exprimer et partager leur avis sur les marques. En réaction, les éditeurs CRM se mettent à développer des modules dédiés à la gestion des réseaux sociaux dont l'objectif est d'enrichir la relation clients par une meilleure exploitation de ces nouveaux canaux de dialogue que sont les réseaux sociaux. (Bentayeb, 2020)

2.6 Les années 2010 – une accélération des transformations du CRM :

La décennie 2010 qui s'achève a été exceptionnelle en évolutions en matière de développement CRM. Voici, en synthèse, les principaux faits remarquables concernant le monde du CRM :

L'évolution du modèle SaaS est devenu incontournable au début des années 2010. Si Salesforce est le pionnier, il faudra attendre une décennie avant que le modèle 100% cloud ne décolle vraiment. Ce nouveau modèle technologique s'accompagne d'un nouveau modèle économique basé sur les abonnements.

L'un des temps forts de cette décennie a été la démocratisation du CRM. Le CRM, longtemps réservé aux grandes organisations, est de plus en plus utilisé par les petites et moyennes entreprises. La raison de cette démocratisation est l'essor du CRM SaaS (moins cher, sans installation et plus facile à utiliser) et l'augmentation exponentielle du nombre d'éditeurs.

Le principe selon lequel le CRM consiste à organiser tous les départements se répand largement. Tout le monde dans l'entreprise doit être impliqué dans les activités de gestion de la relation client. Afin d'être centré sur le client.

Au cours des années 2010 que les approches CRM intègrent Social CRM en B2C. En 2012 déjà le Social CRM représente 8% des dépenses totales en CRM.

On assiste également à la croissance prodigieuse du mobile. Les technologies mobiles permettent le développement de nouveaux canaux de contact : SMS, applications mobile, QR Code... Sans oublier que le mobile devient l'outil incontournable des commerciaux de terrain. Les smartphones jouent donc un rôle important à plus d'un titre. (Courbay, 2019)

3. Les leviers du CRM :

Le CRM place les clients au centre de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il représente une opportunité significative de reconnaissance de la fonction marketing. La convergence des nouvelles technologies, des nouvelles approches marketing, des canaux d'interaction et des outils de collecte, d'analyse et d'exploitation des données présente des opportunités pour les fonctions marketing, service client et vente.

En effet, l'apport des technologies de l'information a permis d'orienter, de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Tout comme ils l'observent dans la finance ou la production, les managers veulent mieux comprendre les dépenses marketing.

Dans l'environnement hyperconcurrentiel d'aujourd'hui, il est impensable d'avoir un processus de vente ou de service client qui ne puisse contrôler son efficacité. Les spécialistes du marketing doivent justifier davantage l'efficacité et l'efficience de leurs dépenses. Il ne suffit plus de bien dépenser, il faut dépenser le mieux possible. Cette pression entraîne une profonde refonte des processus actuels, et les spécialistes du marketing ne peuvent pas se permettre de l'ignorer. Elle doit mieux aligner les fonctions marketing en amont avec les fonctions de production et vers l'aval avec les fonctions de support client, en s'appuyant sur les systèmes d'information.

Cette transformation du marketing repose sur l'intégration des huit leviers suivants :

3.1 Réingénierie des processus :

Les entreprises sont invitées à revoir leurs processus. Ils doivent déterminer comment les simplifier, les restructurer et les optimiser pour faciliter la fabrication et la livraison de produits et de services aux clients, comme le décrivent (Champy & Hammer, 2003) dans *Reengineering the Enterprise*. Ainsi, la mise en place d'outils de type workflow dans la gestion des sinistres de certaines compagnies d'assurance annonce la restructuration de certains processus.

Les dossiers de réclamation sont entièrement numérisés au moment de la création. Il suit le circuit électronique dans l'organisation, avec un contrôle des délais pour certaines étapes. Cette nouvelle méthode de traitement réduit les coûts et offre aux clients une meilleure qualité de service. Un logiciel CRM permet de partager les informations sur tous les canaux de distribution ou de traitement.

3.2 La réactivité :

Après le management stratégique dans les années 1970 et le contrôle qualité dans les années 1980, c'est le management de la vitesse qui s'impose. Ce dernier signifie que les entreprises réduisent le temps de conception des produits et savent comment faire face à l'accélération des changements de comportement et aux percées technologiques des concurrents. Par exemple, Dell assemble les ordinateurs dans les 24 heures suivant la réception d'une commande.

La gestion réactive implique le marketing en collaboration avec différents interlocuteurs (ingénieurs, fournisseurs, clients, commerciaux) pour gérer les activités de recherche et développement. L'objectif est de développer des produits et services qui ont les taux d'acceptation les plus élevés du marché, mais qui sont faciles à concevoir dans le respect du cahier des charges. Le logiciel CRM permet d'intégrer les besoins, les idées des clients et des fournisseurs tout en gardant la complexité dans les limites du système de production.

3.3 La personnalisation de masse :

Cette tendance est décrite par (Pinne, 1999) dans son livre *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*. La personnalisation de masse combine des économies d'échelle grâce à la configuration optimale des processus et à l'adaptation des produits et services aux préférences des clients - une combinaison de personnalisation et de tarification standard. Le logiciel CRM collecte des informations sur les préférences et les besoins des clients pour aider les équipes de production à organiser les processus. Le site Web de Ford offre aux clients la possibilité de configurer et de commander une voiture avec toutes les options. Cette action lui a permis d'identifier les 2 000 modèles les plus demandés, allant de millions à des milliers de

modèles uniques. À la suite de ces résultats, il a revu le processus de production pour réduire le coût de la personnalisation. Cet exemple laisse présager un lien croissant entre le marketing et la production.

3.4 Le marketing relationnel :

C'est certainement la révolution la plus importante pour le marketing. Le marketing relationnel consiste à établir des relations sur tous les canaux de vente au niveau des partenaires, des fournisseurs et des utilisateurs de produits et de services. DaimlerChrysler et PPG industrie ont construit une usine commune pour la peinture de véhicules. PPG est désormais payé pour le prix de la voiture peinte et non plus pour la fourniture de la peinture. Apporter ses connaissances techniques aux activités de projection et de séchage. Aide à améliorer la qualité du véhicule tout en réduisant les coûts. Un logiciel CRM permet d'établir des relations efficaces entre toutes les parties prenantes, des fabricants aux clients. Facilite l'échange d'informations entre les acteurs. Ils ouvrent les perspectives d'un monde plus collaboratif.

3.5 L'amélioration de la satisfaction client :

De plus en plus d'entreprises comptent sur la satisfaction et le service client pour fidéliser leurs clients et se différencier de leurs concurrents. Le développement des serveurs linguistiques, des centres d'appels et des sites d'information a permis aux clients de contacter directement les entreprises. La réception des plaintes des clients offre une opportunité significative d'amélioration du produit et de compensation pour les clients insatisfaits. De nombreuses études ont montré qu'un règlement rapide et efficace des litiges est un élément clé de la fidélité. Les logiciels CRM jouent un rôle important dans les programmes de satisfaction. Cela permet aux entreprises de collecter en permanence des informations sur la satisfaction des clients. Ces informations, croisées avec les données de gestion, mettent en évidence des axes d'amélioration. Cela permet d'établir des rapports réguliers sur le niveau de la satisfaction des clients (Lefbure & Venturi, 2005).

3.6 Le one-to-one marketing:

Développé par (Peppers, Rogers, & Dorf, 1999) dans leur livre *Le Marketing one to one*, ce concept suggère que les entreprises peuvent segmenter leurs marchés différemment. Cette approche intellectuellement attrayante a été difficile à mettre en œuvre. La rupture qu'implique le passage d'une perspective « produit » à une perspective « client individuel » est certes très difficile à réaliser. Il semble plus honnête d'utiliser le terme « one-to-few » pour décrire le défi de la différenciation des clients. La mise en œuvre d'un processus de traitement indifférencié pose un défi quantifiable, mesurable et rentable, mais plus difficile en one to one.

Les logiciels de CRM favorisent l'approche différenciatrice en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations sur le comportement du client, tant au niveau des forces commerciales que des centres de back office administratifs. L'enrichissement par des données externes complète l'interprétation du comportement client pour évaluer le potentiel du client et mesurer la part de ses achats.

3.7 La modification du mix marketing :

Les 4 P, éléments traditionnels du marketing mix, sont en pleine mutation. :

- D'autres services périphériques aux produits (le pack auto Groupama ou MAAF incluent une assurance auto avec de nombreux produits complémentaires comme le crédit auto).
- Une segmentation de plus en plus fine de la clientèle avec des notions de potentiel, de cycle de vie, de vitesse de développement, de potentiel d'innovation, etc. ;
- Une stratégie de distribution multicanal qui combine des canaux réactifs tels que les SMS et les e-mails, des canaux plus conviviaux tels que le téléphone et le service sur le terrain, et des canaux d'information tels que les mailings et les sites Web.
- Politique de prix basée sur la valeur client en plus de la valeur intrinsèque de la transaction. Ils imposent de la flexibilité tant dans la mise en œuvre que dans la configuration des logiciels CRM. Ils doivent être ouverts et modulaires pour s'intégrer et se compléter comme des éléments Lego. Il est clair que l'urbanisation des applications et des flux d'échanges s'est imposée aux architectes des systèmes d'information.

3.8 L'intelligence des clients et du personnel :

Un accès plus large à l'information est une caractéristique du monde d'aujourd'hui. Les clients et les employés sont de plus en plus formés et informés, contrairement aux clients qui deviennent plus professionnels et demandent plus de conseils à leurs fournisseurs. Cette tendance signifie que les vendeurs sont prêts à utiliser ces connaissances accumulées pour s'adapter pleinement au marché, plutôt que d'attendre les instructions de la direction. La poursuite du développement des outils et l'augmentation des niveaux de formation sont des moyens importants d'adaptation au marché.

Le logiciel CRM doit tenir compte de cette complexité accrue et communiquer ces informations à toutes les parties qui servent les clients. Le succès des groupes d'intérêts et des FAQ (réponses aux questions fréquemment posées) sur Internet en est la meilleure preuve. Cette limitation d'accessibilité et de partage nécessite une forte intégration de l'outil dans diverses

fonctions, mais elle doit s'accompagner d'une refonte des politiques de formation et des interfaces homme-machine pour passer du concept à l'usage pratique.

Le CRM permet la transition du monde de l'instruction au monde de l'information. Ainsi, au lieu d'apprendre à un commercial comment vendre tel ou tel produit, les sociétés en pointe équipent les commerciaux avec des bases de données internes et externes (prix concurrents) qui donnent le pouvoir à la force de vente de gérer le client en toute connaissance de cause (Lefébure & Venturi, 2000).

4. Les objectifs du CRM : Connaissance client et fonctionnement

Le CRM a pour objectif d'offrir une vue globale des clients et des prospects à partir des informations recueillies dans les processus de vente sur le terrain, de vente par téléphone, de télémarketing, de marketing ainsi que par les services de support client.

Cette vue globale permet ensuite à l'entreprise de valoriser son capital client par des actions de fidélisation et de conquête.

4.1 Des objectifs de connaissance client :

Globalement, nous pouvons résumer les objectifs du CRM en partant du cycle de vie du client :

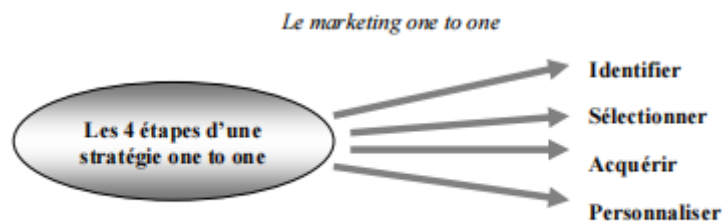
Figure 6 : Cycle de vie du client



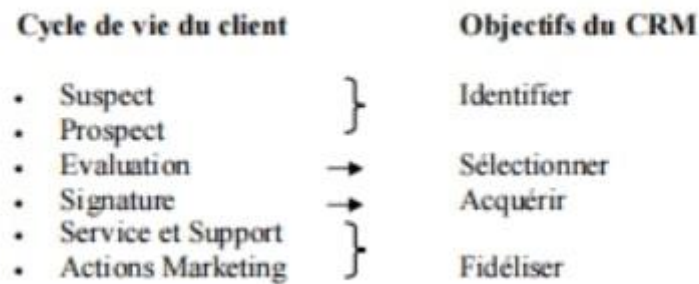
Source : (Dewulf, 2022)

A ce cycle de vie du client viennent se greffer les principes du marketing One to One

Figure 7: Le Marketing One to One



Ou encore :



Source : (Dewulf, 2022)

Le but ultime du CRM est d'offrir aux clients des offres personnalisées et efficaces basées sur des informations collectées. En dressant le profil de chaque client, les entreprises peuvent estimer leur valeur et déterminer comment augmenter leurs ventes.

4.1.1 Identifier :

L'objectif de cette étape est d'identifier les clients, non seulement de connaître leur nom et leur adresse, il faut aussi connaître leurs relations avec l'entreprise et leurs désirs.

Auparavant, l'approche marketing avait pour objectif de toucher le plus de clients possible et d'agrandir la base clients. Le marketing One to One vise à "cultiver" le client, en se concentrant sur la satisfaction du client plutôt que sur l'augmentation du nombre de clients.

Les nouvelles technologies en général et Internet en particulier facilitent cette approche en fournissant un moyen d'accès incomparable aux informations à propos des clients, les visiteurs qui consistent les sites en ligne livrent facilement des informations sur eux-mêmes (date de naissance, emploi, lieu de résidence...) s'ils sont assurés d'un minimum de confidentialité et sont rassurés quant à l'utilisation de ces données.

Le plus important de cette étape est de laisser le soin aux clients de mettre à jour les informations les concernant : l'entretien d'une base de données de contacts est généralement très lourd pour une entreprise.

4.1.2 Différencier :

Les clients ont des besoins différents par rapport aux produits et services que peut leur offrir l'entreprise, mais ils ont également chacun une valeur différente. Tous les clients ne sont pas rentables et tous les clients ne sont pas fidèles (Dewulf, 2022).

C'est le principe du marketing One to One afin de préconiser et de mesurer la « valeur » des clients (combien de temps sont-ils susceptibles de le rester ?). Cela coûte-t-il plus cher de les servir que ce qu'ils achètent ? Une fois cela fait, les besoins de vos clients les plus précieux doivent être priorités en leur offrant des produits et services qui correspondent à leur profil, un profil qu'ils sélectionneraient et décriraient eux-mêmes en fonction de leurs attentes du moment. Ils s'identifieront à l'entreprise et, au fur et à mesure que la relation avec le fournisseur se développera, ils l'affineront.

Cette approche permet de mettre en place des groupes de clients, avec des besoins différents, afin de leur fournir des services selon leur besoin et de leur valeur par rapport à l'entreprise.

4.1.3 Interagir :

Le marketing One to One permet de mettre en place un dialogue avec les clients et un suivi de ces interactions, parce que chaque client est source d'information pour l'entreprise et source potentielle de profits.

Les interactions doivent être plus efficaces et moins coûteuses. En permettant de donner au client l'impression qu'il établit une relation suivie avec l'entreprise : interlocuteur bien identifié, informations conservées et réutilisées d'un contact à l'autre .et utiliser les technologies pour des interactions moins coûteuses. Pour que les interactions coûtent moins cher, nous pouvons là aussi utiliser les technologies en ligne. Ainsi le client doit voir que l'on prend en compte ses remarques sur les produits, il doit voir une amélioration des produits et services selon ce qu'il a demandé.

4.1.4 Personnalisation :

La personnalisation est la dernière étape du marketing One to One et elle coûte très cher donc l'approche adoptée est la personnalisation de masse

L'approche à adopter est donc celle d'une « personnalisation de masse », en offrant des produits et services différenciables qui permettront au client de choisir les options qu'il préfère et aboutiront, à partir d'une base commune, à des produits entièrement personnalisés pour chaque client.

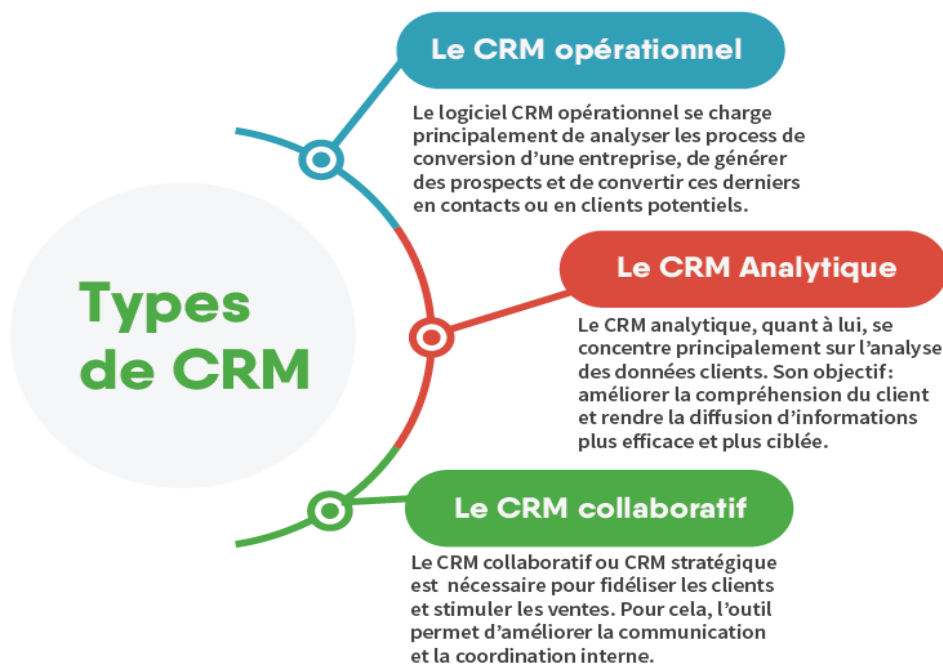
Plus le nombre de modules est important, plus les possibilités de combinaison sont nombreuses et plus le client pourra personnaliser son produit ou son service en fonction de ses besoins. L'entreprise met en place une « relation apprenante » avec ses clients.

Le marketing One to One permet aussi de réduire les coûts de capture des clients, de se concentrer sur les clients les plus rentables, et de les fidéliser en leur offrant un niveau de service et de dialogue supérieur tout en améliorant leur satisfaction à travers des produits et services qui correspondent à leurs besoins.

4.2 Des objectifs de fonctionnement :

Ces objectifs CRM peuvent être vus du point de vue général d'une entreprise B2B et décomposés en trois objectifs principaux :

Figure 8 : Les trois types du CRM



Source : (Efficysers, 2020)

4.2.1 Un objectif opérationnel :

Le CRM permet de diriger l'activité, d'améliorer la productivité et l'efficacité des commerciaux, d'améliorer le service client, de personnaliser les services et de réduire les coûts.

Le CRM opérationnel rationalise les différents processus de ventes et de la relation avec les clients. Il aide à communiquer sur les produits et les services, à générer des leads, à les convertir en contacts puis en acheteurs, et enfin à fournir les bases nécessaires pour les fidéliser.

Les objectifs du CRM opérationnel sont :

- Automatisation des processus aide à mettre en œuvre les meilleures pratiques et à réduire les coûts tout en générant des revenus.

- Amélioration des processus permet aux entreprises d'offrir une expérience client supérieure sans dépenser une fortune. Cela conduit à un meilleur retour sur investissement pour les entreprises. (Vtiger, 2017)
- Une vision partagée du client
- Un traitement commercial différencié et personnalisé
- Une rapidité, une fiabilité et une personnalisation du traitement des demandes du client

4.2.2 Un objectif analytique :

Le CRM analytique présente pour particularité d'être un CRM ciblé sur le parcours client. Son objectif n'est pas de la gestion de campagnes publicitaires, mais autour de la modélisation, du scoring ou encore du data mining. Un CRM analytique intervient lors de la phase d'analyse des données collectées sur le parcours client (Dufour, 2022).

Les résultats en matière analytique, d'un projet CRM efficient, seront :

- Une connaissance des segments du marché
- Une optimisation du plan de visite
- Une efficacité des campagnes marketing
- Une maîtrise des objectifs CA et marge

4.2.3 Un objectif collaboratif :

Un CRM collaboratif permet à une entreprise de partager l'information des clients auprès des différents services en interne. Par exemple, les retours client obtenus par l'équipe SAV peuvent être utiles à l'équipe R&D pour les prochains développements produit. Les statistiques d'une campagne marketing peuvent aider les commerciaux à pousser le produit qui intéresse le plus les prospects. Car l'expression « casser les silos » est plus que jamais d'actualité (Efficyers, 2020).

Les résultats en matière collaborative sont :

- Une homogénéité de la réponse aux clients
- Une mobilisation du réseau
- Une meilleure réactivité

Ainsi le CRM a pour objectif de final de valoriser le client devenu de plus en plus exigeant, en personnalisant cette relation avec toute l'entreprise, afin de répondre à ses attentes. Ainsi donc, chaque collaborateur devra réfléchir sur tous les axes qui sont tournés vers le client, notamment :

- La segmentation des cibles, des prospects et des clients ;
- La personnalisation des actions vers une possible relation One to One ;
- La modélisation des comportements ;
- La gestion de la propension de fidélité ;
- La gestion des Forces de ventes autour de logiciels adaptés (SFA : Sales Force Automation ;
- L'usage du face-à-face : gestion du front-office, du téléphone (Call Center), du Marketing Direct, des relations nouvelles de l'e-business (Dewulf, 2022).

4.3 Les outils de la gestion de relation client :

Les nouvelles technologies de d'information et de communication ont permis L'accomplissement des objectifs d'une démarche de gestion de relation client. Pour cela, il existe trois catégories d'outils destinés à cet effet

4.3.1 La base de données client :

La base de données client est l'ensemble des informations pertinentes, informatisées, structurées, fiables en constante évolution. Cette dernière nécessite une infrastructure de gestion de l'information désignée par le système d'information marketing (SI).

La construction d'une base de données permet de personnaliser et d'adapter les offres commerciales à chaque client et de faciliter la gestion relation client.

4.3.1.1 L'information utile :

Les informations proviennent de sources internes et externes dans l'entreprise. Il est important, de sélectionner les informations utiles, de les référencer et de les stocker parfaitement afin de prendre les bonnes décisions.

4.3.1.2 Alimentation de la base de données clients :

La base de données clients se prête à des traitements qui rendent possible des actions commerciales ciblées à travers l'historique du service après-vente de plaintes ou de réclamations, Les questionnaires complétés par le client et renvoyés à l'entreprise, Les achats ou demandes d'informations provenant des autres fonctions de l'entreprise en relation avec ce même client et les enregistrements d'utilisation de coupons, de contrats, de bons de commande, de factures, de courriers, de comptes rendus des ventes...etc.

Ces informations aident à différencier les clients et étudier leurs comportements. L'alimentation d'une base de données peut se réaliser aussi, par des fichiers externes proposés par des intermédiaires ou propriétaires de fichiers. Ces derniers, pouvant être loués ou achetés.

En outre, l'écoute attentive du client est un moyen essentiel pour compléter les informations de cette base via différents canaux de communication : téléphone ou par écrit sous-forme de courriers classique, ou par e-mail.

4.3.1.3 La gestion de la base de données relationnelle :

L'entreprise doit gérer, organiser et intégrer de nouveaux flux d'informations en provenance de différents canaux d'interactions (centres d'appels, Internet, forces de vente...etc.). Or, afin de pouvoir analyser l'ensemble de ces données, il faut pouvoir au préalable les structurer. D'où il ressort l'importance des outils ETT (Extraction Transport et Transformation des données) qui lui donnent la possibilité de se concentrer sur le sens marketing des données et de gérer toute la chaîne de transformation de l'information avant qu'elle ne soit intégrée dans la base (Bouroubey, 2010).

Un système de gestion de bases de données relationnelles (SGBDR) est un programme utilisé pour créer, mettre à jour et gérer des bases de données relationnelles. Certains des systèmes de gestion de bases de données les plus connus sont MySQL, PostgreSQL, MariaDB, Microsoft SQL Server et Oracle Database (Cloud, 2020).

4.3.1.4 Les enjeux de la gestion de la base de données clients :

L'importance de la gestion des données se construisent sur la collecte, l'assemblage, la compilation, le traitement des données et leur diffusion. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué à obtenir une meilleure productivité et des outils plus personnalisés.

Les SGBDR actuels gèrent des données numériques, des textes ainsi que, des données plus complexes tels que, images, sons et vidéo. La GRC exige d'aller vers un partage accru d'informations stratégiques et donc, vers un rapprochement entre les centres décisionnels de l'entreprise.

Les systèmes informatiques qui stockent et traitent des données constituent des ressources importantes. Il est primordial de les protéger correctement.

En effet, la gestion des données clients comprend des risques de déperdition et de violation des données par rapport aux :

- Défaillances du matériel (panne, surtension) et divers cataclysmes (inondation, incendies) qui peuvent aussi détruire le matériel.
- Logiciels et les fichiers peuvent être corrompus, copiés ou être détruit par des virus.
- Manipulations du personnel (incompétence, ignorance, vols, usurpations d'identité, etc...)

Au pays du client comblé, les bases de données sont reines...relationnelles et possibles mais aussi maniables et accessibles. » La base de données clients est donc, indispensable en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale.

De ce fait, la base de données constitue la réponse technologique la mieux adaptée aux besoins relationnels de l'entreprise. Représentant ainsi, le premier outil de la GRC à considérer dans la démarche de l'entreprise. En revanche si, les outils et les bases de données sont mal exploités, le résultat peut s'avérer catastrophique.

4.3.2 Le système d'information (SI) :

Le système d'information de la relation client désigne l'ensemble des outils utilisés pour gérer les flux d'informations entre l'entreprise et ses clients. Il comprend tous les outils capables à diffuser et à traiter les flux d'informations.

Ce système d'information de la relation client se compose également d'outils informatiques que les collaborateurs de la relation client utilisent pour traiter les demandes de leurs clients.

Un système d'information marketing (SIM) peut être défini comme « un système dans lequel l'information de marketing est formellement recueillie, stockée, analysée et distribuée aux gestionnaires en fonction de leurs besoins d'information sur une base régulière » (Jobber, 2007) ou encore comme l'ensemble des « personnes, équipement et (...) procédures pour rassembler, trier, analyser, évaluer et distribuer l'information précise et opportune aux décideurs marketing ».

Le système d'information de la GRC est un système d'informations marketing orienté client dont la principale fonction est de soutenir et d'exécuter les processus de la relation client.

Ce système permet ainsi d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables et d'en acquérir de nouveaux. Les éléments du système d'information de la GRC se construisent autour des systèmes et des données de back-office et des bases de données client. Ils permettent de capturer l'ensemble des informations sur les clients unifiés sous la forme d'un data warehouse.

Le système d'information doit intégrer les objectifs majeurs de la relation client. Avec l'arrivée des nouvelles technologies la maîtrise de ce système est devenue primordial.

4.3.3 Le fichier client :

Le fichier client est l'ensemble des bases de données vérifiées, classées, enregistrées et nécessaires au suivi du développement de la clientèle. Il mérite une attention particulière car une fausse information ou un défaut de mise à jour le rendrait totalement inutilisable (Garah, 2015).

Ces informations consignées peuvent être différentes par rapport à d'autres, suivant la politique de communication de l'entreprise et ses centres d'intérêts.

Le résultat du commercial est lié à la qualité de son fichier client et dans la manière dont il est géré. Donc, cet outil doit être bien tenu et alimenté afin de créer, de gérer et d'entretenir la relation avec le client.

4.3.4 Le Data mining :

On pourrait traduire ce terme en français par "Exploration de données", "Fouilles de données" ou encore "Exploration de données".

Le Data Mining peut aussi s'appeler "Knowledge Discovery in Data" qui se traduirait en français "La découverte de savoir dans les données".

Pour faire simple, cette analyse est utilisée pour créer et segmenter des données depuis un ensemble de données très important. Les données voulues et recherchées seront alors plus claires et exploitables (Axys, 2020).

Le Data mining est un processus d'extraction de connaissances valides et exploitables à partir de grands volumes de données de différentes sources afin de, dégager des tendances et de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques ainsi que pour formuler des hypothèses. Les techniques du data mining s'appliquent surtout à des problématiques de classification ou de prédiction.

C'est l'outil par excellence, de l'extraction et du traitement des données hétérogènes. C'est l'une des composantes essentielles du marketing des bases de données. Le data mining apporte des modèles puissants permettant une utilisation efficace des outils de la GRC (ciblage, personnalisation, recommandation).

Le but est d'identifier des segments comportementaux homogènes à partir des données historiques de "scorer" les clients en fonction de leurs profils, de leurs affinités pour le produit,

de leur propension d'achat afin d'élaborer des modèles de réponses sur la base des actions marketing précédentes et d'anticiper le comportement des consommateurs.

4.3.5 Le Text mining (TM) :

Le Text Mining, ou analyse de texte est la transformation d'un texte non structuré en données structurées pour ensuite procéder à l'analyse. Cette pratique repose sur la technologie de « Natural Language Processing » (traitement naturel du langage), permettant aux machines de comprendre et de traiter le langage humain automatiquement.

Le Text mining s'apparente au data mining et s'associe en complément à ses principes en appliquant une méthodologie similaire. Celle-ci permet après saisie d'informations textuelles disponibles sous format électronique de les structurer en vue d'analyse pour faciliter la prise de décision (Garah, 2015).

C'est une technique d'étude de documents pour rechercher des corrélations et des associations entre des termes et des concepts comme les courriels, les réponses à des à des enquêtes, réclamations clients, "blogs" Internet, News en ligne, chats...etc.

4.3.6 Le Data Warehouse :

Le Data Warehouse constitue l'outil par excellence de la connaissance des clients et de la conception des différentes actions marketing construites à leur intention car la connaissance des clients dépend directement de la qualité et de la richesse des informations.

Le Data warehouse est un entrepôt de données de dimensions variées, exploitables grâce aux technologies du data mining. Il capture sur une base unifiée l'ensemble des données comptables et l'ensemble des interactions effectuées avec les clients et les prospects.

Cette unification de la vision du client est l'élément essentiel dans la mise en œuvre d'une stratégie marketing relationnelle. De même qu'un système de "reporting" conventionnel, l'entrepôt de données contient des informations sur les clients, sur les produits et sur les marchés. Il se distingue par le fait, qu'il tire les informations de sources existantes internes ou externes.

Ces informations seront ensuite, classées sous un format homogène puis, consolidées, stockées de manière qu'elles soient faciles à y accéder et à extraire.

Les entreprises associent maintenant le data warehouse à leurs infrastructures informatiques existantes en les allégeant ainsi, de lourdes tâches de "reporting" en temps réel.

Le concept d'entrepôt de données aurait été inventé par l'informaticien (H-Inmon, 1992). Selon ce dernier, un Data Ware House doit présenter 4 caractéristiques :

- Être orienté sujet : il peut analyser les données selon leur typologie.
- Être intégré : il rassemble et harmonise des données issues de différentes sources.
- Être non volatile : il ne doit pas modifier les données qu'il stocke.
- Être « time-variant » : il permet des analyses par dates.

4.3.7 Le Workflow :

Workflow est un ensemble d'outils permettant de modéliser et d'automatiser le flux d'informations. Il représente la séquence d'activités exécutées au sein d'une organisation pour produire un résultat final. Le rôle du Workflow dans le cadre de la GRC est la gestion des séquences de tâches en back office. Ainsi il fournit une plate-forme solide pour les processus centrés sur le client tels que la gestion des commandes et le service après-vente. Il transmet les interactions des clients via des "fichiers virtuels" sous forme de texte, de messages vocaux, d'e-mails, de fax, de fichiers vidéo ou de pages Web.

4.3.8 Le Data mart :

Les datamarts sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui contiennent que les informations nécessaires à certaine fonction de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels...etc.). En effet il est beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients (Jallat & Stevens, 2018)

C'est une extraction "orienté métier" des données du data warehouse. Le data mart adopte une démarche par projet successif, permettant de mieux maîtriser certaines opérations comme la collecte, le nettoyage des données. C'est une approche beaucoup plus efficace de celle d'un data warehouse.

La mise en place d'un programme de GRC nécessite souvent l'adoption d'un data warehouse et de plusieurs data marts. Généralement, un data mart sera affecté spécialement au centre de contacts, bénéficiant d'une mise à jour quotidienne.

5. Avantages, inconvénients, moteurs et obstacles de la gestion de relation client :

Le CRM est une véritable révolution pour les entreprises et ses relation client. Cet outil facilite les tâches et allège la charge de travail des équipes. Le CRM offre des avantages intéressants avec quelques inconvénients près.

5.1 Les avantages de la gestion de relation client :

5.1.1 Gestion des contacts améliorée

La gestion des contacts simplifiée est l'un des avantages les plus attractifs du CRM pour les entreprises. L'outil organise et suit les données sur les clients et les prospects. Dans la version de base, cela se fait dans Excel. Lorsque les bases de données deviennent de plus en plus importantes, les entreprises ont besoin d'un outil comme le CRM. Afin de pouvoir suivre le parcours des clients et surveiller leur comportement. Ces informations permettront aux entreprises de développer des produits répondant aux attentes des clients tout en les fidélisant.

5.1.2 Collaboration entre équipes :

Le CRM offre des avantages intéressants en termes de suivi et de communication interne. Le logiciel permet aux responsables commerciaux de suivre la progression de leurs équipes. Grâce à cet outil, ces derniers peuvent échanger et partager des informations importantes sur les clients et les entreprises. Tout se passe sur une interface intuitive et simplifiée.

5.1.3 Gestion des ventes dynamisée

La conversion d'un prospect dépend du processus de vente. Pour les faire figurer sur la liste des clients, l'équipe de vente doit avoir mis en place une stratégie solide. CRM offre exactement ces avantages dans les ventes. Tout d'abord, il permet aux responsables commerciaux de recruter, former et coordonner la force de vente. Le logiciel les aide ensuite à réaliser des actions pour mettre en œuvre le processus de vente. Cela implique d'optimiser le canal de vente et la gestion des prospects. À terme, l'entreprise pourra faire des prévisions plus précises de ses ventes. Sans compter que tout est centralisé sur la même plateforme, ce qui apporte des gains d'efficacité considérables.

5.1.4 Reporting fiable :

Pour comprendre l'impact de ces campagnes marketing, les équipes commerciales doivent avoir accès à des rapports fiables. Le logiciel CRM est l'outil le plus intéressant pour profiter de cette fonctionnalité. En effet, ils donnent des rapports de leurs activités quotidienne, hebdomadaire et annuelle. L'outil CRM dispose également d'un tableau de bord et des indicateurs commerciaux qui affichent des informations importantes sur l'état de l'entreprise et de ses activités. Toutes les données fournies dans le reporting seront utilisées par les équipes de vente et de marketing pour les futures campagnes de vente.

5.1.5 Meilleure satisfaction et fidélisation des clients :

Pour soutenir sa croissance, l'entreprise doit développer une stratégie efficace de fidélisation de sa clientèle. Mais les experts en relations s'accordent à dire qu'il est plus difficile de fidéliser les clients que de convertir les prospects. Les avantages du CRM incluent des intégrations fonctionnelles qui permettent aux équipes de vente de suivre les parcours et les comportements des clients. Cela facilite l'automatisation des services fournis tout en tenant compte des besoins des clients. Les vendeurs peuvent programmer un service personnalisé pour chaque client afin de le fidéliser. Le résultat est un meilleur retour sur investissement marketing.

5.1.6 Meilleure gestion des coûts :

Le CRM permet à l'entreprise à partager la charge de travail et à gagner en efficacité. Grâce au CRM, les tâches répétitives sont automatisées et celles jugées plus importantes sont dispatchées entre les différentes équipes. Afin que l'entreprise mieux maîtriser ses coûts et optimiser sa masse salariale. Le CRM offre ainsi des avantages pratiques de centralisation. En regroupant toutes les tâches dans un seul outil (Logiciels-crm., 2019).

5.2 Les inconvénients de la gestion de relation client :

5.2.1 La formation à l'outil CRM :

Pour que le CRM soit véritablement au service de toutes les équipes, l'entreprise doit prendre en considération l'importance des formations. Dans la plupart des cas, elle doit s'appuyer sur des prestataires de services externes. Cependant, les coûts de ces formations sont considérables. Notamment pour les entreprises en début d'activité qui doivent inscrire leurs employés pour une formation rémunérée pèserait lourdement sur le budget.

Ces inconvénients du CRM freinent souvent les entreprises à adopter le logiciel car elles ne peuvent pas former leurs équipes ou investir dans un outil qui n'est pas utilisé efficacement. Un guide CRM peut les aider, mais cela ne résoudra pas tout le problème.

5.2.2 Déshumanisation des processus de vente :

Le contact humain est important en entreprise. Bien qu'un logiciel CRM puisse tout faire, le vendeur doit toujours avoir le ressenti du client. Cela lui permet d'ajuster les offres et de répondre au mieux aux attentes de ces derniers. Parmi les inconvénients du CRM figure la déshumanisation du processus de vente. Un vendeur gêné par les fonctionnalités puissantes du logiciel oublie le client en tant que personne et risque de le traiter comme un numéro parmi tant d'autres.

5.2.3 La mise à jour des données

Le CRM et sa propre base de données peuvent aider l'entreprise à se développer si elle sait comment les utiliser efficacement. En outre, un peu de négligence peut tout compromettre. L'oubli d'une mise à jour ou de l'actualisation des informations risquent d'entraîner des confusions. Cela conduit à une désorganisation interne et une capacité de décision inadéquate avec la situation de l'entreprise.

5.2.4 Les inconvénients techniques d'un CRM

Les inconvénients techniques du CRM sont liés à la mise en place du logiciel. Le choix de l'outil ne doit pas être basé sur la tendance. Pour que les équipes utilisent réellement le logiciel, celui-ci doit être compatible avec l'organisation interne et les logiciels utilisés en interne. Un CRM complexe avec des fonctions avancées n'est pas utile s'il n'est pas adapté aux besoins de la structure. Avant de choisir, les managers doivent établir les spécificités de leur projet CRM. C'est la base pour choisir le meilleur outil (Logiciels crm, 2020).

5.3 Moteurs à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :

5.3.1 Les objectifs précis :

D'après (Stanley , 2000) , l'entreprise doit fonder son implémentation sur des objectifs clairs et mesurables pour que ces objectifs servent de points de repère durant l'implémentation de la stratégie CRM.

5.3.2 L'adoption du logiciel :

Selon (Foss, Stone, & Ekinci, 2008) Le succès de l'implémentation d'un logiciel CRM passe par son adoption par les salariés.

D'après (Caldeira & al, 2016) Le logiciel CRM doit se mettre au centre du processus de l'entreprise pour maximiser son utilisation chez les salariés afin de les habituer à l'utiliser dans leurs tâches quotidiennes et qu'ils aient le réflexe de tirer des avantages des fonctionnalités du logiciel (Pedron & Picoto, 2016) afin que l'engagement soit plus facile à accepter le changement.

5.3.3 Les données de qualité :

La qualité des données est essentiel dans l'implémentation d'une stratégie CRM. Parce que des données incorrectes, dépassées ou manquantes seront contre-productives pour améliorer la relation avec les clients (Jallat & Stevens, 2018).donc elles doivent être partageables, transportables, précises, pertinentes, à jour et sécurisées (Buttle, 2009).

5.3.4 Former les salariés :

La formation des salariés à l'utilisation du logiciel est essentielle pour la réussite de l'implémentation. Les entreprises négligent souvent le fait que leurs salariés ignorent ce qu'est un logiciel CRM et n'ont pas les compétences pour les utiliser d'après (Brown, 2001).

5.3.5 Établir une coopération entre tous les salariés :

Afin d'offrir aux clients des services de bonne qualité en exploitant parfaitement logiciel CRM, tous les employés de l'entreprise doivent se coopérer (Wéber, 2019). A travers le partage et la communication de toutes les données des clients et expériences avec les clients afin de créer une vision globale de la relation de l'entreprise avec les clients (Pedron & Picoto, 2016).

5.4 Les Obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :

5.4.1 La complexité du logiciel :

Pour les utilisateurs moins expérimentés, un logiciel CRM peut sembler complexe. Cependant, la plupart des problèmes peuvent être résolus grâce à une formation efficace pour les utilisateurs. En offrant une formation appropriée sur chaque domaine du logiciel.

5.4.2 Capacités d'intégration :

Certaines fonctionnalités du système CRM ne sont possibles que grâce à l'intégration avec des outils tiers. Par conséquent, une solution CRM qui ne prend pas en charge la boîte à outils logicielle existante d'une entreprise peut causer des problèmes ou même rendre le CRM inutilisable pour les tâches de gestion de la relation client (Monde, 2022)

5.4.3 Sécurité des données :

Comme pour la plupart des systèmes logiciels d'entreprise, la cybersécurité CRM doit être une considération primordiale. Les attaques de logiciels malveillants et les violations de données peuvent mettre en péril l'avenir d'une entreprise. Surtout si l'application cible est à la même échelle que la plupart des solutions CRM et stocke des données sensibles.

Section 02 : Relation client et digitalisation : l'exigence des clients hyperconnectés

La digitalisation de la relation client est la conséquence de l'omniprésence du numérique dans les habitudes d'achat. L'exigence d'une clientèle hyperconnectée redistribue les cartes. Et pour pérenniser leur stratégie, les entreprises doivent réussir leur virage numérique leur relation client.

1. Une nouvelle relation client avec le digital

La montée en puissance de la digitalisation ces dernières années a bouleversé la gestion de la relation client. Ce dernier a le potentiel d'avoir tout à portée de clic de souris. A cet effet, il dispose d'un grand nombre de solutions pour atteindre cet objectif. L'utilisation de nouveaux moyens de communication, tels que les réseaux sociaux, est populaire. Les clients veulent communiquer de manière plus directe et libre. Un nouveau process qui crée de nouvelles relations clients totalement intégrées au monde digital. La relation entre le client et l'entreprise est beaucoup plus rapide et demande donc une attention plus constante mais demande aussi une réactivité plus rapide. Chaque entreprise doit disposer de tous les canaux auxquels les clients peuvent accéder et collecter toutes les informations les concernant.

1.1 Digitalisation de la relation client :

La digitalisation de la relation client est le pouvoir de l'entreprise à répondre aux attentes et besoins de ses clients en adaptant ses différents services aux nouvelles technologies digitales. Il s'agit aussi de la dématérialisation des moyens de communication afin de garantir une interaction de qualité avec les clients (Deuwel, 2023).

Un nouvel aspect de marketing a émergé à la suite de l'avènement des réseaux sociaux, qui permettent aux consommateurs de communiquer avec les marques, les consommateurs qui utilisent les outils digitaux afin de changer leur façon de consommer ont évolué et renversé très rapidement l'équilibre du pouvoir à leur côté (Dellalou, 2020) .

La révolution numérique a donné naissance à une variété d'outils pour rester connecté en mobilité (smartphones, tablettes, etc.) et à une multiplication des canaux de communication (réseaux sociaux, e-mail, etc.). Le consommateur est constamment informé et son niveau de besoins augmente, il est habitué à consulter et à partager des avis, mais aussi à s'informer en un temps record. La digitalisation de la relation client signifie que les consommateurs peuvent utiliser de multiples points de contact pour entrer en relation avec les entreprises, établissant de nouvelles habitudes de consommation, des attentes et des exigences causées par la démocratisation des outils digitaux (Cenareo, 2021).

Les exigences d'immédiateté du client associées à l'hyper connexion qui peuvent avoir un impact significatif sur le parcours client. La digitalisation de la relation client répond à l'émergence de ces nouvelles habitudes de communication. Ce phénomène marketing s'est concrétisé grâce à la stratégie dite omnicanale, qui consiste à optimiser et multiplier les différents points de contact entre le client et la marque.

1.2 L'évolution de la relation client est principalement causée par l'évolution des clients eux-mêmes

Avec l'essor d'internet et des nouvelles technologies, les clients changent. Sa façon de consommer et d'acheter est complètement bouleversée et la relation client qu'il construit doit s'adapter à ce nouveau mode.

1.2.1 Client devient plus mobile et connecté :

Depuis qu'Apple a sorti son premier smartphone en 2007, les clients ne sont plus limités aux achats en magasin ou à domicile. Les clients ont accès à des opportunités d'achat et à une source continue d'informations. Ils peuvent être consommés quand ils veulent, où ils veulent et sur n'importe quel support. Les entreprises doivent donc adapter leur expérience client aux nouvelles normes. Il doit être systématiquement exécutable, mais il doit également être responsive (c'est-à-dire adaptable) sur tous les supports possibles (tablettes, ordinateurs, portables, etc.).

1.2.2 Le client devient moins fidèle :

Alors que de nombreux nouveaux acteurs entrent sur le marché, les entreprises font face à encore plus de concurrents. Les clients ont accès à un grand nombre d'offres, ils ont donc le choix. Savoir s'adapter à cette nouvelle relation client est primordial pour être pérenne sur le long terme. En fait, les clients d'aujourd'hui ne sont plus fidèles à des marques spécifiques, mais à des expériences. Les clients sont toujours sensibles non seulement aux adaptations spécifiques au client, mais aussi à la nouveauté et à l'innovation. Ainsi, les entreprises doivent créer de nouvelles expériences et des relations hautement convaincantes pour placer leurs clients au centre de leur processus de création de valeur. Certains appellent cela le « Living Business ».

1.2.3 Le client devient mieux informé :

La relation client entreprise s'est progressivement inversée. Dans le passé, les clients allaient principalement aux marques. La concurrence est si féroce en ce moment que le client a « trop » de choix. Il peut comparer les marques et choisir l'offre qui lui convient le mieux. De même, les clients ont une influence encore plus grande sur les marques grâce aux bouches à l'oreille en ligne. Les clients peuvent le dire sur les réseaux sociaux ou sur d'autres sites d'avis si l'expérience suggérée ne leur convient pas. C'est un nouveau défi pour les entreprises de créer la satisfaction client.

2. Les nouveaux enjeux de la relation client à l'ère du numérique :

2.1 Les nouvelles attentes des clients :

L'émergence des nouvelles technologies modifie les habitudes d'achat et les modes de consommation, ainsi que les attentes des clients vis-à-vis des marques. Des clients de plus en plus connectés et équipés attendent la même flexibilité des marques dans leurs usages numériques au quotidien.

- Disponibilité ;
- L'immédiateté ;
- Interactif.

Cela est devenu la norme et les clients attendent à pouvoir communiquer avec les marques n'importe où, n'importe quand, sur n'importe quel support. Le processus de décision d'achat est également affecté. Les clients numériques apprennent grâce à un accès facile aux informations, comparent les offres et étudient les opinions des autres consommateurs. Le client devient plus exigeant et critique avant de faire son choix. Enfin, à l'instar d'une tendance qui explose sur les réseaux sociaux, les clients attendent de s'engager dans des communautés et de se mobiliser autour des valeurs communes des marques.

2.2 Vers une relation client omnicanale :

Ce nouveau comportement des consommateurs impacte les pratiques des marques en termes de gestion de la relation client qui doivent sans cesse s'adapter. En effet, les consommateurs n'hésitent pas à interagir avec les marques via tous les supports ou canaux à leur disposition : email, téléphone, réseaux sociaux, chats bots, vidéo. Pour répondre à cette forte demande d'interactivité, les marques multiplient non seulement les canaux de communication pour favoriser le partage, mais permettent également aux clients et prospects d'utiliser le canal de leur choix et de basculer entre eux à volonté.

La relation client est omnicanal plutôt que multicanal, donnant aux clients la possibilité d'interagir avec la marque tout au long du parcours client tout en assurant la même qualité de service.

Le but est de déployer des stratégies pour offrir une expérience client numérique fluide et cohérente qui maintient la continuité et accompagne les clients de manière personnalisée.

Un parcours dont les barrières entre les domaines physiques et virtuels deviennent de plus en plus fines pour devenir phygital, avec des points de contact à la fois en ligne et hors ligne.

Figure 9 : Le multicanal et l'omnicanal



Source : (Chatel, 2017)

2.3 Le Big Data pour une relation client 3.0 :

L'écosystème numérique en constante évolution élargit les possibilités pour les entreprises utilisant le big data. Les entreprises utilisent ces outils technologiques de pointe pour collecter des quantités massives de données, qui peuvent être utilisées dans le cadre de la relation client. Il s'agit des données clients issus de toutes les actions et interactions sur les médias et canaux digitaux.

- Site Internet ;
- Application mobile ;
- Les Réseaux sociaux ;
- Les chatbots, etc.

L'agrégation et l'analyse de ces données permettent de déceler les tendances clés sur l'audience cible, prospects et clients :

- Leurs profils ;
- Leur engagement avec la marque ;
- Leurs préférences ;
- Leurs habitudes de consommation, etc.

En s'appuyant sur ce type de données pour créer une stratégie digitale de la relation client, les entreprises sont plus à même d'offrir un service personnalisé en apportant à l'utilisateur ce qu'il recherche.

Les nouvelles technologies anticipent même les besoins des clients pour mieux répondre à leurs exigences futures. Ce marketing prédictif peut aider l'entreprise à la fois :

- De fournir des informations à jour, précises, et de répondre aux attentes des clients ;
- De développer des produits et services parfaitement adaptés qui conduisent à une meilleure satisfaction client.

Finalement, les données collectées des retours clients s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. Qu'il s'agisse d'une source de satisfaction ou d'insatisfaction, s'appuyer sur des retours d'expérience fiables et quantifiés pour identifier et corriger les erreurs. Cela permet d'améliorer et d'aligner une stratégie de marketing digital pour améliorer l'expérience client, qui est aussi la source de fidélisation (Mur, 2021).

3. L'impact du digital sur la relation client

Le digital a modifié la relation client, nous pouvons dire qu'il a complètement changé. L'internet est le canal ultime qui permet à l'entreprise d'entrer en contact avec ses clients. Le nombre d'utilisateurs d'internet augmente rapidement, il est devenu facile de les retrouver sur la toile. Nombreux aspects de communication se sont impactés par le digital donc notamment :

3.1 La proximité avec le client

Dans le passé, il était nécessaire de contacter les clients par téléphone ou par e-mail, mais cela n'a pas eu beaucoup de succès auprès des clients. Il existe désormais une véritable intimité entre l'entreprise et ses clients puisque l'échange se fait via une plateforme dédiée. L'entreprise peut maintenant interagir par chat et établir des relations plus réelles. Les réseaux sociaux sont les initiateurs de cette nouvelle tendance. Les responsables marketing en charge de la gestion et de suivi des pages spécialisées sont en contact direct avec les clients et prospects qui répondent aux différentes publications. Cette possibilité d'interaction rend l'échange plus facile et fluide.

3.2 Une plus grande disponibilité des clients

Les internautes sont de plus en plus nombreux et surtout plus présents. Les responsables marketing sont facilement joignables via les réseaux sociaux et les sites Web des entreprises. La collecte d'informations devient plus spontanée et l'expérience se multiplie. De plus, la mobilité n'est plus un problème car la plupart des internautes se connectent via des appareils mobiles (tablettes, smartphones). L'entreprise peut les rejoindre à tout moment, au bureau ou à la maison.

3.3 Les offres de l'entreprise ont une meilleure visibilité

La relation entre le client et l'entreprise est liée par l'offre proposée par cette dernière. Grâce au digital les clients ont la possibilité de consulter plusieurs offres sur les plateformes en ligne, et même donner leur avis de l'offre de l'entreprise sur les plateformes des concurrents. Les responsables marketing peuvent profiter de cette situation car le feedback leur permet d'améliorer l'offre en fonction des remarques et des exigences du client. Et puisqu'il peut accéder aux offres l'entreprise a la possibilité également de recueillir un grand nombre d'informations. L'objectif est de focaliser les préoccupations sur les attentes et les besoins du client. En apprenant de ses mouvements, ses habitudes et ses exigences.

3.4 Une possibilité de personnaliser les offres :

Tous les clients ne sont jamais satisfaits de la même offre. Proposer une offre après une étude de marché est devenu également compliqué. Grâce au digital et à la proximité qu'il offre, l'entreprise peut apprendre davantage de ses clients, notamment ce qui concerne les relations B2B ou B2C. Mieux l'entreprise communique avec eux plus les chances augmentent de satisfaire (Jobisyou, 2020) .

4. E-CRM, M-CRM et Social CRM :

Aujourd'hui, Internet a tout changé, les normes commerciales, les procédures et la gestion ne font pas exception. Internet a apporté de nombreux changements technologiques au monde des affaires. Lorsque le CRM était initialement le seul moyen d'établir des relations avec les clients et de faire avancer les affaires, il a été lentement remplacé par l'e-CRM, ce qui a eu un impact significatif sur la croissance de l'entreprise.

4.1 E-CRM l'adaptation du CRM dans un environnement de commerce électronique

4.1.1 Présentation du e-CRM

E-CRM est un ensemble d'activités, d'outils et de techniques de marketing en ligne qui aident les entreprises à établir et à améliorer les relations avec leurs clients. E-CRM est considéré comme une intégration de la technologie et applications e-business." dans la gestion de la relation client (Kennedy, 2006) .

L'e-CRM est le redéveloppement des processus et des technologies de gestion de la relation client après le développement d'Internet. C'est l'un des moyens les plus importants pour une organisation de conserver des clients rentables et de répondre à leurs demandes.

Le E-CRM peut aider à accroître l'efficacité des programmes de marketing, à améliorer le service client et à réduire les coûts. Un système e-CRM aide les entreprises à déterminer les coûts actuels et à maximiser la satisfaction client, en leur permettant de concentrer leur temps et leurs ressources sur les clients rentables. Des informations détaillées et précises provenant des systèmes e-CRM permettent aux entreprises de comprendre le comportement des clients. En afin de rendre les programmes de marketing plus efficaces. »

L'e-CRM contribue également à accroître l'efficacité des programmes de marketing, ainsi qu'à améliorer le service à la clientèle, ce qui permet de réduire les coûts. Les systèmes d'e-CRM aident les organisations à identifier les coûts actuels, et maximiser la satisfaction client, leur permettant de concentrer leur temps et leurs ressources sur des clients rentables. Les informations détaillées et précises obtenues par les systèmes e-CRM permettent à l'organisation de connaître le comportement de ses clients. En d'autres termes, augmenter l'efficacité de leurs programmes de marketing. » (Dolly & Pruthi, 2014).

4.1.2 Différence entre CRM et E-CRM :

Tableau 4: La différence entre le CRM et le E-CRM

N°	CRM	E-CRM
1	CRM signifie Customer Relationship Management (gestion de la relation client).	E-CRM signifie Electronic Customer Relationship Management (Gestion électronique de la relation client).
2	Le CRM applique des outils et des normes traditionnels pour mener à bien son fonctionnement.	E-CRM applique des outils et des normes électroniques/numériques pour mener à bien son fonctionnement.
3	Dans CRM, le contact client est initié via un magasin de détail, un téléphone ou un fax.	Avec le téléphone, dans l'E-CRM, le contact avec le client est initié via Internet, e-mail, sans fil, mobile et PDA.
4	Dans le CRM, le service client est une limitation de temps et d'espace.	Le service à la clientèle peut être fourni à tout moment et en tout lieu.
5	Dans la gestion de la relation client, une couverture étendue n'est pas possible.	Dans la gestion électronique de la relation client, une couverture étendue est possible.
6	Dans le CRM, une réponse rapide est possible par appel téléphonique.	Dans l'E-CRM, une réponse rapide peut ou non se produire réponse inappropriée

7	Dans le système CRM est conçu autour des produits et des fonctions de travail.	Dans le système E-CRM est conçu autour des besoins du client.
8	La gestion de la relation client est plus efficace.	Dans e-CRM, la réponse facultative limite son efficacité.
9	Il peut ou non fournir de telles options attrayantes.	Il offre des options attrayantes car il utilise des ressources audiovisuelles, des animations, etc.
10	Dans CRM, les applications Web nécessitent des clients PC et doivent également être téléchargés séparément sur plusieurs plates-formes.	Dans la gestion électronique de la relation client, une telle exigence n'existe pas, Internet est l'épine dorsale et le navigateur est le portail client pour e-CRM.
11	En CRM, la nature de la relation est simple et statique.	Dans e-CRM, la nature de la relation est complexe et dynamique.
12	La mise en œuvre du CRM est plus longue et la gestion est coûteuse car le système est situé dans plusieurs emplacements et sur plusieurs serveurs.	Dans E-CRM réduit le temps et les coûts. Le déploiement et l'extension du système peuvent être gérés à la fois sur un seul emplacement et sur un seul serveur.
13	La personnalisation de l'information est possible, mais nécessite peu de modifications au système.	Personnaliser les informations pour chaque personne est très facile.
14	L'innovation est facultative dans le CRM.	L'innovation est nécessaire dans l'E-CRM.
15	Dans le CRM, les données sont protégées car il n'y a pas d'intervention Internet et aucun coût supplémentaire n'est encouru pour la sécurité des données.	Dans e-CRM, les données ne sont pas protégées car il y a une implication Internet, mais la sécurité peut être assurée avec des pare-feu, etc. et il y a un coût supplémentaire pour la sécurité des données.

Source : (Lima, 2020)

4.2 M-CRM : La version mobile de votre CRM :

4.2.1 Définition du M-CRM :

Mobile CRM comprend toutes les applications, services et contenus sur les appareils mobiles qui aident à améliorer et à optimiser les relations avec les clients. A ce titre, les développements liés à cet outil peuvent prendre la forme d'applications mobiles adaptées ou de contenus web optimisés pour un accès depuis un téléphone, une tablette ou une liseuse connectée (Infocob, 2019).

Cet enjeu autour du mobile concerne des fonctionnalités et une ergonomie spécifiques, prenant en compte des éléments tels que l'utilisation des SMS et la réactivité de l'interface utilisateur (Montréal, 2021). Sur la figure ci-dessous un exemple d'un CRM Mobile qui est la première solution mobile DynAX, multiplateforme personnalisable en temps réel.

Figure 10 : CRM Mobile



Source : (DynAX, s.d.)

4.2.2 Des équipes plus mobiles :

Avec un CRM mobile ou M-CRM, les équipes commerciales et marketing peuvent travailler de manière plus agile. En fait, les utilisateurs d'applications CRM mobiles peuvent accéder aux données des clients et de l'entreprise à tout moment, n'importe où, même en déplacement ou en travaillant à domicile. De plus, de nombreuses applications M-CRM peuvent fonctionner sans connexion Internet. Cela permet aux équipes d'optimiser leurs heures de travail (Zendesk, 2021).

4.2.3 Une meilleure efficacité commerciale :

Par exemple, grâce à certaines applications M-CRM, un vendeur peut recevoir des suggestions d'itinéraire lorsqu'il se rend chez un client. D'autres peuvent même connaître les contacts des clients à proximité. En effet, ce type d'application M-CRM est dotée d'une géolocalisation. Cette fonctionnalité permet aux commerciaux de répondre plus rapidement, et plus efficacement.

4-2-4 Une plus grande réactivité :

Les informations et les données des clients sont toujours mises à jour dans les systèmes CRM mobiles. Les équipes commerciales et marketing ont accès en temps réel et en un clic à ces données. De plus, les informations que les commerciaux recueillent sur leurs clients peuvent être rapidement transmises à l'équipe chargée de développer des solutions personnalisées. Cela améliore la réactivité de l'équipe commerciale aux demandes des clients (Zendesk, 2021).

4.2.4 Une meilleure satisfaction des clients :

Les besoins du client sont plus rapidement satisfaits grâce à une équipe commerciale plus agile et des commerciaux plus réactifs et efficaces. Les solutions CRM mobiles permettent de savoir plus rapidement ce que les clients veulent si l'accès à des données et informations spécifiques est disponible. À partir de la collecte de ces données, l'entreprise peut optimiser l'expérience client avec des réponses appropriées de son équipe commerciale. L'amélioration de la satisfaction client est l'un des principaux avantages du CRM mobile.

4.2.5 Amélioration de la rentabilité :

En utilisant le mobile comme outil de travail pour les commerciaux, les entreprises peuvent éviter l'absentéisme. Les commerciaux peuvent continuer à travailler pendant leurs déplacements. Selon (CEGID, 2018) , l'utilisation d'appareils mobiles a permis d'augmenter la productivité de 67 entreprises. Cette productivité accrue et l'amélioration de la satisfaction de la

clientèle ont contribué à l'augmentation des ventes et à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

4.3 CRM Social : Le CRM à l'ère des réseaux sociaux

4.3.1 CRM social : la nécessité du moment

Le CRM à l'ère des réseaux sociaux, ou CRM social, est l'intégration des canaux de médias sociaux dans une plateforme de gestion de la relation client (CRM). Les plates-formes CRM traitent et gèrent les clients de plus en plus les réseaux sociaux de la même manière que les canaux traditionnels en interagissant avec les entreprises via leurs canaux préférés. À partir des données clients sur les réseaux sociaux l'entreprise offre un service de qualité (Salesforce, 2020) .

Figure 11: Du CRM au Social CRM



Source : (Pouillard, 2023)

L'entreprise grâce au Social CRM a trois options :

4.3.1.1 Stimuler le processus d'achat :

En sponsorisant des contenus ciblés, l'entreprise peut informer les clients d'offres promotionnelles qui leur donnent la possibilité d'acheter directement sur leur plateforme en ligne.

4.3.1.2 Augmenter la visibilité :

L'organisation d'événements ponctuels (concours, tombolas, etc.) accroît la notoriété, notamment par de la bouche à oreille, et enrichit la base de données clients et prospects. A travers ces événements, la société peut collecter et utiliser les données personnelles de ses clients.

4.3.1.3 La valorisation de la communauté :

Résoudre rapidement les problèmes d'après-vente, partager les avis des consommateurs ou répondre clairement aux demandes d'informations sont autant d'éléments qui permettent à une entreprise d'être valorisée par sa communauté.

Le Social CRM oblige aux entreprises à revoir leur stratégie CRM traditionnelle sur le long terme dans un contexte de digitalisation plus que d'actualité (Mc2i, 2020).

Section 03 : Le processus de la transformation digitale de la gestion de relation client

Un processus de transformation digitale de relation client réussi est un atout clé pour accélérer la croissance de l'entreprise. Par conséquent, il est important de faire preuve de prudence et d'examiner attentivement tous les processus qui précèdent une transformation réussie. Il est également important de noter que la digitalisation de ce processus améliorera la qualité des services fournis tout en réduisant le coût des processus de gestion, en faisant de la transformation numérique plus qu'un investissement efficace.

1. Le digital pour améliorer la relation et l'expérience client

La transformation digitale oblige les entreprises à adapter leur stratégie et leur management aux nouveaux parcours clients. Elles ont plusieurs outils à leur disposition pour aider à digitaliser cette relation.

1.1 La stratégie digitale de l'omnicanal

Avec la digitalisation du monde des affaires, de nouvelles solutions émergent pour rentrer en contact et satisfaire les clients. Qu'il s'agisse de sites e-commerce ou de click-and-collect, les entreprises redoublent d'efforts pour trouver de nouveaux canaux de distribution et des solutions de vente en ligne pour arriver à leurs clients.

C'est pourquoi nous parlons de stratégie omnicanale. Elle consiste à tirer le meilleur parti des différents canaux de vente et de distribution dont disposent les entreprises, digitale ou pas. Cette stratégie marketing est très centrée sur le client et vise à répondre aux besoins du "omni-consommateur".

Les clients ont toujours de nouveaux besoins. Par conséquent, les entreprises doivent trouver des solutions Pour maintenir leur performance face à une concurrence croissante. Mais pour ce faire, elles doivent avoir les données à leur disposition afin de pouvoir Segmenter le marché et construire des expériences numériques et des relations clients optimales.

1.2 Du Big Data au Smart Data

Avec l'avènement du digital, la quantité de données collectées chaque jour en ligne a atteint des niveaux records. La quantité et le contenu connaissent une croissance des données que les entreprises stockent.

En effet, il est de plus en plus développé comme source d'information pour la gestion de la relation client. Cependant, la quantité n'est pas la même chose que la qualité. Donc il faut savoir comment classer les données pertinentes et non pertinentes dans ce flou de données.

Ces informations seront très importantes pour l'entreprise non seulement pour atteindre ses clients ciblés, mais aussi pour définir son positionnement. Donc elle doit étudier les besoins et les attentes des clients. Cela va donner un aperçu des méthodes de consommation et des habitudes d'achat des clients. Les organisations peuvent facilement comprendre les parcours des clients pour adapter leurs stratégies de marketing et de communication.

Précisément, l'utilisation d'un logiciel de gestion de la relation client, devient de plus en plus nécessaire. Cet outil du digital permet aux entreprises de centraliser les données clients et d'améliorer leurs stratégies marketing. Cela améliore la qualité du service et augmente la satisfaction des clients.

Également, des nouveaux métiers émergent pour gérer cette transition digitale. Le domaine des analystes web est reconnu comme un nouveau métier dans le cadre de la digitalisation. Son cœur de métier est l'analyse des données afin de développer les stratégies de marketing digital les plus pertinentes pour l'entreprise.

1.3 La sécurisation des données

Un enjeu essentiel pour l'entreprise dans la digitalisation de la relation client est la gestion et la sécurisation des données de ces clients.

En effet, certaines entreprises manquent de rigueur dans la gestion et la gestion de leurs fichiers clients. En 2018, seules 16 entreprises pensaient que leurs protocoles résisteraient aux cyberattaques, selon une enquête Dell. Dans le même temps, 76 % d'entre eux ont subi des pertes de données irréversibles en raison de ces attaques au cours de la même année.

En mai 2018, l'Union européenne a mis en place le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Tous les États membres doivent se conformer à ce texte pour protéger les données des clients.

Cependant, ce processus n'est respecté par tout le monde. Par exemple, en 2018, Facebook a fait l'objet de plusieurs scandales liés à la vie privée. La société a d'abord été accusée d'avoir collecté les données de plus de 87 millions d'utilisateurs dans le monde et de les avoir vendues à la société britannique Cambridge Analytica. Ces données auraient été utilisées pour influencer plusieurs campagnes électorales telles que Donald Trump

La même année, en septembre 2018, l'entreprise d'influence mondiale voit les données de près de 50 millions de comptes se faire pirater. Cette faille de sécurité aurait permis aux hackers d'accéder à des applications tierces au biais de leur login Facebook.

Il y a eu d'autres scandales liés à la sécurité et à la confidentialité des données. Cela montre l'importance d'une bonne protection des données pour les entreprises. Il est donc essentiel d'adapter ses outils numériques pour pallier ce problème.

Les nouveaux défis digitaux obligent les entreprises à adapter leurs processus marketing pour trouver des solutions de vente plus innovantes. Les canaux de communication avec les clients sont également fortement influencés par le Web et Internet.

Les outils de gestion numérique comme le CRM sont plus efficaces lorsque la quantité de données augmente. Ainsi, l'entreprise propose des expériences et des parcours clients de plus en plus inspirés par les « smart data ». L'organisation interne est également devenue plus facile grâce aux outils numériques.

En conclusion, nous assistons à de profondes mutations de la relation client avec le passage au numérique. De nombreuses solutions voient le jour pour améliorer la qualité des services rendus et la satisfaction des clients. Les processus de vente et d'achat évoluent vers des stratégies de communication et de marketing plus en adéquation avec les attentes des clients (Gerbaud, 2020).

2. La stratégie digitale de relation client

Les méthodes de marketing traditionnelles sont devenues obsolètes et le digital a pris le dessus. Pour justifier cette réalité, la plupart des entreprises procèdent à une transformation numérique de leur parcours client. Si toutes les entreprises ont les moyens de mettre en place ce dispositif, la plupart des entreprises ne savent pas comment réussir leur relation client digitale.

2.1 Intégration des habitudes des consommateurs dans le processus de digitalisation

Une analyse approfondie des besoins et des désirs des clients est essentielle au succès du processus de transformation digitale. Ce préalable important permet d'établir une transformation dédiée spécialement à répondre pleinement aux besoins des prospects et clients.

- Comprendre les habitudes des clients : Contrairement aux idées reçues, c'est le consommateur, et non l'entreprise, qui mène la danse. Cela est particulièrement vrai en matière de transformation numérique. Il ne faut pas oublier que le client reste l'objectif de l'entreprise et le cœur du succès de l'entreprise. Par conséquent, leurs habitudes ont un impact significatif sur la transformation digitale d'une entreprise.
- Data minded : Les clients sont plus connectés aujourd'hui. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La transformation de la relation client doit s'appuyer sur ces nouvelles données. Nous parlons d'entreprises "data-minded".
- Quelles sont les motivations et habitudes de consommation : quelle que soit la stratégie e-marketing envisagée, l'écoute et l'analyse de la routine des clients doivent précéder le passage à l'action. Pour ce faire, l'entreprise peut recueillir les avis d'un groupe de clients dans le processus de transformation digitale. La feuille de route de la digitalisation relation client sera élaborée en fonction des attentes émises par les clients.

2.2 Toutes les équipes sont concernées par la transformation digitale

La réunion des efforts de toutes les équipes de l'entreprise est essentielle pour réussir la digitalisation de la relation client.

Si l'union est une force, la pleine participation des salariés d'une entreprise donnera une plus grande impulsion à la transformation digitale. Une relation client digitale réussie nécessite donc l'implication de toutes les équipes internes et externes. Pour savoir exactement quelle partition sera jouée, l'entreprise doit connaître les détails du son projet.

Informez sans imposer : L'information est primordiale dans ces situations. La diffusion d'une approche de transformation numérique auprès de votre équipe ne doit pas se faire sur un ton inquiétant. Une bonne communication met l'accent sur les avantages et les points positifs. Au lieu de présenter les révolutions comme des obligations et des inconvénients, il vaut mieux souligner les avantages de telles transformations.

Simplifier le travail : Quand la mise en place de la digitalisation de la relation client bouleverse les habitudes des équipes. Il ne faut se perturber la routine quotidienne de l'équipe.

Au contraire, la transformation digitale a l'avantage de faciliter les interactions avec les clients tout en améliorant la relation client.

Pure Player vs Phygital : La digitalisation de la relation client ne signifie pas le remplacement de tous les points de contact physiques. Le but de cette démarche est de créer des alternatives supplémentaires et complémentaires pour améliorer la qualité de la relation client. De nouveaux métiers émergent pour répondre à ces enjeux.

2.3 Garantir une cohérence entre les canaux de la relation client

Établir une cohérence entre les différents canaux de relation client est une étape vers un processus de digitalisation réussie. L'observation du comportement des consommateurs montre qu'ils ont tendance à combiner les canaux en ligne et hors ligne.

En fait, tout commence souvent par trouver une marque proposant un service intéressant sur internet. Après les consommateurs se tournent vers les réseaux sociaux pour obtenir des avis de personnes ayant déjà essayé le produit ou le service.

Ensuite, le client étanche sa soif d'informations et de détails en échange de chatbots Messenger, Whatsapp, Twitter, Instagram, LinkedIn ... Tenté par l'opportunité d'acheter le produit final, il se rend au magasin.

Pour réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent faire de grands efforts pour assurer la cohérence entre les canaux. Ainsi, dès que le client contacte le centre d'appels, il doit savoir que la commande a été passée en ligne. De plus, le stock disponible en magasin devrait être mis à jour régulièrement sur le site internet. Encore une fois, la cohérence est la clé.

2.4 L'importance du timing dans le parcours client :

La digitalisation de la relation client nécessite le respect au timing des interactions clients. Dans le cadre du marketing automation, où les activités commerciales sont automatisées, les messages délivrés doivent être personnalisés et adaptés au profil de chaque client ou prospect (Promel, 2020).

Le contenu doit être de haute qualité et leur mission doit être cohérente à chaque étape du parcours client. Ce dispositif permet d'offrir une expérience client parfaite. Les clients sont généralement attentifs aux détails, ils ne peuvent donc être satisfaits que si leurs attentes sont pleinement satisfaites. Cette méthode lui évite de rechercher indéfiniment des informations.

2.5 L'Humain a la priorité

La digitalisation de la relation client ne doit pas conduire à la déshumanisation du parcours client. L'humain doit avoir le choix pendant que les messages automatisés et les chatbots conversent avec les clients. Selon un récent sondage, 86 internautes estiment que le menu "parler à un agent" devrait être intégré aux chatbots. La présence de l'humain est un gage d'assurance pour les clients et prospects.

2.6 Le télétravail et la relation client digitalisée

La digitalisation d'une entreprise repose sur plusieurs principes. Le télétravail est sans aucun doute une étape clé dans la réalisation de cette révolution numérique. Aujourd'hui, la relation client à distance consiste à organiser certaines tâches en télétravail. La présence en ligne de certains employés à l'avantage d'améliorer les relations avec les clients. C'est le cas des téléconsultants qui accompagnent prospects et clients et leur apportent de précieux conseils.

2.7 Le marketing omnicanal et la digitalisation relation client

Le marketing omnicanal est une innovation liée à la digitalisation du parcours client. Il intervient à un moment où le marketing multicanal disparaît lentement sous l'influence de l'évolution du comportement des consommateurs.

L'omnicanal consiste à utiliser de manière optimale tous les canaux de prospection et de vente entre une entreprise et ses clients (messagerie automatisée, sites web, catalogues, point de vente physique, etc.). Il peut également faire référence aux initiatives de sensibilisation des clients ou de l'entreprise.

L'enjeu principale de l'omnicanal est de créer une forte complémentarité entre les différents canaux du parcours client. De plus, ce mécanisme permet une fluidité suffisante dans ces canaux pour améliorer l'expérience client (Promel, 2020).

3. Les outils et supports de la digitalisation de la relation client :

Les clients 2.0 sont devenus exigeants, surinformés, inconstants, ils ont changé leurs habitudes de consommation. Ils évoluent au fur et à mesure que la technologie progresse. Ce sont des communicants, des visionnaires, des négociateurs, et même dans un monde hyperconnecté qui sont perçus comme des connaisseurs du marché.

La digitalisation a profondément modifié le processus de vente, quelle que soit la taille ou l'activité de l'entreprise, mais c'est aussi un véritable moyen d'attirer de nouveaux clients. En adaptant le processus de vente grâce aux bons outils digitaux.

3.1 Le CRM : l'outil digital indispensables pour les opportunités d'affaires

Un logiciel de gestion d'entreprise ou CRM (gestion de la relation client) est sans doute le meilleur allié pour une transition digitale réussie. Une stratégie de gestion des relations et des interactions avec les clients et prospects est essentielle pour développer les activités et réduire la complexité la gestion de l'entreprise (Sellsy, 2021).

Aujourd'hui plus que jamais, le client est roi. Il peut prendre lui-même des décisions pour résoudre ses problèmes sans consulter un représentant commercial. Tous les outils dont il a besoin pour former sa propre appréciation de la marque sont disponibles via différents canaux. Il est donc logique de le canaliser au plus vite et de l'apprivoiser sereinement. Un outil CRM accomplit cet objectif important d'augmenter les ventes et le chiffre d'affaires.

Afin de découvrir les acheteurs potentiels et leur parcours d'achat et augmenter leur engagement. Les solutions de gestion d'entreprise en ligne ouvrent toutes les portes pour convertir et fidéliser le public cible grâce à de nouvelles pratiques marketing et commerciales. Grâce aux NTIC, il est désormais possible d'atteindre les objectifs de la démarche GRC (Sellsy, 2021).

3.2 Le Chat :

Le marketing conversationnel avec un logiciel de support en ligne fournit un service client en temps réel, sécurisé, mobile et moderne pour faciliter les interactions quotidiennes.

Conversations avec une ou plusieurs personnes, appels vocaux et/ou vidéo, statuts personnalisés (et enregistrés) et réponses aux messages animés et humanisés (ex : achats potentiels de plus en plus imminents) Répondre aux attentes des clients en temps réel.

Il ne fait aucun doute que le chat offre une véritable dynamique de marché pour interagir avec les clients et fournir ce que les clients attendent aujourd'hui. Une relation personnalisée et authentique qui répond rapidement à toutes vos questions.

3.3 Le Marketing Automation :

L'automatisation du marketing fait partie intégrante de la stratégie d'inbound marketing de l'entreprise. Commençant avec l'utilisation du CRM pour améliorer et simplifier la gestion de la relation client, un logiciel de marketing automation assure la scénarisation et l'automatisation des actions de marketing commercial et la mesure des flux. L'automatisation du marketing à faible coût et efforts permet d'intervenir sur tous les types de canaux numériques sans investissement humain au-delà de la configuration initiale.

L'automatisation du marketing est un concept très répandu dans les start-ups qui permet d'automatiser et gérer entièrement toutes les activités de marketing pour augmenter la croissance de l'activité de manière efficace et rentable.

3.4 La FAQ :

Foire Aux Questions sont une vraie mine d'informations pour tenir les prospects et clients de l'entreprise informés. Grâce à des FAQ dynamiques accessibles en quelques clics, le public cible peut trouver toutes les réponses et informations utiles sur un produit ou service de l'entreprise.

Parfaites pour construire une image sérieuse et digne de confiance pour promouvoir la marque, les FAQ sont devenues un outil incontournable d'amélioration de la relation client pour les entreprises de tous secteurs. Une meilleure réputation, une gestion des e-mails plus facile (si la FAQ est bien organisée, il y aura beaucoup moins d'e-mails), un trafic plus ciblé (les FAQ permettent d'avoir du contenu ciblé) et même d'augmenter le trafic. Les FAQ intelligentes sont un réel avantage et plus efficaces à mettre à disposition des visiteurs du site de l'entreprise.

3.5 Une téléphonie simplifiée, pour attirer les prospects :

Les communications unifiées sont essentielles pour une bonne relation avec les clients. Certes, le téléphone reste au cœur de l'expérience client, mais il est tout de même important de savoir améliorer son image de marque par la qualité de la relation téléphonique. Aujourd'hui, il n'est pas impossible de maîtriser la relation client par téléphone. Des outils numériques sont apparus pour aider les entreprises à rester en contact avec des prospects et des clients afin de développer et de pérenniser leurs activités.

Le téléphone reste un important choix pour répondre aux attentes des clients de plus en plus pressantes. En créant des interactions plus empathiques et rapprocher de l'audience, garantissant un lien de confiance plus fort que l'email (dont les acheteurs semblent de plus en plus désireux). Ainsi fournir une réponse quasi instantanée à des problèmes spécifiques améliore également la satisfaction des clients.

Conséquence, la relation client est mieux gérée et la fidélisation augmente grâce à des interactions personnalisées à chaque étape du processus de vente.

3.6 Enquêtes ou sondages de satisfaction en ligne :

Enquêtes ou sondages de satisfaction en ligne sont populaires auprès des spécialistes du marketing. Et pour cause, ils permettent de déposer une véritable mine d'informations dans la

base de données. Ces outils d'enquête mesurent la satisfaction et les attentes des clients ou acheteurs potentiels, améliorent l'image en examinant le comportement et les habitudes du public cible, et anticiper le désir du public cible.

Quel que soit l'outil choisi par une entreprise, les sondages qui se concentrent sur l'essentiel plutôt que de remplir des formulaires en ligne pendant quelques minutes sont des outils inestimables pour analyser les besoins des marchés prioritaires et public cible.

3.7 Le ticketing, l'assurance d'un billet gagnant entre les mains :

Le ticketing est l'un des meilleurs systèmes de gestion pour les équipes de service client. Lorsque le nombre de tickets à traiter perturbe la journée d'un collaborateur, un logiciel de gestion de type CRM efficace peut lui donner la meilleure vision du processus sans erreur et avec une réactivité idéale. Ainsi, pour augmenter la satisfaction client sur le long terme, et bénéficier d'un suivi fiable et clair de l'historique des échanges.

Chaque ticket est attribué à un responsable d'entreprise en fonction de la nature de la demande et change de statut jusqu'à ce que le problème rencontré par le client soit totalement résolu.

Chat, marketing automation, FAQ, appels téléphoniques, sondages ou encore ticketing, la liste n'est pas exhaustive pour gérer la relation client idéale en parfaite adéquation avec les nouveaux usages et les attentes des acheteurs. Les entreprises doivent maîtriser les outils numériques pour construire une relation client durable (Sellsy, 2021).

Conclusion

Avoir des bonnes relations avec les clients est un concept capital pour toute entreprise qui souhaite se développer. C'est la clé d'une croissance réussie, qui nécessite une adaptation constante à l'évolution des comportements des consommateurs. Leurs habitudes et leurs besoins changent constamment, et cela s'est encore accentué depuis la pandémie. Ce qui a été gagné par le passé ne semble plus s'appliquer et chaque élément de la relation client évolue. Chaque entreprise devrait être en mesure de digitaliser de manière optimale la relation client avec les bons outils.

Le chapitre suivant, portera essentiellement sur la transformation digitale de la gestion de relation client dans les banques dans le contexte Algérien.

Chapitre 03 : Le secteur bancaire Algérien a l'ère digital

Introduction :

Depuis la crise financière de 2008, le secteur bancaire a connu de profondes mutations liées à la diffusion massive des technologies numériques. Cela a conduit à l'émergence de nouveaux usages (téléphones mobiles, tablettes numériques, etc.), de nouvelles implémentations de services, de nouveaux acteurs (agents virtuels, consultants virtuels, etc.) et de nouveaux produits (applications numériques, etc.).

Ces évolutions ont profondément modifié les attentes des clients, le secteur bancaire et le métier d'agence bancaire (chargé de clientèle, conseiller, directeur d'agence). Face à ces évolutions, la relation client devient une source majeure d'avantage concurrentiel (Sahut, Pupion, & Hikkerova, 2015).

En effet, les banques investissent massivement dans les systèmes de gestion de la relation client (CRM) (Skik & Bouzaïene, 2017) pour attirer de nouveaux clients et augmenter la rentabilité des clients existants (Al Koraichi, 2014). Un CRM est un système d'information qui permet à la banque de dialoguer avec ses clients et de collecter, stocker et analyser des données (Chan & Khodakarami, 2014). Le logiciel permet également de couvrir la plupart des activités de gestion de la clientèle et de générer des rapports en tant qu'aide à la gestion et à la décision (Salahddine & Bazine, 2021).

En Algérie, tous les secteurs de l'économie sont touchés par ce phénomène massif. Le très ancien secteur des agences bancaires a subi de nombreux changements et est sans doute plus sensible que tout autre. L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a ouvert de nouvelles voies d'interaction entre les banques et leurs clients. Pour s'adapter à cette nouvelle ère, les banques traditionnelles doivent investir dans l'évolution numérique pour protéger leurs propres intérêts commerciaux tout en fidélisant leurs clients.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons de plus près à l'évolution du secteur bancaire au cours de ces dernières années, marqué par une montée digitale importante. Un changement qui s'est présenté comme un tremplin nécessaire et indispensable.

Dans cette optique, nous commencerons d'abord par une réflexion générale sur la transformation digitale du secteur bancaire et plus particulièrement en Algérie. Dans la seconde section nous exposerons une vue sur la mise en place d'une gestion de relation client dans le secteur bancaire et l'impact du digital sur son efficacité. Enfin. Nous concluons ce chapitre par une troisième section qui portera sur la situation actuelle de la transformation digitale dans le secteur bancaire Algérien.

Section 01 : Le Concept de la transformation digitale bancaire :

Le secteur bancaire a subi des changements majeurs en raison des développements technologiques qui ont modifié les politiques de distribution de l'industrie financière. La digitalisation a permis aux banques traditionnelles de modifier leurs stratégies pour toucher une clientèle habituée au nouveau standard numérique. Disponibilité illimitée, hyper évolutivité et adaptabilité accrue. L'émergence de nouveaux acteurs sur le marché financier pousse les banques à chercher des solutions pour développer leur identité et construire leurs propres identités différenciées pour devenir au cœur de leur transformation numérique.

1. La banque à l'ère digital

Aujourd'hui, le développement de l'autonomie des clients représente une réduction de coûts pour les banques. Les conseillers ne sont plus tenus d'effectuer des demandes et des opérations simplifiées. L'arrivée de ce changement implique un bouleversement sans précédent des relations bancaires commerciales. Cette dernière connaît une évolution majeure de son fonctionnement, de nouvelles normes de fonctionnement modifiant les règles du jeu, notamment le traitement des clients. (Lavayssière, 2015).

Les banques mobilisent donc un grand nombre de ressources humaines et financières pour maximiser la promotion des nouveaux outils numériques qu'elles ont développés pour leurs clients, qui deviennent progressivement les nouveaux intermédiaires essentiels de la relation.

Pour les banques, la contrepartie positive de ce phénomène est que le temps supplémentaire dont disposent les conseillers peut être consacré à des activités commerciales à valeur ajoutée, ainsi qu'à œuvrer pour la qualité de service et la satisfaction des clients qui augmente avec le niveau de concurrence (Degryse, 2016).

Cependant, les banques se sont vite rendu compte qu'elles ne s'attendaient pas à ce que ces actions réussissent, et elles continuent d'entraîner une baisse de fréquentation des clients dont souffrent actuellement les agences bancaires qui ne nécessitent plus de temps pour se rendre en agence contrairement à la banque à distance. C'est un frein au développement commercial de l'agence.

Désormais, les consultants devront solliciter les clients par téléphone pour les rencontrer et prendre des rendez-vous. Le but de ces demandes est de stimuler le contact commercial et non de limiter les rencontres avec le client aux moments où le client a un besoin spécifique. Cela pose de nouveaux défis aux banques. Les nouvelles technologies incitent les clients à aller plus vite et à faire plus en moins de temps (Aaras & Nicolosi, 2020).

En définitive, les outils numériques sont les nouveaux moyens de communication et de marketing, mais ils ne sont pas sans coûts. En effet, l'accès à distance est plus facile et la fréquence des agences à un impact négatif. Les clients ont de nouvelles habitudes de consommation et exigent rapidité, simplicité, qualité, visibilité et efficacité. Par conséquent, les agences et les conseillers bancaires doivent s'adapter aux nouveaux développements technologiques et aux changements progressifs dans la façon dont ils traitent leurs clients (Greenan, 1996).

1.1 La révolution du digital dans le secteur bancaire :

Les banques ont toujours été le principal moteur de l'économie. Leur travail essentiel est de collecter l'épargne et de la redistribuer sous forme de prêts et crédits. Mais il a fallu attendre le début des années 2000 et la démocratisation d'internet pour que le secteur bancaire connaisse un réel changement.

Le digital fait référence à tout système, appareil ou processus qui utilise les technologies au sens large il peut être compris comme un moyen de diffusion de l'information, mettant à la disposition de tous des informations alors elles étaient avant réservées à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques entre métiers dans la banque.

L'évolution technologique et l'omniprésence des smartphones dans les ménages ont rendu les consommateurs connectés à ATAWAD (Anytime, Anywhere, Any Device). La digitalisation de la banque a plusieurs implications sur le comportement des clients et leur relation avec les banques. En effet, avec la digitalisation des services bancaires, les clients ont de nouvelles attentes de :

1.1.1 Le client attend une interactivité rapide de sa banque :

Les clients sont de plus en plus exigeants envers leurs banques en raison de la révolution digitale. L'informatisation des opérations (paiements en ligne, transferts d'argent, etc.) et le décalage entre les horaires clients et les horaires bancaires ont conduit les institutions financières à adopter ces nouvelles technologies pour mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ces derniers recherchent des solutions rapides et efficaces à leurs préoccupations et cette interactivité rapide est un facteur de compétitivité clé pour les banques par rapport à leurs concurrents.

1.1.2 Le client cherche un service de plus en plus simplifié

Les clients ont tendance à vouloir les solutions les plus efficaces. En fait, des recherches américaines montrent que les consommateurs ont tendance à payer plus pour des produits plus simples. La même enquête a révélé que les offres des banques et des compagnies d'assurance sont perçues comme complexes. Cette quête de simplicité a donné naissance au M-BANKING (ou

Mobile Banking). Cela permet aux clients d'effectuer des transactions bancaires 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à partir de leur téléphone mobile.

1.1.3 Le client est en quête de conseils personnalisés à forte valeur ajoutée

De nos jours, avec la concurrence accrue, la banque se doit de personnaliser la relation avec chaque client. La majorité des banques se trouvent dans l'obligation de solliciter les clients minimums une fois par an (entretien téléphonique ou au sein même de l'agence) pour échanger avec eux et avoir une idée claire, nette et précise de leurs attentes. L'exploitation de ces informations permettra aux banques de mieux fidéliser leurs clients et répondre efficacement à leurs besoins. Ce challenge, correspondant à un marketing «one to one », permettra aussi une réduction des coûts de conquête de nouveaux clients dans un marché saturé.

1.2 Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire :

La montée en puissance du digital dans le secteur bancaire était à cause des facteurs suivants :

1.2.1 Le changement des attentes clients :

En plus des changements économiques, le comportement et les attentes des clients évoluent également, créant des opportunités et des défis pour les acteurs bancaires. Les clients s'attendent à pouvoir résoudre leurs problèmes en ligne à tout moment car ils ont accès à une mine d'informations. Cela signifie également qu'il attend de sa banque une grande réactivité et une grande disponibilité. Au-delà de la réactivité, les consommateurs d'aujourd'hui exigent de la simplicité, sont impatients et ont montré qu'ils pouvaient agir sur la chaîne de valeur (Garcia, 2021).

Les clients ne veulent plus d'une relation avec les banquiers comme ils en avaient l'habitude. Les clients peuvent exécuter des transactions "simples" et attendent donc de véritables analyses d'experts de la part des banquiers pour améliorer l'expérience client. Avec le développement du marketing one-to-one²⁰, les consommateurs se sont habitués à la présence d'offres personnalisées, mais les clients n'ont jamais ressenti un sentiment aussi unique. Les banquiers doivent connaître et comprendre l'éthique liée à leur vie privée tout en les respectant.

Par conséquent, Banquiers 2.0 utilise le Big Data, mais doit le gérer en toute sécurité et ne pas trop envahir la vie privée des clients. Même si la digitalisation ne remplace pas la relation humaine entre les clients et leurs banquiers, elle peut favoriser le développement des compétences des banquiers pour mieux répondre aux attentes des clients (Syphax, 2021).

1.2.2 La concurrence des nouveaux entrants :

En plus de la concurrence bancaire traditionnelle, de nouvelles options bancaires font leur entrée sur le marché. Ces nouveaux entrants veulent être plus responsables, plus centrés sur le client. Le secteur bancaire s'est trouvé face à des défis majeurs. En réinventant les offres de services pour faire face à la nouvelle concurrence tout en maintenant leur position de tiers privilégié et de confiance auprès des clients.

Le marché bancaire a été fortement impacté par l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies. Révolution des courtiers, fintech, ère du big data, menace GAFA, émergence de la blockchain. A ce titre, le secteur bancaire vit une révolution numérique et doit répondre aux nouvelles demandes du marché telles que : B. Les nouveaux entrants prennent déjà les devants (Benchouk, 2020).

1.2.3 La Fintech révolutionne les services bancaires classiques :

Le mot « FinTech », qui est devenu un sujet répandu dans les médias, est un mot inventé qui combine « finance » et « technologie ». Il représente des start-ups innovantes qui utilisent les nouvelles technologies de l'information, du numérique et de l'intelligence artificielle pour réinventer et transformer les services financiers et bancaires d'aujourd'hui. Sa croissance n'a cessé de s'accélérer ces dernières années, avec des millions de dollars régulièrement investis dans ces start-ups.

La Fintech a révolutionné tout le secteur financier. Par exemple, les plateformes de crowdfunding et crowdequity en ligne comme Ulule et WiSEED ont permis de développer de nouvelles modalités de financement.

Face à ces bouleversements, les banques traditionnelles doivent s'adapter au plus vite pour ne pas devenir obsolètes. Malgré la concurrence des fintechs, elles n'ont d'autre choix que de travailler avec elles pour ne pas perdre leur position privilégiée (Bour, 2018).

1.3 L'influence du digital dans les métiers de la banque

La digitalisation de la banque impacte les métiers bancaires telle qu'elle est reconnue aujourd'hui. Nous nous intéressons à l'évolution des trois métiers les plus susceptibles de changer au sein de la banque.

1.3.1 Mutations du métier de gestionnaire de back office

Un gestionnaire de back-office est la personne responsable du traitement des transactions financières liées à une agence bancaire.

Tout d'abord, le développement de cette activité passe par la digitalisation des moyens

de paiement. Nous pouvons imaginer la véritable dématérialisation des chèques papier comme une révolution dans ce métier. Celui-ci est supplanté par un "chèque image" obtenu en scannant un code-barres, économisant beaucoup de papier.

D'autre part, nous pouvons aussi songer une évolution des activités et des compétences associées à ce métier. En pratique, nous pouvons à une sorte de montée en gamme de la capacité des gestionnaires de back office, c'est-à-dire la nécessité pour les gestionnaires de back office d'effectuer des tâches de contrôle, mais cela ne change pas significativement le travail.

De ce point de vue, les gestionnaires de back office sont moins sollicités et disposent donc de plus de temps. Cela leur permet de développer des interactions avec les clients. Pendant ce temps, ses activités antérieures sont transférées au middle office, et l'efficacité de ce travail dépend des compétences en relation client du gestionnaire de back office. En effet, cette nouvelle configuration élargit le champ d'intervention des responsables back office sur des opérations variées, du simple contrôle de conformité aux interactions avec le client final.

1.3.2 Mutation du métier de conseiller clientèle particuliers

Dans une banque le conseiller clientèle est le principal interlocuteur entre la banque et le client. Le conseiller clientèle est à l'écoute du client et le conseille sur les différents produits bancaires afin de répondre au mieux à ses attentes.

L'avènement du digital a bouleversé le métier de chargé de clientèle comme en témoignent la baisse de fréquentation au sein des agences et l'utilisation de plus en plus intensive des canaux à distance pour la réalisation de transactions bancaires simples (virements, modification des plafonds de retrait).

Au-delà des activités et des compétences professionnelles, le métier de conseiller clientèle est confronté au défi d'évoluer vers plus de relation client et plus de conseil. Dans ce paysage technologique nouveau et enrichi, les banques doivent être prêtes quel que soit le canal utilisé et privilégier la personnalisation et la pertinence du service aux clients. Aujourd'hui, le métier de chargé de relation doit s'exercer avec une nouvelle génération d'outils rendue possible par Internet. Il ne faut pas oublier que les banques, de par leur nature même, sont des institutions de proximité, de relations et de confiance. Compte tenu de ces exigences, les chargés de clientèle semblent jouer un rôle stratégique dans les activités de service des banques et doivent donc s'adapter aux nouvelles habitudes des clients.

D'autre part, il faut aussi penser aux spécialisations plus spécifiques du métier de chargé de relation, une spécialisation ou le chargé de relation doit être polyvalent, ou se spécialiser dans un canal de distribution ou une transaction particulière. Les métiers de conseiller clientèle de demain devront avoir accès à au moins autant d'informations en peu de temps que les clients.

1.3.3 Mutations du métier de directeur d'agence

Un directeur d'agence joue un rôle clé dans la réussite de la distribution de l'agence bancaire qu'il gère. Il peut porter plusieurs tenues, notamment celui de financier, de commercial et des gérants. Il est responsable du développement des activités de son agence dans les secteurs géographiques où il se trouve.

Le digital, et au sens le plus large du terme, l'évolution numérique, permet au métier de directeur d'agence de bénéficier d'une plus grande puissance et autonomie. La digitalisation doit faciliter l'exercice du métier, notamment les opérations d'évaluation et contrôle de ses collaborateurs en automatisant à travers des indicateurs de performance. Les directeurs d'agence sont également plus susceptibles d'agir en tant que pilotes de la satisfaction client tout en améliorant leurs compétences en gestion (IESC, 2019).

1.4 Digitalisation bancaire : nouveaux enjeux, nouveaux leviers

La transformation digitale des banques est caractérisée par plusieurs domaines d'interventions. Ceux-ci répondent à un enjeu principal 36

1.4.1 Adopter une démarche User-Centric

La concurrence des banques en ligne a obligé les grandes banques traditionnelles à repenser totalement l'expérience à travers une stratégie omni canal alliant à la fois réel et digital. Pour cela, une banque traditionnelle doit travailler en priorité sur l'amélioration des processus, évolution du Business model et Changement organisationnel.

1.4.2 Amélioration des processus

Le plus grand défi pour les banques aujourd'hui est de répondre aux besoins des clients en matière d'immédiateté et de rapidité. Simplification des processus principalement liés à l'automatisation (inscription, traitement des demandes, etc.).

1.4.3 Evolution du Business model

Les disruptions des marchés associées à l'émergence de nouveaux acteurs (les fintechs) et la baisse de rentabilité de leur cœur de marché obligent les banques à repenser leurs modèles pour faire face à cette concurrence. Ils recherchent maintenant des services liés à leurs produits.

1.4.4 Changement organisationnel

Qui dit transformation digitale a un rapport direct avec l'organisation de la banque, pour cela les banques mettent de plus en plus en place un système de gouvernance digitale avec le changement de culture des employés et l'innovation comme objectif principal.

1.5 Les avantages du point de vue de la banque :

Les services bancaires en ligne offrent de nombreux avantages. En effet, cette interface simple et efficace offre une opportunité indéniable d'améliorer l'image de marque et la réactivité sur le marché. L'objectif principal de toute entreprise est la maximisation du profit. Les banques ne font pas exception. L'intégration technologique permet de créer des produits à valeur ajoutée.

1.5.1 Des frais bancaires réduits ou presque inexistants

L'un des avantages les plus connus de la banque en ligne est la réduction des frais bancaires par rapport aux banques traditionnelles. La distribution de services bancaires sur Internet offre non seulement de nouveaux canaux, mais réduit également le coût des services bancaires.

En outre, le développement rapide de la technologie bancaire a permis aux banques de réduire considérablement les coûts d'acquisition, de traitement et de transmission des informations, réduisant ainsi la charge administrative et les frais et commissions bancaires.

1.5.2 Une extension géographique

La banque en ligne concerne essentiellement l'intégration de la technologie. Ces banques cherchent à étendre leur portée géographique. C'est parce le web a une couverture nationale. D'après (Habets, 2014), la proximité physique des agents reste un critère déterminant dans le choix de nouvelles agences par les clients. Cependant, les banques en ligne ont décidé d'abandonner les agences physiques au profit de la tarification à distance des produits et services. Ce positionnement différencié permis d'entrer sur le marché de la banque de détail grâce au business model innovant.

1.5.3 Le gain de temps

Grace à l'Internet qui a permis aux clients d'effectuer des opérations bancaires à tout moment et n'importe où, ce qui fait gagner beaucoup de temps aux banques et aux clients (Dénoel, 2013).

1.5.4 Différenciation des produits

En matière d'innovation, les banques en ligne développent leur propre offre de services. Aujourd'hui, le développement des technologies de l'information et de la communication a vu la différenciation et la diversification de divers produits, conférant aux banques de nouveaux avantages comparatifs. Grâce à la mise en place de réseaux bancaires en ligne, les banques proposent davantage de produits et services financiers à leurs clients, caractérisés par la nouveauté, la diversité, la différenciation, l'individualité et la qualité. L'Internet permet aux banques de déterminer les besoins de leurs clients afin qu'elles puissent facilement répondre à tous les besoins des clients à tout moment.

2. La digitalisation des services bancaire

Avant d'introduire le concept de services bancaire digitaux, nous définirons le processus des services bancaires, puis nous passerons aux services digitaux.

2.1 Définition d'un service

L'activité de service s'est considérablement développée ces derniers temps, et ses caractéristiques nécessitent des ajustements aux outils marketing initialement conçus pour les produits de grande consommation.

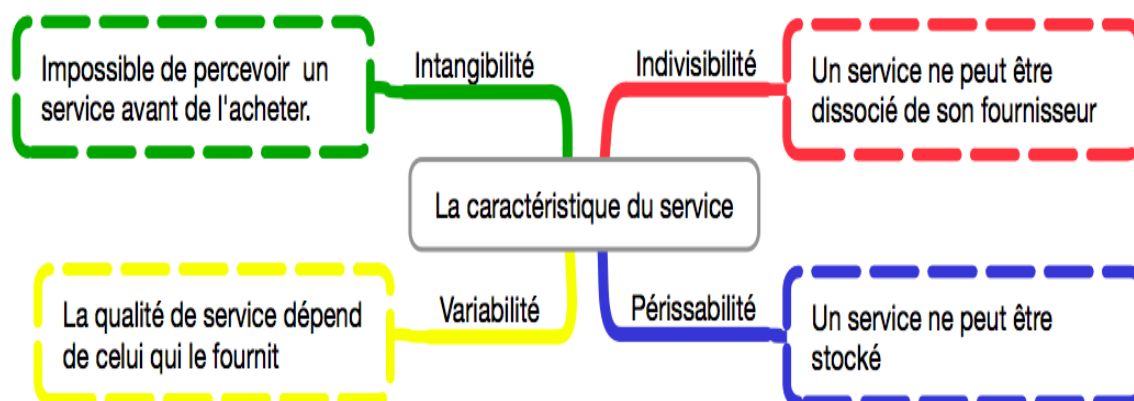
Les prestations de services couvrent de nombreux domaines : Banque, assurance, transport, hôtellerie, location de voitures et de nombreuses professions telles que médecins, avocats et comptables. La plupart des services offerts comprennent à la fois des produits et des services. Étymologiquement, le mot « service » vient du mot latin « servus » qui signifie esclave.

Il convient également de noter que la première définition du terme service remonte au XVIII^e siècle, lorsque ce dernier était décrit comme « toute activité autre que la production agricole ». D'autre part, un expert de terrain décrit le service comme suit : Les services peuvent être définis comme « des services faisant l'objet d'un échange mais n'entraînant pas de transfert de propriété ».

On peut donc dire qu'un service est une transaction effectuée par un entrepreneur ou une entreprise, et qu'un échange est autre chose que le transfert de propriété d'un bien matériel. Pour (Eiglier & Langeard, 2000), un service est « le résultat de l'interaction entre trois éléments fondamentaux : le client, le support physique et le personnel, et le résultat est l'utilité qui doit répondre aux besoins du client ».

Enfin, le service pour (Horovotz, 2013) est « un ensemble de services qui répondent aux attentes des clients en fonction de l'image prix et de la notoriété actuelle ».

Figure 12: Les caractéristiques du service



Source : (Blogger, 2014)

2.2 Définition d'un service bancaire :

Une banque est une organisation financière à but lucratif qui fournit des services et des produits très spécifiques (bancaires) qui répondent aux besoins spécifiques des personnes physiques ou morales. De la collecte de dépôt et du prêt de créances à la gestion des comptes et des moyens de paiement, les banques sont devenues des institutions financières incontournables. Les banques de détail sont souvent organisées en réseaux et ont des succursales et agences dans tous les pays.

Les banques connaissent également une transformation digitale qui entraîne des changements importants dans les activités et les métiers. Les services bancaires traditionnels, les nouveaux services en ligne et les produits bancaires sont abordés pour mieux comprendre l'institution (Sruf, 2020).

2.2.1 Les activités relatives à la gestion de fonds

Les banques ont une mission traditionnelle auprès de leurs clients. Il faut vraiment apporter une solution pour sécuriser et épargner les revenus de manière plus sécurisée. La gestion de fonds est un service classique fourni par cet établissement à un tarif convenu contractuellement.

2.2.1.1 La gestion de compte bancaire

L'automatisation de la plupart des transactions rend les banques indispensables. La plupart des pays exigent d'avoir un compte bancaire. La banque s'occupe de l'ouverture et de la clôture des comptes et signe les contrats qui régissent les relations entre les particuliers et la banque.

L'ouverture d'un compte en banque demande plusieurs formalités :

- Une Copies d'une pièce d'identité en cours de validité (CNI ou PC)
- Un document officiel établissant la preuve de la résidence, à savoir :
- Un Certificat de résidence, ou attestation d'hébergement
- Une Facture d'électricité, ou une Facture de téléphone
- Un Contrat de location, ou une Quittance de loyer (BEA Algerie, 2023)

Le Back Office Manager est la personne chargée d'effectuer les mises à jour nécessaires sur le compte bancaire des clients. La gestion courante de ce compte bancaire consiste donc à gérer le flux des paiements entrants et sortants, y compris le règlement des salaires et des allocations familiales. Il mentionne également l'application des conditions douanières bancaires, telles que les primes d'assurance et les frais bancaires. Les spécialistes bancaires sont chargés d'assurer et de contrôler le bon format des transactions interbancaires, virement bancaire national ou international,

2.2.1.2 Gestion de moyens de paiement

Le premier rôle des banques est d'offrir aux clients une variété de moyens de paiement.

- La carte de crédit ou de débit,
- Le chéquier,
- Les opérations en espèces
- Le virement bancaire,
- Les autorisations de prélèvements
- Le titre interbancaire de paiement
- La lettre de change relevé
- Le porte-monnaie électronique
- Le paiement par Internet

Les banquiers ont l'obligation de contrôler l'émission des chèques. Compte tenu du coût élevé du traitement des chèques, il est préférable de ne pas gaspiller de petites sommes et de privilégier les paiements par carte.

Les banques sont également des points de contrôle pour les chèques émis. Elle est obligée de notifier un « avoir » insuffisant sur le compte en banque d'un client. L'émission d'un chèque sans provision est considérée comme un délit passible de sanctions pénales et judiciaires.

L'utilisation de la carte est également étroitement surveillée, en particulier avec les cartes à débit différé. Certaines cartes ont des limites de retrait et de retrait. D'autre part, la "Gold Card" et la "Black Card" sont des cartes haut de gamme avec un plafond illimitées pour les comptes bancaires fortunés. L'utilisation abusive de ce mode de paiement peut entraîner des pénalités.

Les banques émettent et s'occupe du retrait de ces instruments de paiement selon les besoins. Elle vérifie le montant et l'origine des acomptes pour attirer l'attention du client sur les risques fiscaux.

Le "conseiller clientèle" d'une banque est un professionnel qui informe et conseille les clients sur les mouvements de compte et les tensions de liquidité. Il observe et analyse la situation financière du client et propose des solutions pour l'aider à traverser au mieux des période délicate.

2.2.2 Les produits bancaires

Épargne, prêts bancaires, assurances sont des produits qui peuvent être des offres sur mesure répondant aux besoins spécifiques de chaque client. La banque dispose des agrégations nécessaires pour garantir la sécurité et la rémunération des dépôts de fonds.

L'épargne, le crédit bancaire et l'assurance sont des produits qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque client. Les banques ont les décomptes dont elles ont besoin pour assurer la sécurité et les récompenses des dépôts de fonds (Sruf, 2020).

2.2.2.1 L'épargne

Un compte d'épargne est un placement financier proposé par une banque. Qui permet de gagner des intérêts sur l'argent que le client épargné (bank, 2020). Cette activité oblige les banques à recruter et à former des « conseillers patrimoniaux » ou « conseillers clientèle » pour s'occuper de leurs portefeuilles de clients entreprises ou particuliers.

Les réceptionnistes et le responsable du service à la clientèle sont chargés d'ouvrir des comptes bancaires ou de fournir des moyens de paiement. Il est également responsable des opérations en espèces (dépôts ou retraits d'espèces au guichet).

2.2.2.2 Les prêts bancaires

Un prêt bancaire est le fait pour un établissement prêteur de proposer une solution de financement en mettant à disposition des fonds au bénéficiaire sans nécessité de remboursement immédiat. Pour les prêts bancaires, plusieurs caractéristiques doivent être prises en compte. Le montant emprunté, la durée du prêt, les intérêts sur le taux d'emprunt et les frais (Sofinco, 2019).

Une banque est un établissement financier autorisé à accorder des crédits à la consommation ou des prêts hypothécaires. Ces prêts accordés aux personnes physiques et morales sont soumis à la prise en charge du risque par la Banque.

2.2.2.3 Les assurances

Les clients attachent une grande importance aux situations qui peuvent affecter leur pouvoir d'achat et même leur situation financière. Il n'est donc pas surprenant que l'assurance-vie arrive en tête de liste des produits bancaires les plus demandés par les particuliers.

L'assurance-vie est un placement à long terme qui permet d'épargner et de garantir un capital en cas de décès. Les dépôts à vue sont une autre forme de placement sans risque qui attire les ménages.

2.2.3 Les services bancaires traditionnels

Les services bancaires suivants sont largement disponibles et entièrement personnalisables. Les clients peuvent bénéficier de demandes simples sans avoir besoin de justification. Des frais pour chaque prestation seront débités selon les règles du contrat.

2.2.3.1 Opérations de change

Les banques sont les intermédiaires de choix pour acheter et vendre des devises. Elle recevoir des ordres d'achat ou de vente par téléphone ou par Internet. Les opérations de change peuvent être effectuées sous forme de billets de banque ou de chèques de voyage. Les banques sont tenues de livrer les devises dans les deux jours ouvrables suivant la date de la transaction (Sruf, 2020).

2.2.3.2 Location de coffre

Les banques proposent des locations de coffre sur une base mensuelle ou annuelle. Afin de pouvoir déposer objets personnels et des objets de valeur des clients. Un contrat tacitement renouvelable détermine la relation banque-locataire. Il est également possible de trouver des offres de coffre-fort virtuel, notamment dans les néo-banques, pour protéger et les documents numériques.

2.2.3.3 Assistance

La banque propose des services « extra-bancaires » tels que des offres d'abonnement de téléphonie mobile, des systèmes de protection du domicile et une assistance routière.

2.2.4 Les offres via les nouveaux canaux de distribution

Les nouvelles technologies de communication ont fondamentalement changé l'image des banques et leur mode de fonctionnement. La banque en ligne (néo-banque) est devenue plus accessible, abordable et offre un large éventail d'options.

2.2.4.1 Téléphonie

Pour les réclamations et informations, la ligne téléphonique reste un moyen de communication rapide et clair. Cependant, de nombreuses banques disposent désormais de centres d'appels pour localiser à distance les clients, distribuer et vendre des services et produits bancaires.

2.2.4.2 Internet

Dernièrement, les banques traditionnelles ont commencé à proposer de nouveaux services en ligne. Telle que la création d'un compte en ligne et effectuer des paiements sécurisés sur Internet. Les néo-banques offrent généralement les mêmes services que les banques traditionnelles, mais avec des avantages supplémentaires.

Internet offre aux clients la possibilité d'effectuer certaines opérations à distance. Consultation de solde, réalisation de virements. La nouvelle technologie permet aux clients de se connecter à tout moment, n'importe où, ce qui leur fait gagner beaucoup de temps. Les mises à jour peuvent être effectuées en temps réel. Les banques peuvent réduire le coût de certaines opérations (Sruf, 2020).

2.3 Le service classique vs le service digital

Les services digitaux désignent un groupe de services basés sur les technologies de l'information et de la communication, y compris les services de marché électroniques, les recherches sur le Web et/ou les services informatiques. Services digitaux ce sont des Services fournis via Internet ou des réseaux électroniques de nature telle que leur fourniture est essentiellement automatisée, implique un minimum de personnel et ne serait pas possible sans les technologies de l'information (Yahiaoui & Si moussa, 2021).

2.3.1 Distinction par définition :

D'après (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2009) "Un service est une activité ou un processus qui nécessite un échange essentiellement immatériel et n'implique aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique." Dans l'esprit de (Teboul, 2007) un service signifie "tout ce qui est vendu dans le commerce et qui n'est pas retourné". Rathmell (1966) définit. "Le service est action, un accomplissement, un effort " (Elidrissi & Chegri, 2023)

D'autre part, un service digital est défini comme un service entièrement exécuté par un système technique, lorsqu'un utilisateur appelle le système basé sur l'informatique et l'automatisation, qui produit le résultat souhaité. Le terme services digitaux fait référence à la diffusion électronique d'informations, y compris des données et du contenu, sur plusieurs plates-formes et appareils, tels que le Web ou les appareils mobiles.

2.3.2 Distinction par caractéristiques :

Les services peuvent être définis en distinguant leurs quatre caractéristiques principales (caractéristiques) :

(Dumoulin & Flipo, 1991) ont souligné l'importance de l'immatérialité, de la simultanéité, de l'hétérogénéité et l'importance du personnel en contacts. (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2009) ont conservé les caractéristiques d'intangibilité, d'hétérogénéité, d'inséparabilité et de périssabilité, mieux connues sous le nom d'IHIP.

Le but de la comparaison n'était pas de minimiser la structure de l'IHIP, une tâche que plusieurs auteurs ont accomplie dans le passé. Le tableau ci-dessous présente quatre caractéristiques comparées par rapport aux services digitaux.

Tableau 5: Le modèle IHIP et le service digital

Caractéristique de service	S'applique aux service digital
L'intangibilité	Oui
L'Hétérogénéité	Non
L'inséparabilité	Non
La périssabilité	Non

Source : (Yahiaoui & Si moussa, 2021)

3. Les outils de la digitalisation bancaire

Les outils digitaux aident à l'amélioration des services bancaires pour mieux répondre aux besoins et attentes du client.

3.1 Les outils de gestion de l'information

L'un des outils de la digitalisation du secteur bancaire sont ceux de la gestion de l'information, à savoir la blockchain, le big data et le cloud. Ils offrent de nombreux avantages pour le stockage et la gestion de données bancaires massives.

3.1.1 La Blockchain

La blockchain est une technologie qui a vu le jour avec l'émergence de Bitcoin en 2018 (Syphax, 2021). C'est une technologie capable de stocker et de transmettre des informations. Une blockchain est une base de données qui retrace l'historique de toutes les transactions et échanges effectués depuis sa création. Il est sécurisé et peut être distribué sans intermédiaires.

La fonctionnalité Blockchain nécessite des crypto-monnaies (monnaie programmable). Les transactions entre les utilisateurs du réseau sont regroupées en blocs. Chaque bloc est validé par des nœuds du réseau appelés "mineurs".

L'utilisation de la blockchain peut être divisée en trois catégories (Malik, 2017) :

- Demande de transfert d'actifs (monnaie d'usage, titres, droits de vote, actions, obligations, etc.) ;
- Applications blockchain en tant que registres :
- Ainsi, il assure une meilleure traçabilité des produits et des actifs ;
- Les smart contrats sont des programmes autonomes qui, une fois lancés, exécutent automatiquement les termes et conditions du contrat sans intervention humaine.

3.1.2 Le Big data

Le big data signifie les mégadonnées ou les données de masse, qui décrivent un très grand ensemble de données qui ne peuvent être traitées par aucune gestion de base de données classique ou gestion de l'information (Syphax, 2021).

Cette technologie est une véritable révolution dans les offres bancaires, grâce à cet outil, les offres sont automatisées et personnalisées, permettant de nouvelles relations à distance axées sur une automatisation intelligente, cassant les dernières normes du marché et les modèles de

financement traditionnels grâce à l'utilisation et le traitement en temps réel des quantités importantes et variées de données clients.

3.1.3 Le Cloud computing

En français, le cloud computing signifie l'informatique dans les nuages, qui correspond à l'obtention de services informatiques auprès de fournisseurs de services via Internet, dont le but est de relier des outils informatiques et de les rendre connectés à distance. La technologie permet aux entreprises d'acheter des ressources informatiques en tant que service de la même manière que l'électricité est consommée, plutôt que de construire et de maintenir une infrastructure informatique en interne (Ouissal, 2023).

Malgré les nombreux avantages que peuvent offrir ces outils technologiques, notamment le Big Data, la Blockchain et le CLOUD qui assurent le traitement et le stockage de données massives à haut débit, la crainte des mutations numériques demeure en raison des limites de sécurité et de confidentialité des données financières.

3.2 Les outils de distribution multicanal

Les banques multiplient les points de contact avec leurs clients grâce à une stratégie multicanale, des canaux de contact basés sur une communication unidirectionnelle (qui mobilise les médias les plus importants) ou une communication interactive (basée sur les canaux traditionnels du marketing direct) : Internet, services ménagers, courrier...) (Helfer & Michel, 2006).

3.2.1 Les automates bancaires

Un guichet automatique est un appareil électronique situé à l'intérieur ou à l'extérieur de la banque ou dans des lieux publics. Il permet d'effectuer des opérations bancaires de base comme des dépôts et des retraits, des virements d'argent, l'impression de relevés bancaires ou encore l'impression de factures (Jeulin, 2019), que l'on distingue (Boumdiene & Renault, 2021) :

3.2.1.1 Les distributeurs automatiques de billets (DAB) :

Les guichets automatiques sont des appareils automatisés qui permettent aux clients de retirer de l'argent. Ils sont mis en place par les établissements de crédit, les bureaux de contrôle des postes (CCP) ou les grands émetteurs de cartes (grandes surfaces, etc.) qui permettent aux clients de retirer de l'argent de leurs comptes à l'aide d'une carte bancaire et d'un code secret.

3.2.1.2 Les guichets automatiques bancaires (GAB) :

Le guichet automatique est une machine automatique qui permet aux titulaires de carte d'effectuer de nombreuses transactions sans l'intervention d'employés de banque, 24 heures sur 24. Ils sont installés en agence pour permettre aux clients d'effectuer eux-mêmes leurs opérations bancaires (consultations de compte, commandes de chèquiers, consultations de solde, demandes de RIB, virements intra-compte, virements de chèques, dépôts d'espèces, retraits d'espèces). Pour utiliser un guichet automatique, le client doit avoir besoin d'une carte bancaire et d'un code PIN personnel.

Figure 13: Les automates bancaire



Source : (Chocron & Wajsbrot, 2015)

3.2.2 Terminal de paiement électronique (TPE)

Le paiement des transactions par carte de crédit a toujours été la solution préférée des commerçants et des acheteurs. Les terminaux de paiement sont les moyens utilisés à cette fin. La nouvelle technologie de paiement commercial de la banque centrale est sûre et rapide. Cet appareil électronique lit les données des cartes bancaires, enregistre les transactions spécifiées et communique à distance avec un serveur d'authentification (Benchouk, 2020).

Figure 14: Terminal paiement électronique



Source : (TPE, 2020)

3.2.3 Le PC Banking

La prise de conscience de l'importance de la commercialisation des outils informatiques a conduit à une augmentation de l'utilisation des ordinateurs personnels à travers le monde.

La banque en ligne, la banque à domicile ou la banque sur PC sont autant de noms pour gérer les comptes bancaires depuis un ordinateur ou une tablette connectée à Internet. En souscrivant aux services bancaires en ligne, le client peut accéder à son compte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Ce service permet en tout temps de transférer des fonds, de consulter les relevés de compte, de souscrire à des produits de placement ou de demander des prêts (Wikifin, 23).

3.2.4 Internet Banking

Internet est un élément essentiel pour l'émergence ou l'apparition des services de banque à distance. En effet, c'est grâce à Internet que les banques ont réussi à créer un réseau bancaire sans guichet ni banque directe, offrant une gamme de produits et services à des prix compétitifs 7 jours sur 7. Ce type de banque offre à ses clients la possibilité : d'effectuer des paiements à distance ou d'accéder à des informations financières via Internet.

Aujourd'hui, l'accès à Internet et l'utilisation du réseau facilitent la vie quotidienne des clients, qu'il s'agisse d'opérations bancaires à distance ou de vente de services ou d'informations sur les réseaux sociaux... Les services Internet sont accessibles via des ordinateurs en ligne, des

téléphones portables ; des bornes multimédia, " PC de poche" Un ordinateur de bureau qui offre plus de fonctionnalités qu'un téléphone mobile (Syphax, 2021).

3.2.5 Banque mobile

Le mobile Banking ou « mobile Banking » regroupe toutes les opérations bancaires pouvant être effectuées depuis un smartphone ou une tablette.

Avec un téléphone connecté à Internet, les clients des banques ou en ligne peuvent accéder à leurs espaces personnels et effectuer toutes les opérations nécessaires à la gestion de leurs comptes bancaires. Des applications bancaires spéciales optimisées pour les services bancaires mobiles sont proposées par certains réseaux. Pour plus d'informations le client, doit demander à son conseiller (Hellobank, 2020).

3.2.6 Les smartphones et tablettes numériques

Le canal téléphonique était et reste le moyen de communication privilégié entre la banque et ses clients. C'est pourquoi les banques ont beaucoup investi dans ces plateformes téléphoniques dont le but est d'établir et d'assurer une communication fiable et de qualité avec les clients par téléphone. En s'appuyant sur des services vocaux interactifs (centres d'appels), ces organisations low-cost peuvent gérer plus facilement les appels avec les clients. Réponse vocale interactive (SVI) : Un serveur linguistique interactif peut être physique et prendre alors la forme d'un serveur installé chez une entreprise (Dexem, 2022)

Les banques ont installé des SVI pour automatiser le traitement de certains ou de tous les appels entrants. Un serveur vocal interactif interagit avec les appelants pour en savoir plus sur les personnes ou pourquoi elles appellent¹³. Cependant, ces dernières années, les smartphones et les tablettes numériques se sont répandus dans le monde à un rythme alarmant, accompagnés par la croissance rapide des applications mobiles.

3.2.7 L'Email canal

Le courrier électronique est devenu important car il augmente la rentabilité et améliore les performances. Le logiciel développé est puissant et permet de personnaliser la relation banque-client et de suivre les emails. Le courrier électronique est à la fois un outil économique et l'utilisation la plus efficace de la technologie Internet. En fait, une étude britannique a révélé que les abonnés aux e-mails sont plus réceptifs et encouragent la communication que les publicités télévisées. Pour les professionnels, le courrier électronique offre d'autres avantages, tels que l'interaction personnelle avec le client ; Messages ciblés à des groupes cibles spécifiques et gestion des contacts (Syphax, La digitalisation dans les banques publiques, 2021).

3.2.8 Carte bancaire

Les cartes à puce ont généralement un microprocesseur 8 bits intégré (puce informatique) pour lire, stocker et modifier des informations, une ROM (mémoire morte) et une RAM (mémoire vive) pour le stockage des données et une interface entre la carte et l'ordinateur. Peut lire les informations personnelles de l'utilisateur.

Le microprocesseur de la carte à puce est une protection. Les cartes bancaires sont fournies par les banques aux clients, et cette carte peut effectuer de nombreux types de transactions. Par exemple :

Une personne peut effectuer des achats directement dans les magasins ou en ligne, et également retirer de l'argent aux guichets automatiques et aux distributeurs automatiques de billets.

3.2.9 L'E-chèque

Un chèque électronique est une version électronique ou une représentation d'un chèque papier. Ce dernier contient les mêmes informations et cadre juridique d'un chèque traditionnel. Il peut désormais être utilisé à la place du chèque papier pour effectuer toutes les transactions à distance grâce à une signature électronique.

Figure 15: Un modèle de e-chèque



Source : (Visseryas, 2015)

3.2.10 La signature électronique

Les signatures électroniques pour les documents numériques sont les mêmes que les signatures manuscrites pour les documents papier.

Plus précisément, elles permettent aux clients d'exprimer l'approbation et l'engagement à signer le document. Pour cela, il existe des logiciels adaptés qui utilisent des méthodes de

cryptage spécifiques. Le client peut signer tous les types de fichiers tels que Word, PDF, jpeg ou XML (Rohr Lacoste, 2020).

Qu'il s'agisse d'ouvrir un compte en ligne ou de signer une offre de prêt à la consommation, la signature électronique est utilisée dans l'ensemble du secteur bancaire.

Il permet aux utilisateurs de vérifier l'intégrité des documents signés pour s'assurer que leur contenu n'a pas été altéré et d'identifier le signataire (Universign, 2020).

Figure 16 : signature électronique



Source : (startupcrm, 2023)

Section 02 : La Mise en place d'un système de gestion de relation client au sein des banques

Aujourd'hui, les banques font face à une concurrence croissante et doivent adapter leur stratégie « client » aux nouvelles conditions du marché bancaire. Le coût d'acquisition de nouveaux clients est si élevé qu'il est parfois plus rentable de conserver d'anciens clients que de passer du temps à en « acquérir » de nouveaux.

Les approches CRM (Customer Relationship Management), qui se développent massivement dans le secteur bancaire comme dans d'autres secteurs de l'économie, visent à réaliser des opérations marketing nécessaires à la fidélisation des clients (Mawarid, 2019).

1. La gestion de la relation client dans le secteur bancaire

Dans un contexte de concurrence de plus en plus intense, les institutions financières utilisent les technologies de l'information pour proposer de nouveaux produits et services

financiers ou compléter des produits et services existants, notamment : Dépôts, investissements, prêts et services d'assurance (EL KORAICHI , 2014).

La gestion de la relation client implique l'utilisation continue d'informations sur les clients actuels et potentiels pour prévoir et répondre à leurs besoins. Grâce à une utilisation efficace de ces technologies, les entreprises peuvent offrir à leurs clients une variété de produits, des prix bas et un service personnalisé en même temps.

Pour mieux offrir leurs services aux clients de détail, les banques collectent des informations provenant de sources internes et externes et les utilisent pour fournir une vue unique des clients afin de mieux cibler et répondre à leurs attentes. Par conséquent, la gestion efficace des informations et des connaissances est essentielle et critique dans le système CRM.

Quand les NTIC Utilisées correctement peuvent aider à fidéliser la clientèle grâce à une meilleure compréhension de la gestion de la clientèle et de l'établissement de relations. Les données clients sont désormais considérées comme un atout.

Les grandes institutions financières disposant de grandes quantités de données clients ont réalisé le potentiel de l'utilisation de ces données pour établir des relations à long terme (Papathanassiou & al, 2005).

La fidélisation des clients génère des revenus supplémentaires. Plus précisément, une augmentation de 5 % de la fidélisation de la clientèle pourrait entraîner une réduction de 18 % des coûts d'exploitation. De nombreuses banques pensent que la rentabilité des clients obéit à la loi 80/20 de Pareto, qui stipule que 80 % des bénéfices d'une banque vont à 20 % de ses clients.

D'autre part, (N'golo, 2007) propose différentes manières d'augmenter l'efficacité du CRM dans une banque, ce sont :

X mesure l'évolution des parts de clients dans le temps ; x Une meilleure prise en compte des concurrents (offres, prix...) dans la gestion quotidienne de la relation client ; x Gestion des incidents critiques sans limiter la gestion de la qualité de service ; x Éviter les incidents critiques au lieu de traiter plusieurs plaintes.

De même, (Badock, 2004) déclare que les systèmes CRM existants doivent être améliorés, et c'est souvent le cas. Le marketing doit contribuer à cette évolution et prendre des mesures pour simplifier les systèmes existants afin de réduire les coûts pour La banque et de ne pas inonder les utilisateurs d'informations certes intéressantes mais peu utiles d'un point de vue organisationnel. Intéressant, mais pas très utile d'un point de vue organisationnel.

De leur côté, (Jayachandran, Krasnikov, & Kumar, 2009) examinent l'impact du CRM sur deux mesures de performance d'entreprise : En utilisant un large échantillon de banques commerciales américaines, l'efficacité des coûts et la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices (efficacité des bénéfices). Ils ont constaté que la mise en œuvre du CRM réduisait les coûts et augmentait la rentabilité.

1.1 L'Importance de la gestion de la relation client dans les banques :

La gestion de relation client à travers des logiciels informatiques spécifiques (NCR, Oracle, IBM, etc.) est l'un des piliers du développement de toute activité marketing. Les banques sont conscientes de l'importance des TIC et ont implanté des systèmes de CRM au milieu de leur chaîne de production (Azzam, 2014).

En effet, la division concernée par la distribution (marketing/GRC) joue un rôle clé dans le processus de production des services financiers ; c'est le stockage de l'information et l'étude du comportement des clients afin de développer des campagnes marketing plus ciblées. Dans le même temps, la division des canaux de distribution est aussi importante que le pôle précédent, car il permet d'interagir avec les clients via différents canaux de distribution (agents, sites web, banque mobile, etc.). L'objectif principal est de créer une relation client bancaire personnalisée (Charef, 2015)

(Butranu & Dumitriu, 2013) Dans leur étude « 21 Good Practices for CRM Implementation in Retail Banks » ont constaté que la mise en place réussie d'un système CRM nécessite l'intégration des aspects organisationnels de la banque avec ces technologies.

En tant que coordination organisationnelle, l'interaction entre la banque et son environnement externe, le choix du fournisseur de système CRM, ainsi que la manière dont ce choix affecte la structure des coûts, ces structures structurelles et leur efficacité opérationnelle sont des aspects importants qui devraient être pris en compte par les banques qui envisagent d'adopter une approche CRM.

Par conséquent, les initiatives CRM doivent être abordées sous deux angles ; le marché de la technologie (fournisseurs et commerçants) et le marché des services financiers exploités par les banques, car les différences entre les deux approches compliquent la mise en œuvre d'un projet CRM.

Pour mesurer l'impact de la mise en place d'un système CRM dans un établissement bancaire, plusieurs études ont utilisé des indicateurs de performance financière tels que

rendement des ventes (Return On Sales –ROS-) et le rendement des capitaux investis (Return On Capital Employed –ROCE-).

De leur côté, (Butranu & Dumitriu, 2013) ont montré à travers leur enquête que les indicateurs clés de performance sont généralement des indicateurs liés aux activités opérationnelles, tels que : Le taux de satisfaction client, taux de fidélisation et la part de marché.

Par conséquent, le CRM apporte de nombreux avantages aux banques et aux clients, à savoir :

- Une meilleure compréhension des clients, conduisant à une communication meilleure et plus ciblée ;
- Développement du portefeuille clients ;
- L'avantage du CRM est d'améliorer la qualité du contact et de fidéliser la clientèle ;
- Le CRM peut également augmenter la productivité. En fidélisant la clientèle, les banques peuvent passer moins de temps à attirer de nouveaux clients, ce qui leur permet de gagner du temps sur d'autres projets ;
- Le CRM joue un rôle clé dans le programme de satisfaction en collectant en permanence des informations et en générant des rapports de satisfaction clients réguliers.
- - Réduire les coûts de vente directs ;
- - Améliorer la qualité de l'information et augmenter la valeur des établissements bancaires en augmentant la valeur actualisée nette (VAN) des clients, également appelée valeur à vie du client (CLV).

Si le CRM présente des avantages importants, il existe également des inconvénients : choisir le mauvais outil peut compliquer le CRM, complexité de la mise en œuvre du CRM, sur-standardisation des logiciels CRM, manque d'expérience et de formation des employés à l'utilisation du logiciel (Charef, 2015).

2. La stratégie de gestion de relation client bancaire

Il devient aujourd'hui de plus en plus difficile pour les banques de maintenir leur avantage concurrentiel basé sur la qualité de leurs services. La croissance des ventes repose désormais sur une stratégie différente :

Le marketing one to one est Aujourd'hui, la clé de la création d'un avantage concurrentiel durable dépend de la capacité des banques à tirer parti des caractéristiques des clients. La

performance des marketeurs de la banque dépend désormais de leur capacité à appréhender la valeur et le potentiel du client pour personnaliser ses offres (Hammouche & Ouarezki, 2015).

Une approche qui nécessite le partage d'informations et la coordination des processus. Les banques construisent des systèmes de connaissance client unifiés qui permettent à tous leurs canaux de contact de communiquer avec leurs clients de manière cohérente et rapide (notamment en identifiant les clients risquant de quitter la banque et en proposant une offre adaptée pour les garder). Par conséquent, l'un des plus grands défis pour une banque est d'étudier la valeur client afin de lancer, de soutenir et de vendre des produits ou services personnalisés.

L'objectif n'est pas seulement de garder les clients satisfaits, mais de maintenir cette relation et de la rendre aussi rentable que possible à long terme. Dans un environnement où les clients deviennent de plus en plus volatils et exigeants, les banques n'ont d'autre choix que de maintenir leurs activités. En répétant au client qu'il est roi, le message est finalement absorbé à tel point que la qualité de la relation avec lui est devenue un critère de choix du décisif que le rapport qualité/prix du produit fournit (Hammouche & Ouarezki, 2015).

2.1 La démarche CRM au sein d'une banque

Un projet CRM intègre la plupart des fonctions de la banque. La direction générale doit accompagner la démarche auprès de ses directions :

Service commercial, marketing, communications, service à la clientèle et ressources humaines pour communiquer sa fiabilité et le besoin de faire des formations spécialisées et de formation sur les outils digitaux. Donc, tous ces services doivent être liés à la prise de décision (Benhamida, 2012). Sans approche méthodologique, ces projets CRM ont tendance à échouer.

Cette approche permet de définir précisément l'orientation stratégique de la politique CRM proposée. Ces différentes orientations sont ensuite déclinées en activités à réaliser, en travaillant une par une. Les deux premières étapes sont des prérequis nécessaires avant de commencer à implémenter réellement l'outil.

2.1.1 Identification de la Stratégie

La première étape comprend la direction générale et la direction financière. Cette approche globale prend comme point de départ la stratégie propre de l'entreprise. Certes, le CRM doit être un système qui permet aux banques de mieux comprendre leurs clients et de mieux les servir, mais soyons clairs, ce doit être un système conçu pour améliorer l'exécution des axes en premier (Desgarets). Le développement crée de la valeur :

- La croissance des bénéfices et l'augmentation de la rentabilité ;
- L'augmentation de la part de marché ;
- La réduction des coûts ;

Ces axes de développement peuvent inclure un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Le renforcement de la clientèle existante, notamment grâce à l'augmentation du taux de détention ; vente de produits et de services de valeur ;
- Permettre l'évaluation et l'identification des « meilleurs clients » ;
- Savoir mesurer la rentabilité de chaque client (scoring) ;
- Élargissement de la clientèle ;
- Prioriser les motifs de satisfaction et d'insatisfaction pour comprendre ce qui motive les réponses d'acceptation ou de rejet. (El kochaichi , 2014).

2.1.2 Déclinaison de la stratégie en actions

Cette seconde étape regroupe les différents services de l'entreprise. La stratégie doit être divisée en tâches opérationnelles (gestion du service client, gestion des opportunités, etc.), tâches analytiques (mesure de la performance, analyse des données, etc.) et tâches marketing (gestion des cibles et des campagnes...). Il s'agit d'identifier des projets opérationnels permettant la mise en œuvre de la stratégie. Ces projets impliquent inévitablement de profonds changements organisationnels. Par conséquent, le CRM doit se préparer aux changements culturels chez les employés avant d'utiliser la technologie. Ces projets opérationnels s'inscriront dans une logique basée sur quatre concepts :

- Quels éléments de connaissance client devons-nous rassembler pour nos actions futures ?
- Comment allons-nous traiter (recevoir, stocker, récupérer, analyser, mettre à jour et utiliser) notre base de connaissances client ?
- Quels modèles, benchmarks et outils pour accompagner nos projets traduisent le mieux notre connaissance client en actions concrètes stratégiquement déterminées ?
- En retour, que pouvons-nous apprendre pour améliorer nos connaissances, mieux les gérer et mieux performer dans la relation client ?

Règles de base : Étape par étape, l'ensemble du projet est divisé en lots qui peuvent être complétés en peu de temps, ce qui permet de prouver rapidement les résultats. Enfin, comme pour tout grand projet, il y a d'autres recommandations supplémentaires suivantes :

- Soutenir l'implication de la direction générale ;

- Impliquer les utilisateurs dans l'ensemble du projet ;
- Mesurer les résultats obtenus à l'aide des indicateurs définis dans la phase stratégique.

2.1.3 Mise en place des processus et outils

La troisième étape comprend la gestion opérationnelle et informatique du projet. A ce stade, le CRM se décompose en un ensemble classique de projets de système d'information, de réorganisation, d'application informatique et de conduite du changement. Les principales caractéristiques concernent la quantité et la fiabilité des données (De Coussergues, 2005).

Les banques disposent déjà d'une grande quantité d'informations sur leurs clients. Dans tous les cas, ce capital, réparti dans différents programmes ou applications spécifiques, doit être extrait, filtré, préparé et intégré dans la base de données avec des outils d'analyse CRM.

Un principe à retenir : Toutes les données ont des coûts associés à leur collecte, leur saisie, leur stockage, leur distribution, leur mise à jour et leur analyse. Par conséquent, la sélection des informations doit suivre une seule ligne directrice. Ces différents types de projets doivent avoir en commun certaines caractéristiques de base :

- Comprendre les préoccupations des clients et leurs besoins ;
- Valorisation de l'information (cycle de vie de toute information, évolution de sa valeur, etc.) ;
- Tester le réalisme des différents modèles et outils construits pour mettre en œuvre la stratégie "client" de la banque. À ce stade du processus, nous pouvons effectivement choisir un outil approprié. Les produits d'un grand nombre d'éditeurs sont maintenant installés.

2.1.4 Gestion des risques

Dans la quatrième étape, la banque doit parcourir le processus et autoriser l'utilisateur final à participer. Outre la définition d'objectifs réalistes et la segmentation des projets, il existe en particulier deux points de risque à surveiller dans un projet CRM (De Coussergues, 2005).

2.1.4.1 La résistance au changement :

La résistance au changement est l'un des principaux problèmes rencontrés. Le projet d'entreprise doit bénéficier d'un support de direction générale. Il doit également pouvoir expliquer et ainsi dépasser la peur du changement et inspirer l'ensemble de la banque tout en démontrant les bénéfices à tous les acteurs (Hammouche & Ouarezki, 2015).

2.1.4.2 Actions pour favoriser et garantir la qualité de l'information :

Le réseau commercial est le centre de développement de la connaissance client. Par conséquent, le CRM devrait conduire à reconsidérer les critères d'embauche pour réévaluer la capacité à travailler en équipe et développer un système de récompense sur mesure qui intègre la qualité et les objectifs d'équipe (Hammouche & Ouarezki, 2015) .

Dans un environnement hautement concurrentiel, les institutions financières, notamment les banques, utilisent de plus en plus les technologies de l'information pour proposer de nouveaux produits et services.

La gestion de la relation client implique l'utilisation continue d'informations sur les clients actuels et potentiels pour anticiper et répondre à leurs besoins.

3. Les Indicateurs de l'efficacité de la gestion de relation client

Ce n'est pas une tâche facile, car les solutions CRM affectent principalement des éléments qualitatifs difficilement mesurables (qualité de la relation client, campagnes marketing plus ciblées, augmentation de la satisfaction client, etc.). Cependant, les avantages d'une solution CRM peuvent être évalués de trois manières principales :

Augmenter les revenus/réduire les coûts, puis optimiser l'efficacité de la main-d'œuvre et enfin développer une stratégie centrée sur le client (Canevet, 2018).

3.1 Augmenter le chiffre d'affaires et réduire les coûts

L'augmentation du chiffre d'affaires du CRM n'est pas facile à calculer car tout dépend de la stratégie et de l'environnement économique de la banque, mais le ROI d'une solution CRM peut tout de même être calculé selon les critères suivants :

3.1.1 La base contacts unique et centralisée :

C'est l'un des plus gros avantages du CRM, car il permet de simplifier la gestion des contacts dans l'entreprise avec une base de données unique, listant tous les contacts avec leurs sources leurs caractéristiques (actif, dormant...). Ainsi, l'efficacité du CRM peut être mesurée par le nombre de contacts dans la base de données de l'entreprise, le revenu des nouveaux contacts par rapport au nombre de contacts l'an dernier, la diminution du nombre de clients "inactifs", l'augmentation est un panier moyen...

3.1.2 L'exploitation efficace de la base clients :

En mettant en place des canaux de recherche et de fidélisation (planification automatique des courriers, appels, e-mails, etc. et autorépondeurs), la banque est sûre de toucher tous les

contacts avec un rythme et un contenu précis et définis (upsell, cross-sell, etc.). Elle peut ensuite comparer les transactions exécutées en N-1 avec les transactions exécutées en N avec le calcul de chiffre d'affaires supplémentaire fourni par le CRM.

3.1.3 La Segmentation et le profiling de sa base clients et prospects :

L'objectif est de vendre plus aux meilleurs clients et de vendre des produits et services pertinents pour d'autres segments de votre base de données. Le profiling peut également être combiné au géomarketing pour analyser la répartition géographique des clients et de ses prospects afin de détecter des vulnérabilités dans sa répartition ou identifier des zones de recherche potentielles. La contribution CRM est alors incluse dans le CA incrémental possible.

3.1.4 La gestion automatique des NPAI

Avec une gestion automatisée des email et prospects ayant changé de poste (lié par exemple à une sérialisation de la base de données), il est possible de réduire le coût des campagnes marketing. Le gain est particulièrement important pour les mailings papier du fait du montant économisé (1,5 € / mailing environ). Pour cela il suffit d'analyser le taux moyen des NPAI par courrier, et d'estimer le montant économisé.

3.1.5 La maîtrise des remises accordées aux clients

Via le système de confirmation d'un commercial pour X € ou un pourcentage de la remise. Le but est de contrôler les revenus de La banque avec plus de formalisme. En pratique, il est possible d'analyser le montant des remises accordées maintenant et de mesurer les remises accordées après la mise en place du CRM.

3.1.6 La réduction du coût d'acquisition des clients :

Ceci est possible grâce à l'analyse précise du retour sur investissement de chaque action marketing et donc la possibilité d'arbitrer leurs actions commerciales pour mieux utiliser leur budget marketing. La méthode de calcul est la comparaison des revenus gagnés avec l'argent dépensé pour le marketing. Le retour sur investissement peut également être calculé en fonction du nombre de formulaires ou de contacts par visite du site avec une optimisation via la personnalisation des boutons de retour, le suivi des visiteurs, etc (Canevet, 2018).

3.1.7 La proposition de nouveaux services :

Le CRM permet de proposer de nouveaux services en assurant un meilleur suivi des comptes clients et en intégrant de nouvelles technologies. Par exemple, en fournissant des garanties de service (telles que :

Réponse garantie sous 48h...) ou créer un extranet client pour recevoir des commandes ou solliciter une assistance technique directement sur Internet. Les bénéfices seront calculés à partir de la vente de ces nouveaux services générateurs de revenus.

3.1.8 L'augmentation de la part de chiffre d'affaires chez un client :

L'analyse et l'identification des produits de l'entreprise et des produits consommés par les concurrents permet d'établir une politique d'augmentation de la quantité et de la valeur des produits consommés par les clients en fixant des rappels sur les dates clés (fin des contrats de maintenance des concurrents), par une argumentation assidue contre une proposition concurrente (propositions de reprise, etc.).

3.2 Optimiser l'efficacité de ses collaborateurs

Un autre avantage du CRM est l'automatisation des processus et la structure des activités. Cela permet de comparer l'augmentation de l'activité et la performance des salariés d'une année sur l'autre.

3.2.1 La Recherche d'informations :

Cela peut sembler trivial, mais trouver tous les e-mails, appels, documents, etc. liés à un contact spécifique en un seul endroit fait gagner beaucoup de temps au représentant commercial et au représentant du service technique. Cet avantage peut être mesuré par le temps perdu par l'employé pour trouver l'information.

3.2.2 L'optimisation des processus :

L'intérêt de la solution CRM est de simplifier et d'analyser les processus existants de la banque. Par exemple, la vérification des documents peut se faire en 1 clic sans perdre de temps à envoyer un dossier papier. Le CRM permet également des processus décisionnels, des formulaires, des processus, etc., qui ne sont plus pertinents, ce qui rend le travail plus rapide.

3.2.3 Un management plus efficace :

Le CRM permet d'analyser plus précisément ce que font les employés et de comprendre des éléments spécifiques de leurs activités. De cette façon, il devient plus facile de gérer les employés, par exemple, d'influencer directement leur comportement via des visites et des cibles de visite dans la base de clients (par exemple : Visiter les clients Gold une fois par mois, appeler les clients Silver tous les trimestres, etc.) ou définissez un temps minimum dans le calendrier des ventes pour trouver des clients (avec des objectifs de visite et des enregistrements de qualification) (Canevet, 2018).

3.2.4 La réduction des tâches administratives via une automatisation du travail

Reporting d'activité, gestion des désabonnements automatiques, calcul des prévisions de ventes, mise en place de rappels et d'alertes, etc. Outre l'automatisation, le CRM permet également d'effectuer des tâches qui ne pouvaient pas être effectuées auparavant (analyser des tâches qui occupent 80% des besoins en temps de travail du salarié, mais n'apportent que 20% du chiffre d'affaires, etc.). Au niveau individuel, le CRM permet également de prioriser ses activités à son niveau, afin de ne pas se perdre dans des tâches générant peu de valeur ajoutée.

3.2.5 L'augmentation du temps productif des techniciens du service clients :

En utilisant une base de connaissances centralisée (qui permet aussi aux techniciens de monter en compétences plus rapidement), les délais de résolution des incidents des services techniques peuvent être réduits en automatisant les décisions clés par email...ce gain de productivité est mesurable En analysant le temps de traitement des commandes ou appels du support et le nombre d'appels/opérateurs résolus, en mettant en place des processus (suivi mail, transfert automatique vers une personne, procédures d'escalade en cas de cas non résolus, etc.).

3.2.6 La réduire du temps de saisie :

Les informations ne doivent être saisies qu'une seule fois par une seule personne, et toute la structure (ventes, marketing, services techniques, etc.) en profite. De plus, l'intégration directe des données Outlook (nom, email, etc.) évite la saisie manuelle et permet ainsi un gain de temps à la saisie. De plus, le CRM apporte aux collaborateurs une meilleure réactivité en leur permettant de mémoriser des informations (rappels, relance, etc.), ce qui permet par exemple à un commercial d'agir au bon moment lors de la prise de décision pour un client.

3.2.7 La diffuser plus rapide des informations :

Un référentiel documentaire centralisé met à la disposition de tous les collaborateurs les dernières versions des documents métiers et techniques. De même, l'intégration de flux RSS au lancement de l'application permet de diffuser des informations sur la banque, les objectifs atteints directement dans toute la structure, etc.

3.3 Placer ses clients au cœur de l'entreprise

Dans une économie plus difficile, la meilleure façon de se démarquer est de mettre les clients au centre de l'activité et de tout mettre en œuvre pour les satisfaire, les fidéliser et les faire dépenser davantage.

3.3.1 L'écoute et la compréhension des clients et prospects :

Le CRM permet d'analyser de manière individuelle et collective ses demandes et attentes des clients, que cela soit via des systèmes de feedback des commerciaux et techniciens (remontées des initiatives des concurrents...), que par la mise en place d'une émulation interservices (partage de bonnes pratiques...). Les informations sur les clients incluses dans le CRM participent également à cette meilleure connaissance clients via la conservation de la mémoire de la banque, ce qui est particulièrement important lorsqu'un commercial quitte la banque.

3.3.2 Le ciblage des communications :

Avec le CRM, il est possible d'envoyer des messages personnalisés et plus adaptés aux clients afin qu'ils ne soient plus traités comme un numéro de client, mais comme des individus. Par exemple, une mesure de réussite consiste à augmenter le taux d'ouverture et à diminuer le taux d'annulation. En pratique, cela signifie également attribuer 1 contact unique à chaque client ou réduire le nombre de contacts qui contactent le client lors d'un appel via CTI.

3.3.3 La mise en place d'un programme de fidélité :

Le but principal du CRM est de développer une relation entre la banque et son client, et la création d'un programme de fidélité est l'une des utilisations les plus efficaces. Le but est de fidéliser les meilleurs clients et de les faire se sentir privilégiés, entendus et importants pour la banque (cadeaux d'anniversaire, etc.). Les critères de mesure seront le taux de fidélisation client, le panier moyen... avant la mise en place du CRM.

3.3.4 L'augmentation de la satisfaction clients :

En réalisant automatiquement une enquête de satisfaction, en identifiant automatiquement les clients insatisfaits après un appel (puis en programmant des rappels) ... l'entreprise entre dans une période d'amélioration de la qualité de ses services et de ses produits (Canevet, 2018).

Section 03 : Etat des lieux du digital dans les banques en Algérie

En Algérie, les technologies digitales sont de plus en plus au centre de l'actualité et elles sont désormais très prisées par les organisations et les entreprises.

La transformation digitale s'installe de plus en plus tous les domaines d'activité et dans nos vies personnelles. Les banques sont inquiètes et sont actuellement confrontées à ces grands

défis. À cet égard, les banques en Algérie ont travaillé à la modernisation de leurs services pour tenter de mettre en œuvre cette transformation.

1. Actualité du Digital et de la Technologie

1.1 La Stratégie nationale de la transformation numérique :

Le Gouvernement a examiné le dossier du développement du digital en Algérie et ce, à travers la présentation de différentes communications introduites par les membres du Gouvernement dont les secteurs sont particulièrement impliqués dans ce processus. Il s'agit des sujets suivants (Algerie ECO, 2022) :

(Cherhabil, 2022)Le Ministre de la Numérisation et des Statistiques a présenté la Stratégie nationale de transformation digitale, conformément à l'Engagement n°25 du Président de la République, visant à améliorer la connectivité et à répandre les technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment dans les espaces publics. Services administratifs et amélioration de la gestion du secteur économique.

A ce niveau, il est important de noter que l'administration des services électroniques a développé 454 services gouvernementaux en ligne et 178 services public dans le processus de numérisation.

Les éléments de la stratégie ont été identifiés en concertation avec des organismes et administrations publics, des établissements d'enseignement et de recherche, des experts, divers opérateurs économiques et acteurs du numérique, et des start-up, visant à améliorer l'administration par la numérisation des services publics et en tant qu'outil transversal. , s'inscrivant dans une démarche collaborative et partagée de renforcement de l'écosystème au service de l'économie et des citoyens numériques. Ces éléments appartiennent aux domaines suivants (Algerie ECO, 2022):

- La nécessité de créer un environnement favorable à la transformation digitale ;
- Développement de l'administration électronique et accélération de la digitalisation de l'administration ;
- Création d'un écosystème favorable au développement de l'économie digitale ;
- Promotion de la citoyenneté digitale.

1.1.1 Le projet du Data Center Gouvernemental

Le ministre de la Poste et des Télécommunications (Bibi Triki, 2022) a présenté l'état d'avancement du projet de construction du data center de l'Etat, qui s'inscrit dans le cadre du

programme de numérisation et de modernisation des administrations, des organisations et des services publics. Son implantation vise à répondre aux besoins actuels et futurs des institutions et des administrations en matière d'organisation, de traitement, de stockage et de maintenance de grandes quantités de données, tout en maintenant la continuité des services et la sécurité.

1.1.2 La mise en place des autorités de certification électronique.

(Bibi Triki, 2022) A fait le point sur le Système National de e-Certification, notamment sur les trois agences sur lesquelles il s'appuie, à savoir l'Autorité Nationale de Certification Electronique (ANCE), l'Autorité Gouvernementale de Certification Electronique (AGCE) et l'Autorité Economique de Certification Electronique (AECE). Ces organismes de certification électronique ont reçu le sceau WebTrust, confirmant leur reconnaissance internationale par des autorités homologues.

1.1.3 Le développement du réseau de transport international des télécommunications

A ce sujet, (Bibi Triki, 2022) a présenté une communication qui vise à assurer la sécurité du réseau international en diversifiant les points de connexion en Algérie et à l'étranger et en augmentant la capacité de la bande passante internationale en prévision de la prochaine expansion de trafic de données numériques.

En outre, il a présenté les principales opérations réalisées pour atteindre ces objectifs, notamment en ce qui concerne l'expansion de la capacité du système de câble sous-marin existant et la connexion à deux nouveaux projets internationaux de système de câble sous-marin.

1.1.4 Les enjeux sécuritaires liés à la transformation digitale

Le ministre de la Postes et des Télécommunications (Bibi Triki, 2022) a élaboré un rapport sur les enjeux et les risques de la transformation digitale, qui aborde les aspects de protection des données des particuliers, des entreprises et des institutions, ainsi que les questions liées au bon fonctionnement des systèmes informatisés, y compris les entreprises modernes et les Administration. De plus en plus dépendant. Par conséquent, la sécurité numérique est devenue un aspect important de la souveraineté nationale et un sérieux défi pour son développement économique. A cet égard, l'approche de l'Algérie en la matière repose sur les aspects suivants :

- La protection des citoyens et des infrastructures nationales ;
- Répondre aux éventuelles menaces pesant sur l'écosystème national ;
- Développer l'expertise, les systèmes et les structures de gestion ;
- Coordination et coopération par la mise en place de mécanismes intersectoriels.

1.1.5 L'écosystème digital en Algérie

A cet égard, le Représentant le Ministres délégué, chargé de l'économie de la connaissance et des startups (Yacine El Mahdi, 2022), a relevé que l'Algérie s'inscrit depuis plusieurs années dans le processus de transformation numérique qui porte essentiellement sur le développement des infrastructures numériques, l'émergence des infrastructures numériques. Une véritable économie numérique et un accès en ligne aux services publics.

Par ailleurs, la création d'un portefeuille ministériel en charge des start-ups a contribué au développement de l'écosystème numérique, notamment la création d'un cadre réglementaire spécifique qui définit pour la première fois les règles « start-up » du pays, de nouveaux outils pour le financement de la création de start-up, et le déploiement de structures d'accompagnement (incubateurs et accélérateurs).

1.1.6 L'état d'avancement des travaux de la Cellule de veille pour la lutte contre la dépendance technologique

A cet égard, le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (Benziane, 2022) part des mesures législatives, réglementaires et administratives, dans le cadre de la stratégie générale et de l'expansion de l'usage de la numérisation, avec l'implication des fonds nécessaires et la préparation de la gestion autour. Pour atteindre l'objectif

Il faut dire que le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a réalisé des avancées significatives dans la mise en œuvre de cette nouvelle vision pour accompagner l'université dans la transition numérique en matière de numérisation, dans le sens de l'enseignement et de la formation, de la recherche scientifique, de la gestion. Pour soutenir d'autres secteurs dans ce processus.

S'agissant de l'état d'avancement de la cellule de vigilance dans la lutte contre la dépendance technologique, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a souligné que la mise en place de cette cellule pluridisciplinaire de vigilance technologique est une mesure prise par le gouvernement pour donner un nouvel élan au développement de notre pays et force dans la lutte contre la dépendance technologique, notamment dans le domaine de la numérisation (Algerie ECO, 2022).

À cet égard, une feuille de route gouvernementale a été élaborée, qui comprend une évaluation des capacités humaines et matérielles des différents secteurs et devrait contribuer au renforcement du suivi des enjeux prioritaires dans le domaine de la sécurité technologique et à

l'adoption d'un concept unifié de développement qui propose de développer les mécanismes de cette unité pour assurer la sécurité technologique nationale

2. Le digital en Algérie 2022

Au début de chaque année, le rapport mondial le plus fiable au monde sur l'utilisation du numérique, d'Internet, des médias sociaux et de la technologie est publié, en se concentrant sur chaque pays.

2.1 La population algérienne en 2022

La population totale de l'Algérie en janvier 2022 est de 44,98 millions. Les données montrent que la population algérienne augmentera de 750 000 personnes (+1,7%) entre 2021 et 2022. 49,5% de la population algérienne est féminine et 50,5% masculine. Début 2022, 74,7% de la population algérienne vivait dans les centres urbains et 25,3% dans les zones rurales (Ababsia & al, 2022).

2.1.1 Population algérienne par âge

L'âge moyen de la population algérienne est de 29,0 ans. Ci-dessous un aperçu de la répartition de la population en Algérie par tranche d'âge en 2022 :

- L'âge médian de la population algérienne est de **29,0 ans**.
 - **10,9%** de la population algérienne a entre 0 et 4 ans.
 - **16,5%** de la population algérienne a entre 5 et 12 ans.
 - **8,0%** de la population algérienne a entre 13 et 17 ans.
 - **8,8%** de la population algérienne a entre 18 et 24 ans.
 - **15,6%** de la population algérienne a entre 25 et 34 ans.
 - **15,2%** de la population algérienne a entre 35 et 44 ans.
 - **10,6%** de la population algérienne a entre 45 et 54 ans.
 - **7,4%** de la population algérienne a entre 55 et 64 ans.
- **7,1%** de la population algérienne est âgée de 65 ans et plus (Ababsia & al, 2022).

2.2 Pénétration Internet

Le taux de pénétration d'Internet en Algérie (le pourcentage de citoyens connectés à Internet par rapport à la population totale) a dépassé 60 % pour la première fois. Par rapport à l'année dernière, il a augmenté de 7,3 %.

60% des Algériens sont connectés à Internet, soit 27 millions d'utilisateurs potentiels de plateformes électroniques destinées à faciliter leur quotidien. Maintenant plus que jamais, il est

temps que le gouvernement les mettent à leur disposition. La présence massive des Algériens sur Internet montre qu'il est temps de profiter de la dématérialisation du service public (Ababsia & al, 2022).

2.2.1 Le débit d'internet

La vitesse moyenne de téléchargement sur mobile a augmenté de 45,5 % d'une année sur l'autre pour atteindre 11,44 MB par seconde. Mieux encore, la vitesse moyenne de téléchargement des connexions Internet fixes a atteint 9,78 MB par seconde, soit une augmentation de plus de 170 %, près de trois fois la vitesse moyenne de l'an dernier.

Sans doute un des points les plus importants à mettre en évidence sur le rapport est la performance exceptionnelle de l'augmentation du débit internet.

Le débit internet a pendant longtemps été un handicap majeur pour le développement du numérique en Algérie. Jugé pendant longtemps insuffisant à la fois par le citoyen et les acteurs économiques, il devient aujourd'hui largement suffisant pour satisfaire la majorité des opérations de navigation ou de traitement sur internet, que ce soit pour les particuliers ou les professionnels.

Le débit ou la vitesse d'Internet a longtemps été un obstacle majeur au développement digital en Algérie. Considérée comme insuffisante par les citoyens comme par les acteurs économiques, il est aujourd'hui largement suffisant pour effectuer la plupart des opérations de navigation ou de traitement web, tant à titre personnel que professionnel (Ababsia & al, 2022).

2.2.2 Accès internet

Acheter le smartphone le moins cher sur le marché local coûte 35% du revenu moyen algérien. D'une part, ce pourcentage reste élevé par rapport aux autres pays africains (à moins de 20% en moyenne), mais aussi compte tenu des paramètres socio-économiques locaux. Il est impossible pour les parents à revenu moyen de subvenir aux besoins de leur famille tout en leur fournissant des smartphones.

Il est encore plus inaccessible aux classes les moins privilégiées. Sans parler de la qualité des smartphones proposés car les smartphones de moins bonne qualité peuvent souvent faire tourner des applications de moins en moins modernes et gourmandes en performances car basées sur les derniers modèles de smartphones. Les fonctionnalités sont l'accès à internet (coût de 1Go de data) est encore 2 à 3 fois supérieur à celui des autres pays africains (Ababsia & al, 2022).

2.3 Les réseaux sociaux en Algérie

Presque tous les Algériens ayant accès à Internet sont sur un réseau social. Les réseaux sociaux doivent être standardisés en tant que canaux de communication officiels de toute organisation : organe gouvernementales, administrations, acteurs économiques, société civile.

Le socionaute en Algérie doit avoir accès à l'organisme de son choix et trouver des réponses satisfaisantes à ses demandes et doléances comme dans un guichet physique. Les réseaux sociaux doivent être utilisés efficacement, pas seulement les références systématiques aux appels téléphoniques ou aux contacts physiques. Cela signifie que toutes ces organisations, toutes catégories confondues, ont la capacité de développer une stratégie de communication et de tirer parti des réseaux sociaux pour répondre aux attentes de leurs publics.

Cela ne peut se faire qu'en promouvant et en encourageant ces formations, éventuellement dans le cadre de la formation professionnelle ou de l'enseignement supérieur (Ababsia & al, 2022).

2.4 E-commerce et E-paiement

23% des algériens disposent d'une carte de débit ou de crédit, ce qui correspond en effet aux chiffres annoncés par le Ministère de la Poste et des Télécommunications de 11 millions de détenteurs de cartes EDAHABIA et/ou CIB. L'Algérie est alignée avec ses voisins nord-africains. Ce taux est bien entendu nettement supérieur ailleurs dans le monde.

Il reste cependant difficile de se prononcer sur ce volet. Les chiffres annoncés concernent uniquement les cartes obtenues auprès d'institutions financières locales légales. Par manque de données relatives à la possession et l'utilisation de cartes de débit étrangères alimentées via le marché parallèle.

Ces cartes semblent pourtant extrêmement répandues au vu de la flexibilité et de la qualité de l'expérience utilisateur qu'elles proposent aux algériens. Il est donc important de gagner rapidement en compétitivité pour proposer une alternative fiable aux algériens (Ababsia & al, 2022).

2.5 Abonnement mobile

Au premier trimestre 2022, il y aura plus de 47,67 millions d'utilisateurs de téléphones Portables enregistrés en Algérie, contre 46,04 millions au premier trimestre de l'année dernière, soit une augmentation en glissement annuel de 3,35%, selon l'Autorité de régulation postale et

des communications électroniques (ARPCÉ) dans leur dernier rapport (Algérie presse services , 2022).

3. Le secteur bancaire Algérien face à la transformation numérique

En intégrant les outils digitaux dans leur approche, les banques en Algérie ouvrent de nouvelles perspectives pour l'innovation des produits et services, la simplification, l'optimisation et l'automatisation des processus pour améliorer la performance et répondre aux exigences de l'environnement financier et aux attentes des clients (Demmad, 2021).

Le fondement de cette transformation est la croissance constante et rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication, obligeant les banques à garder un œil sur ce changement, soutenues par l'impressionnant dynamisme innovant qui accompagne ces technologies. Sur la base du processus de digitalisation. Surtout dans le système financier. La crise sanitaire et ses exigences ont également souligné la nécessité pour les banques d'endosser cette démarche, comme l'ont fait ailleurs les entreprises, et ont même contribué à l'accélérer.

Les décideurs politiques algériens, conscients de ces enjeux, ont inscrit la transformation digitale de l'économie nationale comme moyen d'accroître la productivité dans le chapitre des priorités du Plan national de relance socio-économique.

Le secteur bancaire est donc placé au centre de cette vision en raison de son rôle stratégique et de sa position dans l'économie nationale, notamment pour conduire la transition vers un nouveau modèle de croissance.

La digitalisation des Banques Algériennes est donc au cœur des réformes financières qui proposent la modernisation des services bancaires et l'allégement des procédures en plaçant les clients au centre des stratégies visant à améliorer et à renforcer la gestion des banques publiques. Rôle dans le financement de l'économie nationale. Une approche proposée par le président de la Banque d'Algérie qui confirme à cet égard qu'elle sera « le début d'une réflexion profonde qui permettra à ce secteur de s'émanciper et de s'intégrer aux standards internationaux en matière de gouvernance et processus de gestion » (Fadli, 2021).

Rappelant les obligations découlant de la situation économique actuelle du pays et les défis auxquels est confronté le secteur, tant en termes de nouvelles technologies, en termes de numérisation et de sécurité des données, qu'en termes de diversification des produits ». En ce sens, (Fadli, 2021) a souligné également la nécessité de revoir les modalités et modes de

fonctionnement de nos banques et établissements financiers, car l'enjeu est de regagner la confiance de nos clients.

La transformation digitale des banques recommande par le cadre global de la réforme financière propose que la digitalisation ne soit plus une simple "fable" mais une "réalité", impliquant que ses initiateurs doivent "établir une digitalisation garantie".

En effet, selon le Gouverneur de la Banque d'Algérie les banques sont tenues de souscrire à "des démarches excellentes et innovantes, dans le but d'élevé et d'améliorer le fonctionnement du système bancaire", alors qu'elles sont les éléments qui présagent de sa réussite.

Dans ce contexte, il peut être opportun de modifier certaines réglementations pour la digitalisation du secteur bancaire, et notamment la digitalisation de l'économie dans son ensemble (Demmad, 2021).

3.1 Structure du secteur bancaire Algérien

02 janvier 2022 La nouvelle liste des banques et établissements financiers agréés de l'Algérie vient d'être publiée au Journal Officiel. La place bancaire compte actuellement un total de 19 banques et 8 établissements financiers opérant en Algérie, selon la liste publiée par la Banque d'Algérie.

3.1.1 Banques Publique

Il s'agit de la Banque extérieure d'Algérie (BEA), la Banque nationale d'Algérie (BNA), le Crédit populaire d'Algérie (CPA), la Banque de développement local (BDL), la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) et la Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (Cnep Banque).

3.1.2 Banques étrangères

La liste compte également la Banque Al Baraka d'Algérie, Citibank N.A Algeria « Succursale de Banque » ; Arab Banking Corporation-Algeria ; Natixis – Algérie ; Société Générale – Algérie ; Arab Bank – Algeria « Succursale de Banque » ; BNP Paribas Al-Djazair ; Trust Bank – Algeria ; The Housing Bank For Trade And Finance – Algeria ; Gulf Bank Algérie ; Fransabank Al-Djazair ; H.S.B.C – Algeria « Succursale de Banque » ; Al Salam Bank-Algeria.

Tableau 6 : Structure du système bancaire Algérien en 2023

Banques	Date d'agrément ou de création	Capital milliards dz
----------------	---------------------------------------	-----------------------------

Les banques publiques		
Banque Nationale d'Algérie	Créée le 13 juin 1966	150
Crédit Populaire d'Algérie	Créée en 1966	48
Banque Extérieure d'Algérie	Créée le 01 octobre 1967	230
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	Créée le 13 mars 1982	54
Banque de Développement Local	Créée en 1982	73
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance	Créée le 10 août 1964	46
Les banques privées		
Banque al Baraka d'Algérie	Créée le 20 mai 1991	20
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	Agréée en 1992, ouverture d'une succursale en 1998	IND
Arabe Banking corporation-Algeria	Agréée en décembre 1998	20
Natixis-Algérie	Agréée en 2000	20
Société générale-Algérie	Agréée en 2000	20
Arab Bank PLC-Algérie	Agréée en 2001	IND
BNP Paribas Al-Djazair	Agréée en 2002	20
Trust Bank-Algeria	Agréée en 2002	20
The Housing Bank Finance Algeria	Agréée en 2003	20
Gulf Bank-Algérie	Agréée en 2004	20
Fransabank Al-Djazair	Agréée en 2010	20
H.S.B.C-Algeria (succursale)	Agréée en 2008	IND
AL Salam Bank-Algeria	Agréée en 2008	20

Source : (Guendoul & Iguergaziz, 2023)

IND : Information non disponible

3.1.3 Etablissement financiers :

Quant aux établissements financiers, il s'agit de la Société de refinancement hypothécaire, de la Société financière d'investissement, de participation et de placement – Spa (Sofinance), Arab Leasing Corporation (ALC), Maghreb Leasing Algérie (MLA), la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA), la Société Nationale de Leasing-SPA, Ijar Leasing Algérie-SPA et El Djazair Ijar-SPA (Imene A, 2022).

3.1.4 Les agences bancaires en Algérie :

Tableau 7: Les agences bancaire en Algérie

Banques en Algérie	Nombre d'agence en Algérie	Nombre d'agence Oran
La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	220	8
La Banque extérieure d'Algérie (BEA)	101	15

La Banque Cr�dit Populaire d'Alg�rie (CPA)	159	9
La Banque de D�veloppement Local (BDL)	155	5
La Banque de l'agriculture et du d�veloppement rural (BADR)	334	7
La Caisse Nationale d'�pargne et de Pr�voyance CNEP Banque	219	18
Banque al Baraka d'Alg�rie	31	2
AL Salam Bank-Algeria	23	2
BNP Paribas Al-Djazair	72	6
Natixis Alg�rie	28	4
Soci�t� g�n�rale-Alg�rie	105	9
Gulf Bank Algeria	61	2
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria	7	1
Trust Bank Alg�rie	35	2
Fransa Bank El Djazair	22	2
Arab Bank Algeria	8	1
Arab Banking Corporation	25	2
H.S.B.C-Algeria (succursale)	2	1
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	4	3
Total des agences bancaire	1611	99

Source : R alis  par nous-m mes   partir des donn es collect es aupr s de diff rentes banques

4. La transformation digitale du secteur bancaire en Alg rie :

Aujourd'hui, l'Alg rie est   la crois e des chemins de son projet de transformation num rique. La r volution des nouvelles technologies et d'Internet a profond ment modifi  le secteur bancaire en Alg rie, donnant naissance   un nouveau type de banque plus flexible et plus proche des clients.

Nous observons l' volution et la volont  d'adopter et d'int grer la digitalisation dans le secteur financier. Les Alg riens ont en effet adopt  la connectivit  et les m dias num riques dans leur vie quotidienne.

En effet, la digitalisation des banques dans notre pays se développe progressivement, ainsi de plus en plus de banques sont équipées d'équipements automatiques tels que les cartes à puce, les GAB, les DAB, les GAB, et les TPE. Par conséquent, de plus en plus de banques se concentrent sur l'offre de différents produits et services en ligne.

4.1 La liste des produits et services bancaires autorisés par la Banque d'Algérie

En application de l'article 7 du règlement, la Banque d'Algérie a publié une liste des produits et services bancaires autorisés jusqu'au 31 janvier 2022. 2020-01 du 15 mars 2020 fixant les règles générales des opérations bancaires en matière de conditions qui s'appliquent aux opérations.

Tableau 8: Liste des produits et services autorisés en Algérie

SERVICES		
Banking/Digital Banking	PC / Interface utilisateur	<p>ONLINE-BANKING :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultation : des comptes (courant, d'épargne, de dépôt), des bons de caisse, des prêts, des chèques, des cours de devises. - Consultation et édition de l'historique des comptes. - Téléchargement des relevés de comptes et d'opérations. - Virements de : compte à compte, interbancaires, intra- bancaires, permanents et multiples. - Paiement des factures. - Commande de carte bancaire et chéquier.
	Mobile / Smartphone	<p>MOBILE-BANKING :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture de compte. - Commande de carte bancaire et chéquier. - Consultation des comptes, relevés des comptes. - SMS Banking : messagerie, situation de compte, information sur la disponibilité de carte bancaire, de chéquier. - Virements, paiement de factures, et signature des virements. - Envoi des relevés des comptes par Swift. - Suivi des cours de change et conversion de monnaie.

		<p>Mobile QR-code en Intra-bancaire : Client particulier, professionnel et commerçant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérations de paiement basées un QR-code. - Opérations de virements. - Demande de transfert d'argent entre les clients abonnés de l'application. - Consultation du solde du compte ainsi que l'ensemble des opérations effectuées. <p>Client entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérations de paiement basées sur un QR-code. - Consultations du solde du compte ainsi que l'ensemble des opérations effectuées à travers l'application.
	<p>Carte bancaire GAB / DAB</p>	<p>CARTE DOMESTIQUE :</p> <p>1- Carte CIB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultation de solde. - Virements, retraits et versement d'espèces. - Remise de chèque. - Paiements des achats au niveau des commerces et opérateurs dotés de TPE, affiliés aux banques adhérentes au Réseau Monétique Interbancaire. - Paiements sur internet au bénéfice des web-marchands agréés, affiliés au Réseau Monétique Interbancaire (e-paiement). <p>2- Carte CIB « Prépayée » :</p> <p>Destinée aux clients, personnes physiques, titulaires de comptes chèques ou de comptes épargne pour le :</p> <ul style="list-style-type: none"> - paiement de produits et services au niveau des opérateurs dotés de T.P.E connectés au réseau monétique interbancaire. - Paiement sur internet pour les web-marchands adhérent au réseau monétiques interbancaires. - Le retrait d'espèces.

		<p>- La consultation du solde et des dix dernières opérations monétiques du compte « Prepaid » sur les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétique interbancaire et les Guichets Automatiques de Banques (GAB).</p> <p>3- Carte CIB Corporate / Affaire / Business</p> <p>- Retraits d'espèces au niveau de tous DAB / GAB.</p> <p>- Paiement des achats au niveau des commerces et opérateurs dotés de TPE, affiliés aux banques adhérentes au Réseau Monétique Interbancaire.</p> <p>- Paiement sur internet au bénéfice des web-marchands agréés, affiliés au Réseau Monétique Interbancaire (e-paiement).</p> <p>- Télépaiement d'impôts et taxes à distance via la plateforme « JIBAYATIC » via le site www.jibayatic.dz sur le portail e-Banking.</p> <p>4- Carte CIB épargne</p> <p>- Consultation de solde.</p> <p>- Retrait sur DAB/GAB. Carte Internationale « Visa / MasterCard / WIMPAY »</p> <p>- Opérations de paiement et retrait en devises sur l'ensemble du réseau « Visa / MasterCard / AMEX » à l'international.</p> <p>- Transaction à l'international sur internet (e-paiement).</p>
PRODUITS		
Financement	Contrat	<p>FINANCEMENT / CREDIT :</p> <p>Leasing mobilier. - Leasing immobilier. - Avance sur loyer (crédit de location)</p>

Bancassurance	Contrat	- Assurance Multirisque habitation. - Assurance-crédit immobilier. - Assurance catastrophes naturelles. - Assurance de personnes.
---------------	---------	---

Source : (Banque d'Algérie, 2022)

4.2 Les services en ligne disponible au sein des banques en Algérie :

4.2.1 Site internet

Le tableau ci-dessous présente les site internet officiel des banques en Algérie, Nos remarquons que la majorité ont des sites à part Citibank et HSBC.

Tableau 9: Les sites internet des banques en Algérie

Banques en Algérie	Site Internet
La Banque extérieure d'Algérie (BEA)	www.bea.dz
La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	www.bna.dz
La Banque de Développement Local (BDL)	www.bdl.dz
La Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)	badrbanque.dz
La Banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	www.cpa-bank.dz
La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP Banque	www.cnepbanque.dz
Banque al Baraka d'Algérie	https://www.albaraka-bank.dz/
Al Salam Bank-Algeria	https://www.alsalamalgeria.com/
BNP Paribas Al-Djazair	https://www.bnpparibas.dz/
Natixis Algérie	https://www.natixis.dz/
Société générale-Algérie	https://societegenerale.dz/
Gulf Bank Algeria	https://www.agb.dz/
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria	https://www.housingbankdz.com/
Trust Bank Algérie	https://www.trustbank.dz/
Fransa Bank El Djazair	https://www.fransabank.dz/
Arab Bank Algeria	https://www.bank-abc.com/
Arab Banking Corporation	https://www.arabbank.dz/
H.S.B.C-Algeria (succursale)	/
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	/

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées auprès de différentes sites web des banques en Algérie

4.2.2 La présence sur les réseaux sociaux et le nombre d'abonnés

Le Tableau suivant montre la présence des banques en Algérie sur les réseaux sociaux et leur nombre d'abonnés sur le différent réseaux Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube et Twitter.

Tableau 10 : La présence des banques sur les réseaux sociaux

Banque	Facebook	Instagram	LinkedIn	YouTube	Twitter
CNEP	62 731	10 600	12 314		
BNA	201 097	11 700	94 156	3 150	
CPA	58 125		2 959		
BEA	15 434	3 184	6 321	157	
BADR	56 920	1 313	1 019		,
BDL	520 100	7 696	26 049	4 560	7261
AL Baraka Algeria	44 535	1 484	33 144	1 730	306
Citibank N.A Algeria					
Arab Banking Corporation			165 907		
Natixis–Algérie,	19 216	3 456	22 973	384	267
Société Générale-Algérie,	1 019 978		74 854		746
Arab Bank PLC-Algeria,					
BNP Paribas Al-Djazair,	49 119		19 371	499	
Trust Bank-Algeria,	152 956	3 946	25 010	1 260	985
The Housing Bank	217				
Gulf Bank Algérie,	166 363		16 467	732	
Fransabank Al-Djazair,	3 110		3 352		
H.S.B.C – Algeria					

Al Salam Bank-Algeria.	211 567		67 517	4 660	
------------------------	---------	--	--------	-------	--

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des données sur les réseaux sociaux

4.2.3 E-Banking :

Nous constatons dans le tableau ci-dessous que toutes les banques Algériennes disposent d'un service de E-Banking. Ce qui concerne les banques étrangères nous remarquons que la plupart ont ce service à l'exception des deux banques HSBC Algérie et Citibank.

Tableau 11: E-Banking Dans les banques en Algérie

Banques en Algérie	Service E-Banking
La Banque extérieure d'Algérie (BEA)	BEA Net
La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	BNA.net
La Banque de Développement Local (BDL)	E-BDL
La Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)	Badrnet
La Banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	E-Banking de la CPA
La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP Banque	E-Cnep
Banque al Baraka d'Algérie	Al Baraka net
AL Salam Bank-Algeria	Moubachir. Alsalamalgeria
BNP Paribas Al-Djazair	bnpparibas.net
Natixis Algérie	Natixis Algérie Net
Société générale-Algérie	Ebanking. Sgalgerie
Gulf Bank Algeria	AGB Online
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria	ebanking.housingbankdz.com
Trust Bank Algérie	TB@NET
Fransa Bank El Djazair	Internet-banking.fransabank
Arab Bank Algeria	Arabi Online
Arab Banking Corporation	ABC Digital

H.S.B.C-Algeria (succursale)	/
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	/

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées auprès de différentes banques

4.2.4 Les services en ligne (Sms-Banking/ E-Mailing /Mobile Banking)

Comme illustré dans le tableau ci-dessous des différents services en ligne disponible dans les banques en Algérie, Nous remarquons que les deux banques Publiques la BADR et la CNEP et les deux banques étrangères HSBC ET Citi Bank ne disposent pas d'aucun de ces trois services.

Tableau 12: Les services en Ligne des banques en Algérie

Banques en Algérie	Sms -Banking	E-mailing	Mobile Banking
La Banque extérieure d'Algérie (BEA)	/	Mail. Bea	BEA MOBILE
La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	SMS BANKING	/	BN@tic WIMPAY-BNA
La Banque de Développement Local (BDL)	SMS BANKING	/	DIGITBANK
La Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)		/	
La Banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	CPA SMS CARDS	/	Mobile CPA
La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP Banque	/	/	
Banque al Baraka d'Algérie	Al Baraka SMS	/	Al Baraka App.dz / AL BARAKA DZ corporate
AL Salam Bank-Algeria	/	/	Salam Smart Banking
BNP Paribas Al-Djazair	Package SMS	/	My Bank
Natixis Algérie	Le virement P2P	/	BANXY
Société générale-Algérie	MESSAGI	/	APPLI SGA
Gulf Bank Algeria	AGBy SMS	MAILING	Application Mobile AGB
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria	Sms Banking	E-mailing	/

Trust Bank Algérie	HISSABI	TBA MAILING	TRUST CONNECT
Fransa Bank El Djazair	Khabarni	/	Bank-In-App
Arab Bank Algeria	SMS EXPRESS	/	/
Arab Banking Corporation	Quikly	/	Bank ABC OTP.
H.S.B.C-Algeria (succursale)	/	/	/
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	/	/	/

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des recherches dans les banques en Algérie

4.2.5 Cartes Bancaire

Le tableau ci-dessous présente les différentes cartes bancaires disponible dans la majorité des banques en Algérie a part HSBC ET Citibank Algérie.

Tableau 13: Les cartes bancaire disponible dans les banques en Algérie

Banques en Algérie	Cartes Bancaires
La Banque extérieure d'Algérie (BEA)	Carte CIB Classique /Gold Cartes Mastercard Cartes : Classique / Cartes Prépayée / Platinum/Cartes business/world Elite /World Business (Exclusif BEA). Les Cartes American Express : Cartes Green, Cartes Gold et Cartes Platinum
La Banque Nationale d'Algérie (BNA)	Cartes bancaires nationales Cartes CIB /Prépayé/Elite/Epargne Cartes /Affaires Professionnel/Elite Affaires Professionnels
La Banque de Développement Local (BDL)	Carte CIB Classique /gold Carte Corporate Silver / Corporate Gold, Mastercard Titanium et Mastercard Platinum/Carte Visa Classique et Gold
La Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)	Carte CIB Classique Carte CIB Gold La Carte BADR TAWFIR
La Banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	Carte CIB Classique Carte CIB Gold Carte Colporte Carte Corpor@te + Carte VISA Classic Carte VISA Gold
La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance CNEP Banque	Carte CIB Classique et Gold
Banque al Baraka d'Algérie	Al Baraka Visa classique /Al Baraka Visa Gold /Al Baraka Visa Platinum
AL Salam Bank-Algeria	Carte de paiement Amina / Al Salam Visa Prépayée Al Salam Visa Gold Al Salam Visa Platinum

BNP Paribas Al-Djazair	Carte CIB Jeune / Gold/Classique/
Natixis Algérie	Carte Visa First, Gold ou Platinum /Carte CIB GOLD
Société générale-Algérie	Les cartes nationales Carte CIB TEM / Perle / Classic /Gold Les Cartes internationales carte Visa CONTACTLESS et Visa Secure
Gulf Bank Algeria	La carte el-OULA /SAHLA La carte épargne / La carte VISA prépayée AGB/ VISA Euro (Classic, Gold, Platinum) et Visa dollars :
The Housing Bank for Trade and Finance Algeria	Carte Interbancaire C.I.B nationale Visa Card international
Trust Bank Algérie	CARTE GOLD CLASSIQUE TAWFIR ET TAWFIR TASSAHOUMI Cartes VISA CONTACTLESS classic, Gold et Platinum
Fransa Bank El Djazair	CIB Classique /Gold nationale
Arab Bank Algeria	CIB DEBIT /Visa Gold/visa signature /visa Platinum
Arab Banking Corporation	CIB Classic/Gold
H.S.B.C-Algeria (succursale)	/
Citibank N.A- Algeria (Succursale de banque)	/

Source : : Elaboré par nous même à partir de recherches collectées auprès de différentes banques en Algérie.

Conclusion

Le digital est aujourd'hui le mot d'ordre pour être compétitif sur le marché mondial et les banques en Algérie ne peuvent pas en faire l'impasse. Dans un environnement économique de plus en plus mondialisé, complexe et évolutif, les outils numériques sont une extension de la banque moderne. Ces solutions font partie intégrante de la vision et de la stratégie de l'entreprise et ne sont plus seulement de simples accessoires. A travers le monde, l'ERP, le CRM, la mobilité, le cloud, ou encore la business intelligence sont devenus des incontournables.

La gestion de relation client, comme nous l'avons abordé, est un outil englobant un ensemble de systèmes permettant d'optimiser la relation qu'entretient une banque avec ses clients, dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires de la banque par client. Il regroupe l'analyse des données clients et prospects, les actions marketing mise en place et améliore la stratégie de développement commerciale et le management du processus des prestations de services la banque. C'est l'un des outils numériques les plus importants pour aider la banque dans un monde de plus en plus en avance sur son temps. Entre crise économique, haut débit, et concurrence grandissante les banques en Algérie n'ont pas le choix que de rentrer dans une ère toujours plus connectée.

Le secteur bancaire Algérien, acteur incontournable de l'économie, est aujourd'hui en pleine effervescence afin de faire face au vent du changement apporté par le digital qui a transformé les habitudes et les attentes du consommateur. Les banques font face à de nombreux défis et la révolution technologique devient une étape irréversible pour préparer les banques de demain. (Ben Boubaker , 2022). Ces défis commencent par une culture numérique encore balbutiante, des utilisateurs très connectés et bien informés, l'émergence de nouveaux concurrents avec des modèles économiques 100 % numériques, de nouvelles réformes et réglementations qui doivent être harmonisées avec les normes internationales et l'infrastructure informatique. L'innovation continue nécessite plus d'investissements.

Chapitre 04 : Etude empirique du cadre conceptuel a la discussion des résultats

Introduction

Rappelons tout d'abord que l'objectif de notre recherche est d'améliorer notre compréhension sur la transformation digitale et son éventuel impact dans le secteur bancaire et sur la gestion de relation client dans une approche marketing et dans un contexte algérien.

Sur la base des recherches existantes, nous soutenons que la plupart des recherches sur la gestion de relation client dans les banques se sont concentrées sur les perceptions et les perspectives des clients sur leur relation avec la banque, mais ces études ignorent les propres opinions des banquiers. Peu d'études ont porté sur les connaissances CRM employés de banque.

Avec cette étude nous essayons de dépasser cette limite tout en contribuant à la littérature algérienne sur ce sujet. Dès lors, la question qui guide notre travail est la suivante : L'adoption d'une stratégie de transformation digitale aura-t-elle un impact sur la gestion de la relation client des banques en Algérie ? Nous répondrons à cette question dans ce chapitre qui se décompose de trois sections.

Le but de la première section est de présenter le processus de préparation de notre recherche quantitative. Nous montrerons le passage du cadre théorique et conceptuel au cadre expérimental . Pour cela, nous proposons des hypothèses à partir de notre revue de littérature et nous exposerons la méthodologie suivie pour notre enquête.

Dans la deuxième section nous présenterons les résultats statistiques de la première partie du questionnaire, Il s'agit essentiellement des statistiques descriptives qui nous donnent des éléments utiles pour les autres traitements statistiques (fréquence et pourcentage).

Enfin la troisième section présente les résultats de notre étude. Nous exposerons dans cette section les différentes étapes préliminaires aux différents tests statistiques ainsi la démarche suivie afin de tester et valider notre outil d'analyse. Nous conclurons ce chapitre par l'analyse et la discussion des résultats qui nous amèneront à la comparaison entre les éléments théoriques présentés dans notre travail de thèse et les résultats obtenus.

Nos résultats ont été bien calculés à l'aide du logiciel statistique SPSS v23.

Section 01 : Méthodologie de l'analyse quantitative

Dans cette section, nous présentons nos différentes hypothèses de recherche de notre revue de littérature. Nous les expliquerons ensuite la méthode choisie pour notre recherche quantitative et la méthode d'enquête avec un questionnaire montrant comment nous sommes passés en nous appuyant sur notre revue de la littérature, de l'étape théorique et conceptuelle à l'étape empirique.

Enfin, nous concluons cette section en présentant la méthodologie choisie afin d'administrer le questionnaire et détaillons la description statistique ainsi notre structure d'échantillon.

La méthode utilisée dans notre étude est l'échantillonnage de convenance. En effet, nous comptons sur la collaboration des banques qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et sur la disponibilité des participants.

Selon Jolibert et Jourdan (2006) "l'échantillonnage de convenance offre moins de garanties de représentativité". Cette méthode a été choisie compte tenu des limites immanentes à notre étude, principalement le refus de certaines banques de répondre à notre questionnaire.

1. Les hypothèses de recherche :

Le but de notre travail de thèse est de mettre la lumière sur la relation entre la transformation digitale et la gestion de relation client dans le secteur bancaire algérien. Notre étude est divisée en trois hypothèses principales :

1.1 La première Hypothèse H1 :

La première hypothèse repose sur l'idée qu'il existe une stratégie de transformation digitale qui se base sur un ordre stratégique et qui vise à réformer la banque en intégrant les nouvelles technologies et les outils digitaux dans ses activités. Cette hypothèse se repose sur la détermination de l'état des lieux des pratiques digitale et l'identification de la maturité digitale au sein des banques avec ses collaborateurs et ses clients.

1.2 La deuxième hypothèse H2 :

La deuxième hypothèse vise à mettre en évidence l'utilisation des nouvelles technologies et l'exploitation des outils digitaux dans la gestion de relation client au niveau des banques en Algérie.

1.3 La troisième hypothèse H3 :

Enfin la troisième hypothèse repose sur que la fidélisation des clients est l'élément et l'indicateurs crucial pour mesurer l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client.

2. La méthodologie d'élaboration du questionnaire :

Nous allons montrer dans cette section la mise en usage du questionnaire de notre enquête avec une manière pratique de le faire. Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthode de sondage par questionnaire d'enquête en ciblant directement les employés au sein de certaines banques dans le centre de la Wilaya d'Oran.

D'un point de vue quantitatif, les questionnaires apparaissent comme l'outil le plus pertinent et approprié pour collecter les données essentielles afin de tester nos hypothèses.

La version finale du questionnaire était composée de quatre parties, la première partie contenait différentes questions sur notre échantillon, concernant la présence d'une cellule de gestion de relation client, les types de ce système de gestion, les bases de données et les programmes de fidélisation.

Les questions de la partie I ont plusieurs fermetures et prennent plusieurs formes :

- Questions fermées : 1.2.
- Questions fermées à choix multiples : 5, 7, 8, 9, 12, 13.
- Questions fermées dichotomiques (ne fournir que des options de réponse ; oui/non, vrai/faux, ou lorsqu'une seule réponse doit être sélectionnée parmi les options proposées)
Questions : 3.4, 6, 10, 11.

Les autres parties du questionnaire était composée de 22 questions, toutes fermées, utilisant une échelle de Likert en 5 points (pas du tout d'accord, assez d'accord, moyennement d'accord- d'accord- tout à fait d'accord).

Cette échelle a été développée par Rensis Likert en 1932. Elles aident à éviter les pièges courants dans la conception des enquêtes, y compris les questions ambiguës auxquelles les participants ont du mal à répondre. Ces derniers peuvent ressentir une sorte de frustration les incitant à répondre trop rapidement et compromettant la qualité des données.

Les questionnaires de notre recherche ont été administrés directement aux employés des agences bancaires sur leur lieu de travail entre le 31 mars et le 17 mai 2022.

2.1 La structure de l'échantillonnage :

L'échantillonnage de convenance est la méthode d'échantillonnage choisie dans notre recherche qui se base sur la coopération et de la disponibilité de nos participants qui ont accepté de répondre à notre questionnaire.

2.1.1 Caractéristiques techniques

Les caractéristiques techniques font référence à la taille de l'échantillon à la population cible, et à la méthode d'échantillonnage :

2.1.1.1 Public cible :

Les thématiques de notre recherche portent sur la transformation digitale et sa relation avec la gestion de la relation client des banques. Le groupe ciblé est donc lié à toutes les banques implantées en Algérie, plus précisément au niveau de la wilaya d'Oran, qu'elles soient publiques ou étrangères.

2.1.1.2 Méthode d'échantillonnage :

L'accès à un groupe représentatif de la population cible, à savoir le secteur bancaire algérien, serait idéal. Malheureusement, pour des raisons pratiques, telles que le refus de la part de plusieurs banques de coopérer, une méthode d'échantillonnage non probabiliste dite convenante a été choisie. Le choix des agences bancaires est en fait basé sur leur acceptation à répondre au questionnaire.

2.1.1.3 La taille de l'échantillon

Notre échantillon de recherche était composé de dix (10) agences bancaires situées dans le centre-ville de la Wilaya d'Oran.

Cinq d'entre elles sont des banques publiques :

1. Banque Nationale d'Algérie (BNA)
2. Crédit Populaire d'Algérie (CPA)
3. Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)
4. Banque de Développement Local (BDL)
5. Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP)

Les cinq autres sont des banques étrangères :

1. Natixis Algérie
2. Banque El Baraka
3. Société générale Algérie

4. BNP Paribas Algérie
5. Trust Bank Algérie

De ces différentes agences, 145 questionnaires ont été soumis, et uniquement 82 ont été rendus, soit 57% du total des questionnaires distribués.

2.2 Description de l'échantillon :

Notre échantillon sera décrit selon les éléments « Banque », « type de banque » et « Poste occupé »

2.2.1 La description de notre échantillon selon la banque

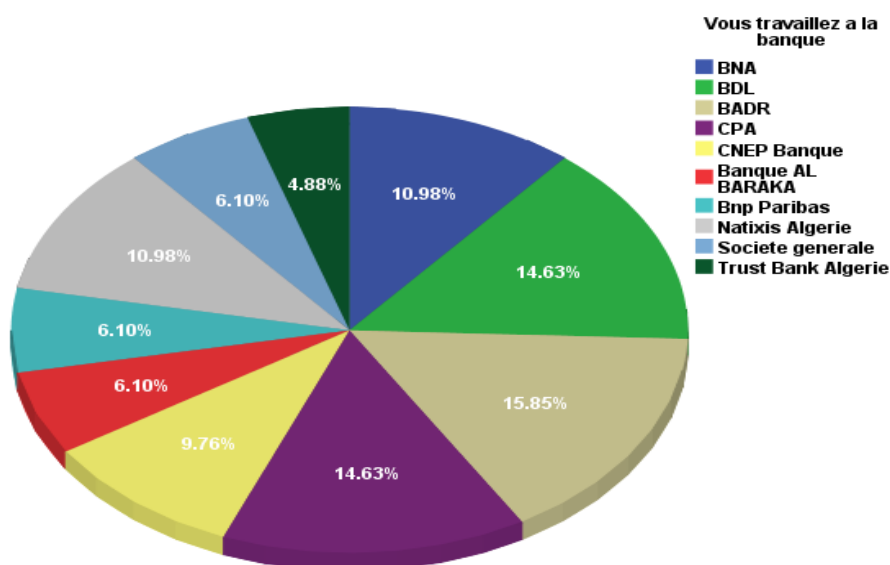
Tableau 14: Nombre des répondants par banque

Banque	Fréquence	Pourcentage
BNA	9	11 %
BDL	12	14.6 %
BADR	13	15.9 %
CPA	12	14.6 %
CNEP Banque	8	9.8 %
Banque Al Baraka	5	6.1 %
Bnp Paribas	5	6.1 %
Natixis Algérie	9	11.0 %
Société générale	5	6.1 %
Trust Bank Algérie	4	4.9 %
Total	82	100%

D'après les résultats montrés dans ce tableau nous remarquons que 15.9% des répondants sont de la BADR banque, 14.6% des répondants de la banque CPA et BDL, et environs 11 % de notre échantillon de la banque BNA et Natixis.

Ces résultats sont liés aux effectifs du personnel de chaque banque ainsi l'acceptation de coopérer et de répondre au questionnaire.

Figure 17 : Répartition des répondants par banque



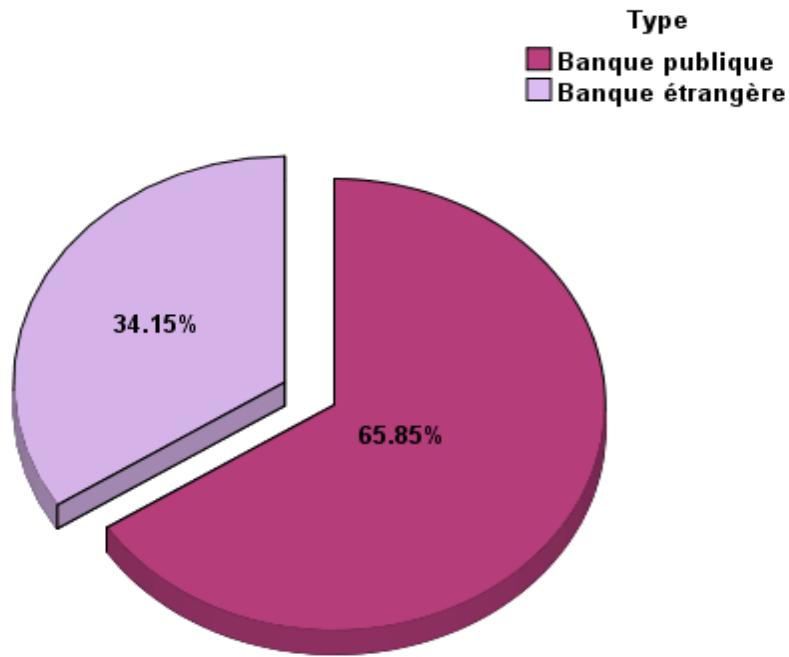
2.2.2 La description de notre échantillon selon le type de banque

Tableau 15 : Répartition des répondants par type de banque

Type de banque	Fréquence	Pourcentage
Banque publique	54	65.9%
Banque étrangère	28	34.1%
Total	82	100%

D'après les résultats montrés dans ce tableau nous remarquons que la plupart des banques analysé dans nos études sont des banques publiques d'un pourcentage égal à 65.9% des répondants, seulement 34.1% des répondants sont des banques étrangères.

Figure 18 : Répartition des répondants par type de banque



2.3 La description de notre échantillon en fonction le poste occupé

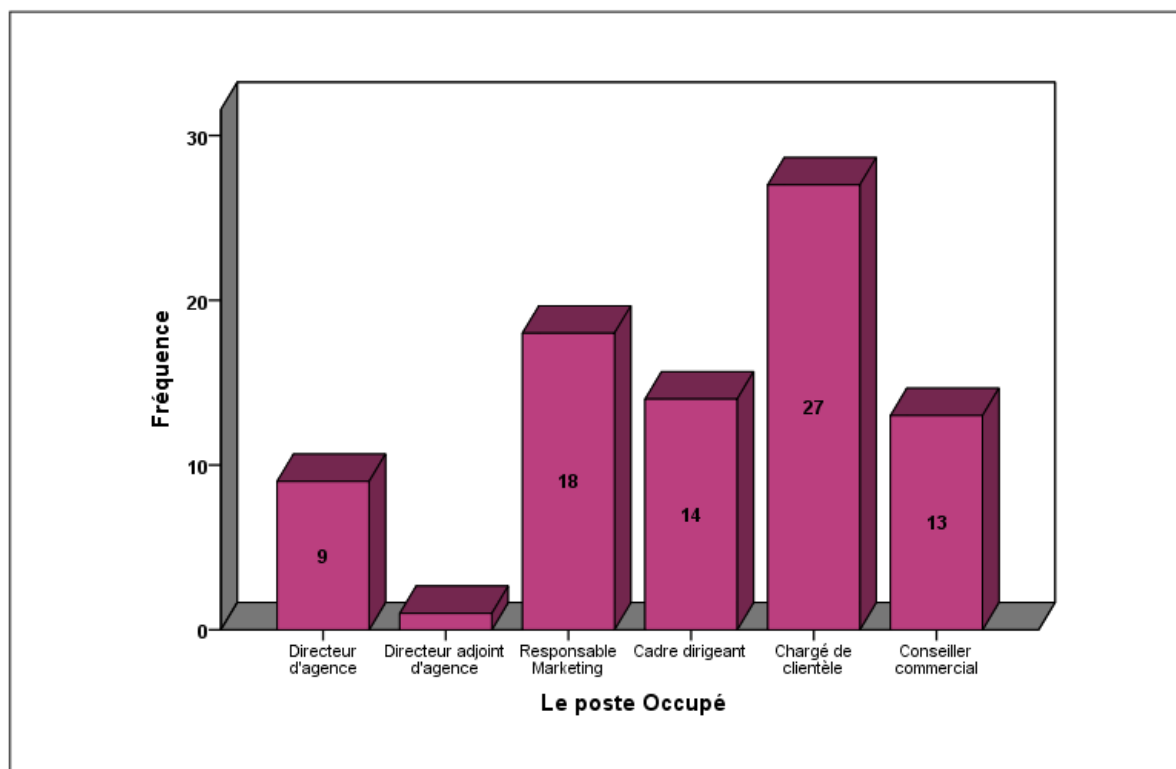
Tableau 16 : La répartition des répondants suivant le poste occupé

Poste Occupé	Fréquence	Pourcentage
Directeur d'agence	9	11.0 %
Directeur adjoint d'agence	1	1.2%
Responsable Marketing	18	22.0%
Cadre dirigeant	14	17.1%
Chargé de clientèle	27	32.9%
Conseiller commercial	13	15.9%
Total	82	100.0%

D'après les statistiques illustrés dans ce tableau 32.9% de notre échantillon sont des chargés clientèle, 22% occupent le poste responsable de marketing, et environs 17.1 % de notre échantillon sont des cadres dirigeants et seulement 15.9% ont des conseillers commerciaux.

Nous concluons que ces résultats bien expliqué que la plupart de notre échantillon sont des chargé clientèle et responsable de marketing.

Figure 19 : La répartition des répondants en fonction du poste occupé



2.3.1 La description de notre échantillon selon le poste occupé et le nom de la banque

Tableau 17 : La répartition des répondants selon la banque

Poste occupé	Banque									
	BNA	BDL	BADR	CPA	CNEP Banque	Banque Al Baraka	Bnp Paribas	Natixis Algérie	Société générale	Trust Bank
Directeur d'agence	0 %	8.3%	7.7%	8.3%	0%	20%	20%	11.1%	20%	50%
Directeur adjoint d'agence	0 %	0%	0 %	0 %	0%	0%	0%	0%	0%	25%
Responsable Marketing	22.2 %	33.3 %	7.7%	33.3 %	25%	20%	20%	22.2%	20%	0%

Cadre dirigeant	22.2 %	25%	38.5	0 %	12.5%	0%	20%	11.1%	20%	0%
Chargé de clientèle	33.3 %	33.3 %	23.1%	50%	37.5%	40%	0%	44.4%	40%	0%
Conseiller commercial	22.2 %	0 %	23.1	8.3%	25%	20%	40%	11.1%	0%	25%
Total	100 %	100 %	100%	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les répondants auprès des banques BNA sont des chargés de clientèle (33.3%). Pour la BDL des chargés clientèle aussi et des responsables de marketing, (38.5 %) de la banque BADR sont des cadres dirigeants, la moitié des répondants de la banque CPA et environ 37.5% de la banque CNEP sont des Chargés clientèle, étaient les plus intéressés par notre sondage. Pour Natixis et société général entre 40 et 44% des répondants aussi sont des chargés clientèle et environ 40% de notre échantillon de la banque Bnp occupe le poste de conseiller commercial.

Les répondants au niveau des banques BNA, BDL, CPA, CNEP, El Baraka banque, Natixis et société générale, étaient principalement des chargés de clientèle.

2.3.2 La description de notre échantillon selon le poste occupé et le type de banque

Tableau 18 : La répartition des répondants selon le poste occupé et le type de banque

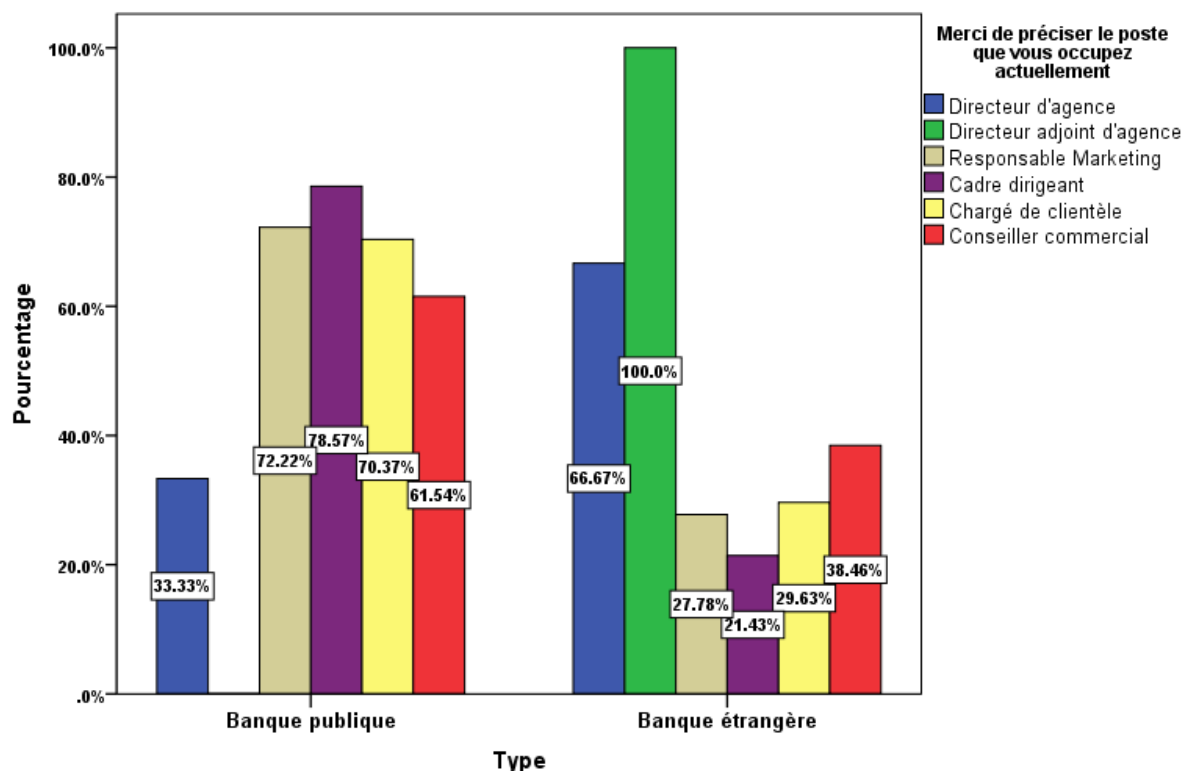
Poste occupé	Type de Banque	
	Banque Publique	Banque étrangère
Directeur d'agence	5.6 %	21 .4%
Directeur adjoint d'agence	0 %	3.6 %
Responsable Marketing	24.1 %	17.9 %
Cadre dirigeant	20.4%	10.7%
Chargé de clientèle	35.2%	28.6%
Conseiller commercial	14.8%	17.9 %

Total	100%	100 %
--------------	-------------	--------------

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Nous remarquons aussi que, 35.2 % des répondants dans les banques publiques sont des chargés de clientèle, ce qui signifie que cette catégorie donne de l'importance à notre enquête. Ce qui concerne les banques étrangères, 28.6% des répondants également sont des chargés de clientèle et 21.4 % occupent le poste de directeur d'agence.

Figure 20 : La répartition des répondants selon le poste occupé et le type de banque



Section 02 : L'analyse quantitative des résultats préliminaire

Dans cette section nous présentons les résultats statistiques liés à la première partie du questionnaire. Il s'agit essentiellement des statistiques descriptives qui nous permettent de nous donner des éléments utiles pour la suite des traitements statistiques de notre étude. Les résultats préliminaires se reposent sur des statistiques descriptives.

1. Les analyses quantitatives préliminaires

Les résultats de cette enquête consistent d'une statistique descriptive univariée de chaque élément du questionnaire.

1.1 La première partie du questionnaire :

Dans cette partie du questionnaire nous présentons 11 items :

1.1.1 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC

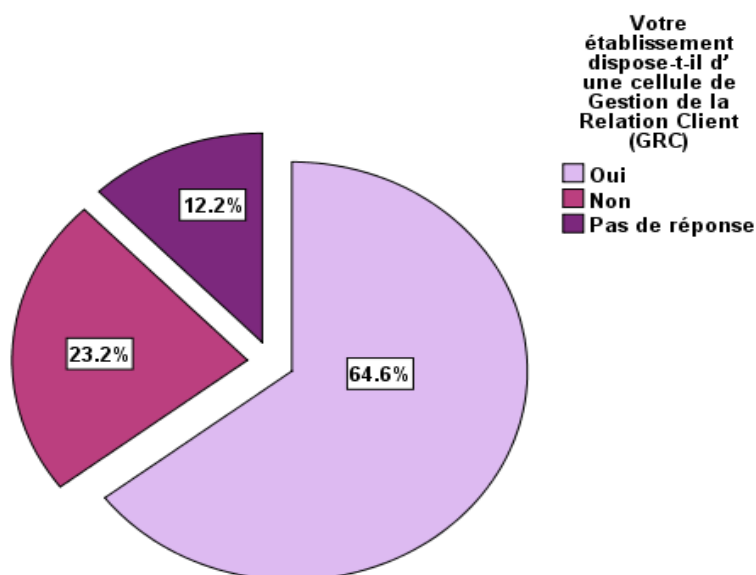
Tableau 19 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC

Cellule GRC	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	64.6%
Non	19	23.2%
Pas de réponse	10	12.2%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Dans le tableau ci-dessus plus de la moitié des répondants (64.6%) confirment l'existence d'une cellule de gestion de la relation du client au sein de leur établissement. Par contre dans 23.2 % des banques ne disposent pas de cette cellule, tandis que 12.2 % ne répondent pas à cette question.

Figure 21 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC



1.1.1.1 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon la banque

Tableau 20 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon la banque

Banque	BNA	BDL	BADR	CPA	CNEP Banque	Banque Al Baraka	Bnp Paribas	Natixis Algérie	Société général	Trust Bank Algérie
Cellule GRC										
Oui	0 %	91.7%	61.5%	75%	0%	80%	100%	77.8%	100%	100%
Non	66.7%	0%	7.7%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Pas de réponse	33.3%	8.3%	30.8%	25%	0%	20%	0%	22.2%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Selon le tableau ci-dessus, les banques BDL (91.7%), BADR (61.5%), CPA (75%), Al Baraka banque (80 %), Bnp Paribas, société général et trust Bank (100%) et Natixis (77.8%) Disposent d'une cellule de GRC tandis que la banque CNEP et la banque BNA n'ont pas d'une cellule GRC. Une fréquence entre 8.3% et 33.3% des employés n'ont pas répondu à cette question. Nous concluons que seulement les deux banques BNA et CNEP ne disposent pas d'une cellule de gestion de relation client.

1.1.1.2 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon le type de banque

Tableau 21 : La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon le type de banque

Cellule GRC	Oui	Non	Pas de réponse	Total
Type de banque				
Banque publique	51.9 %	35.2 %	13%	100%
Banque étrangère	89.3%	0 %	10.7%	100%
Total	64.6 %	23.2 %	12.2%	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Dans le tableau ci-dessus la plupart des répondants des banques étrangères (89.3%) confirme l'existence de la cellule de gestion de la relation du client au sein de leur établissement, seulement 10.7% ne répondent pas tandis que plus de la moitié des banques publiques disposent d'une cellule GRC 51.9 %, 13% ne répondent pas et le reste n'en disposent pas

Nous concluons que presque toutes les banques étrangères disposent d'une cellule de gestion du client GRC.

Figure 22 : La cellule de GRC

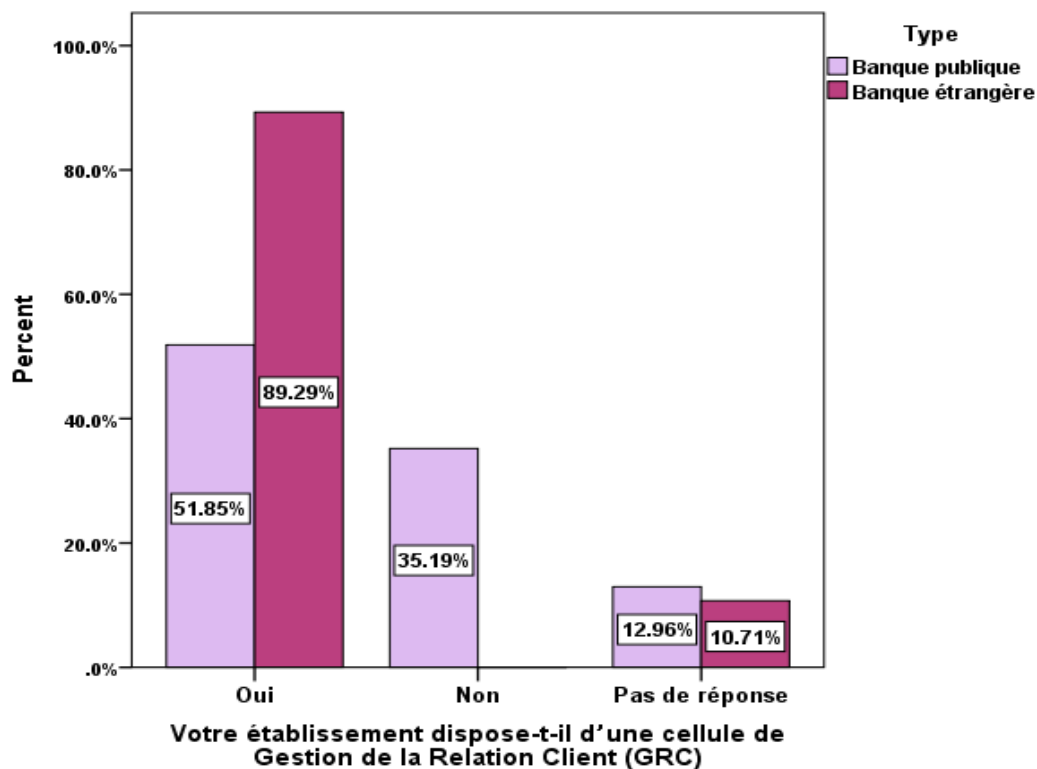
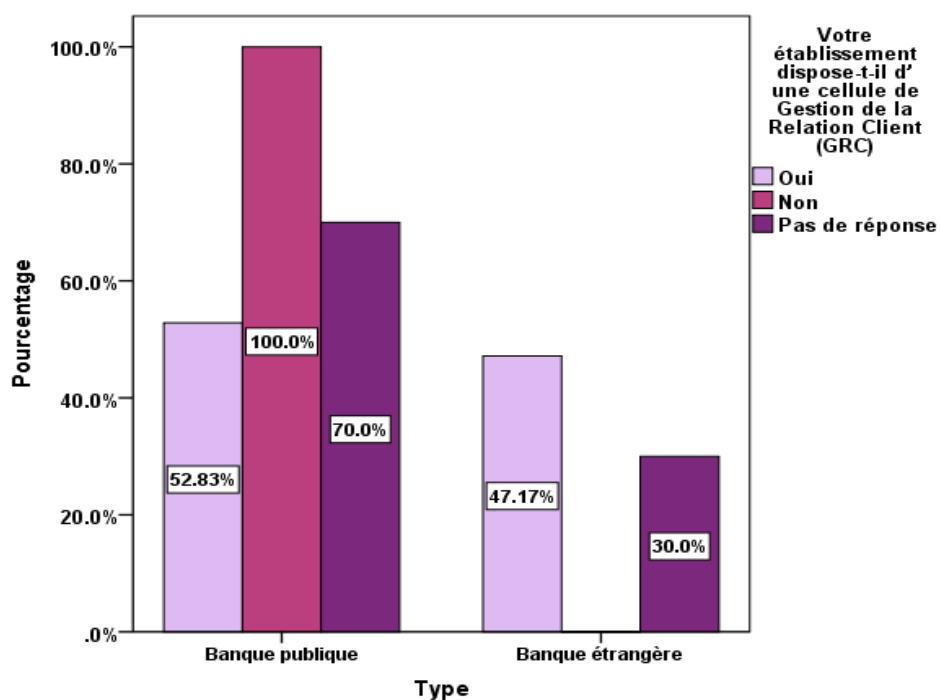


Figure 23: Les banques disposent d'une cellule de GRC



1.1.2 La répartition de l'autonomie de la cellule GRC :

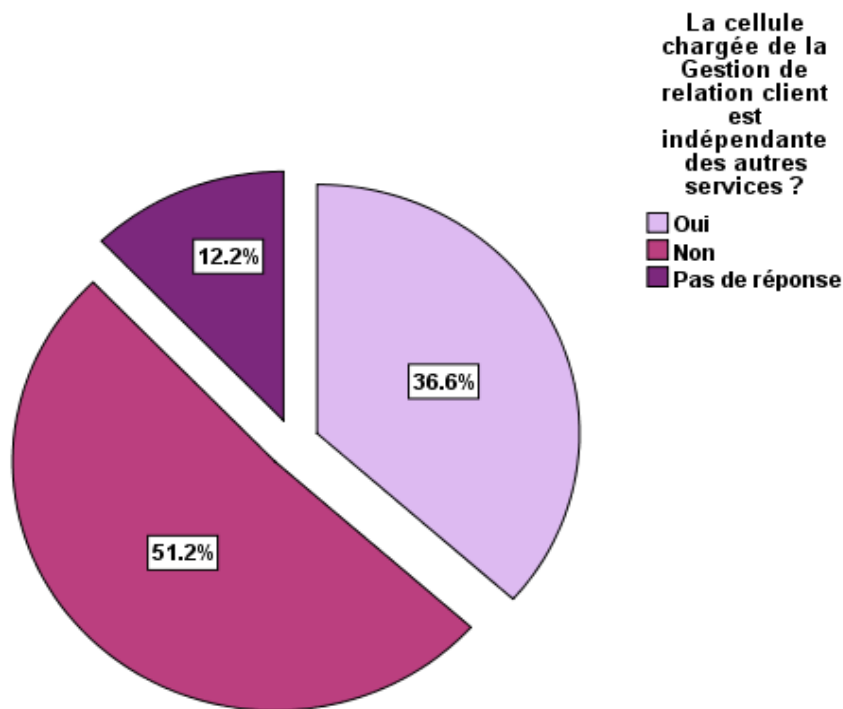
Tableau 22 : La répartition de l'autonomie de la cellule GRC

Indépendance de la cellule GRC	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	36.6%
Non	42	51.2%
Pas de réponse	10	12.2%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après le tableau ci-dessus, 36.6% des banques qui disposent une cellule GRC répondent que cette cellule est indépendante des autres services tandis que 51.2 % répondent que ce service est lié à un autre service .12 .2% de notre échantillon ne répondent pas et ils représentent les banques qui ne disposent pas d'une cellule GRC.

Figure 24 : La répartition de l'indépendance de la cellule GRC



1.1.3 La répartition des responsables de la cellule GRC :

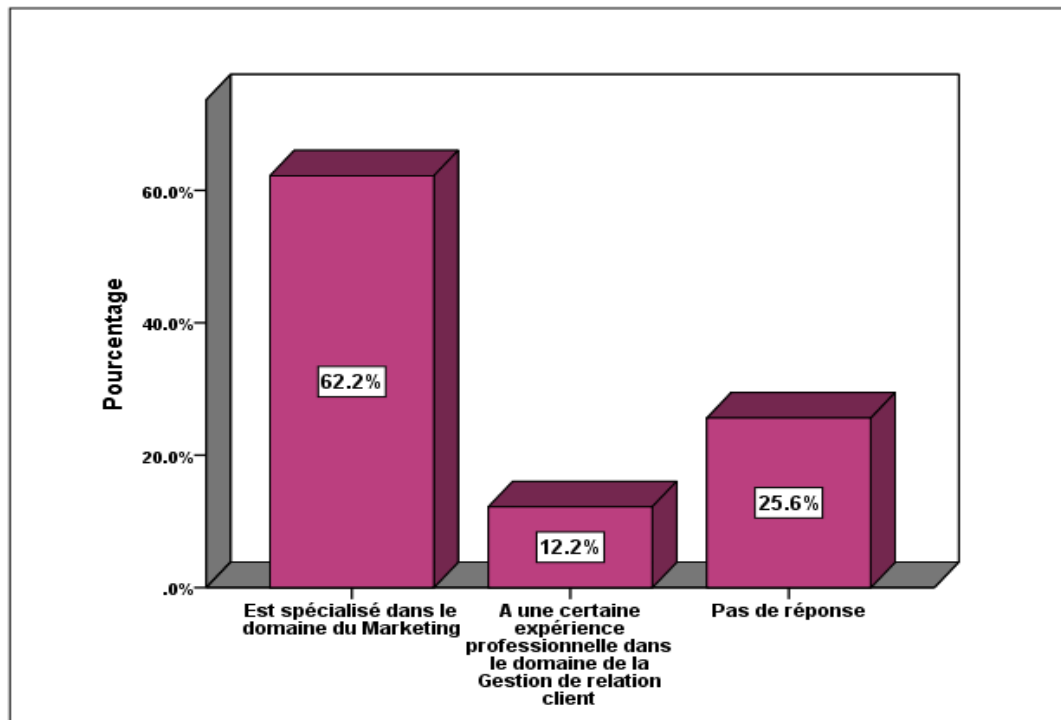
Tableau 23 : La répartition des responsables de la cellule GRC

Responsable de la cellule GRC	Fréquence	Pourcentage
Est Spécialisé dans le domaine du marketing	51	62.2%
A une certaine expérience professionnelle dans le domaine de la gestion de la relation client	10	12.2%
Pas de réponse	21	25.6%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Comme le montre le tableau ci-dessus, 62.2 % des banques disposant d'une cellule GRC déclarent que le responsable de la cellule GRC est spécialisé dans le domaine du marketing, et seulement 12.2 % de l'échantillon déclarent que le responsable a une certaine expérience dans le domaine GRC tandis que 25.6% de notre échantillon n'ont pas répondu.

Figure 25 : La répartition de responsable de la cellule GRC



1.1.4 L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC :

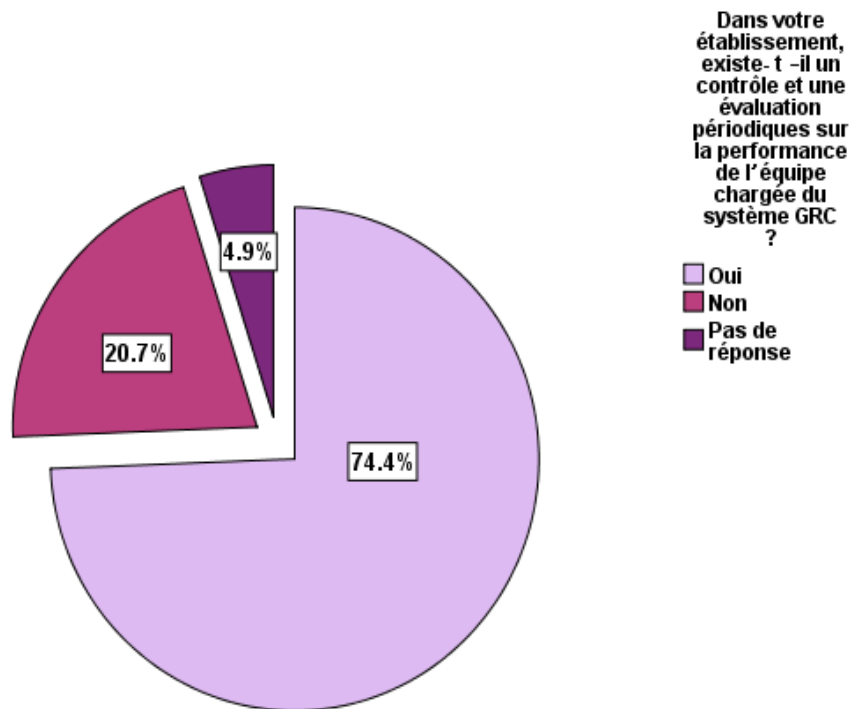
Tableau 24 : L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC

Evaluation Périodique	Fréquence	Pourcentage
Oui	61	74.4%
Non	17	20.7%
Pas de réponse	4	4.9%
Total	82	100 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après les résultats du tableau ci-dessus, 74.4% des répondants confirme qu'il existe une évaluation de la performance de l'équipe chargé du système GRC tandis que 20.7% disent que leurs établissements n'évaluent pas leur cellule de GRC.

Figure 26 : L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC



1.1.5 L'évaluation de la fréquence de l'évaluation périodique de la performance de l'équipe chargé du système GRC :

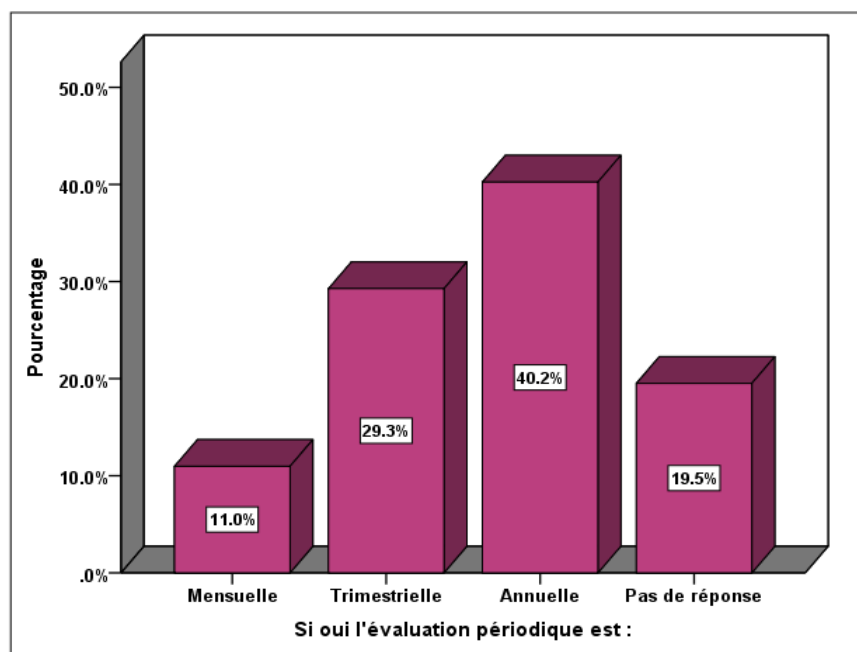
Tableau 25 : La fréquence de l'évaluation de l'équipe chargé du système GRC

Evaluation Périodique	Fréquence	Pourcentage
Mensuelle	9	11%
Trimestrielle	24	29.3%
Annuelle	33	40.2%
Pas de réponse	16	19.5%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après les résultats du tableau ci-dessus, 40.2% des banques confirment l'évaluation de la performance de l'équipe chargé du système GRC se fait annuellement tandis que 29.3% disent que leurs établissement faite cette évaluation par trimètre et seulement 11% des banques font mensuellement cette évaluation, 19.5% de notre échantillon n'ont pas répondu pour les banques qui ne disposent pas d'une cellule GRC au sein de leurs banques.

Figure 27 : La fréquence de l'évaluation de l'équipe chargée du système GRC



1.1.6 Projet de mise en place d'un système de gestion de relation client :

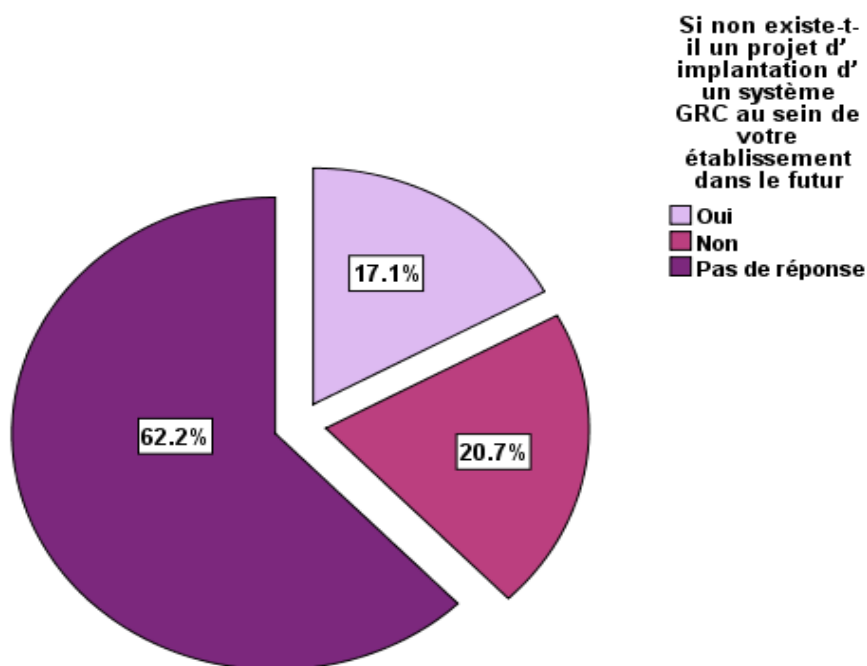
Tableau 26 : Projet d'implantation d'un système GRC

Projet d'implantation du GRC	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	17.1%
Non	17	20.7%
Pas de réponse	51	62.2%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après les résultats du tableau ci-dessus, 17.1 % des réponses confirment qu'il existe un projet de mise en place du système CRM dans leurs banques dans l'avenir, tandis que 20.7 % ont nié l'existence d'un tel projet, environ 62.7% n'ont pas répondu.

Figure 28 : Projet d'implantation d'un système GRC



1.1.7 Les raisons de la non disponibilité des systèmes de gestion de relation client :

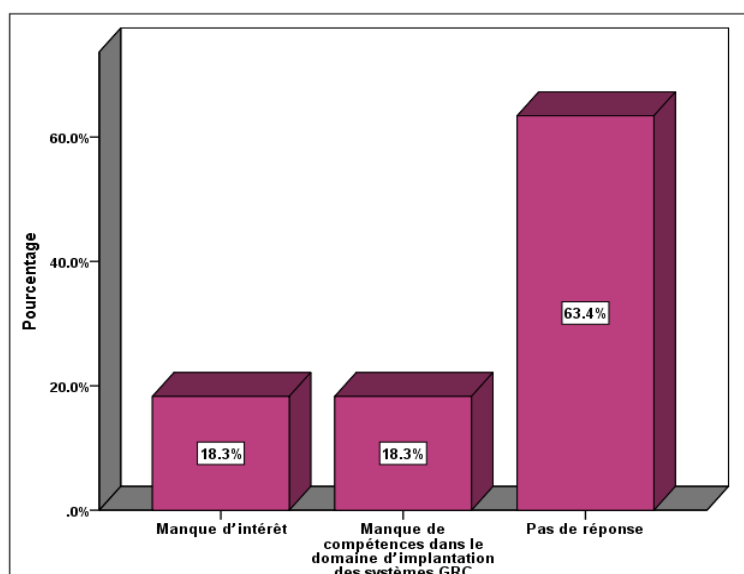
Tableau 27 : Les raisons du non disponibilité des système de gestion de relation client

Raison de non disponibilité d'une cellule GRC	Fréquence	Pourcentage
Manque d'intérêt	15	18.3%
Manque de compétences dans le domaine d'implantation des systèmes GRC	15	18.3%
Autres	52	63.4%
Total	82	100%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après les résultats du tableau ci-dessus 18.3% des répondants ont déclaré que leurs établissements ne disposent pas d'une cellule GRC à cause du manque d'intérêt, le même pourcentage pour ce qui répondent que la cause du non disponibilité est le manque de compétences dans le domaine des système GRC alors que 63.4% n'ont pas répondu.

Figure 29 : les raisons du non disponibilité des système de gestion de relation client



1.1.8 Les études réalisées par l'établissement selon le type de banque :

Tableau 28: Les études de marché

Votre établissement va-t-il déjà réalisée au moins une des études suivantes ? Etude de marchée	Fréquence	Pourcentage
Oui	43	52.4%
Non	11	13.4%
Pas de réponse	28	34.1%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Tableau 29: Les études de segmentation

Votre établissement va-t-il déjà réalisée au moins une des études suivantes ? Etude de segmentation	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	15.9%
Non	41	50 %
Pas de réponse	28	34.1%

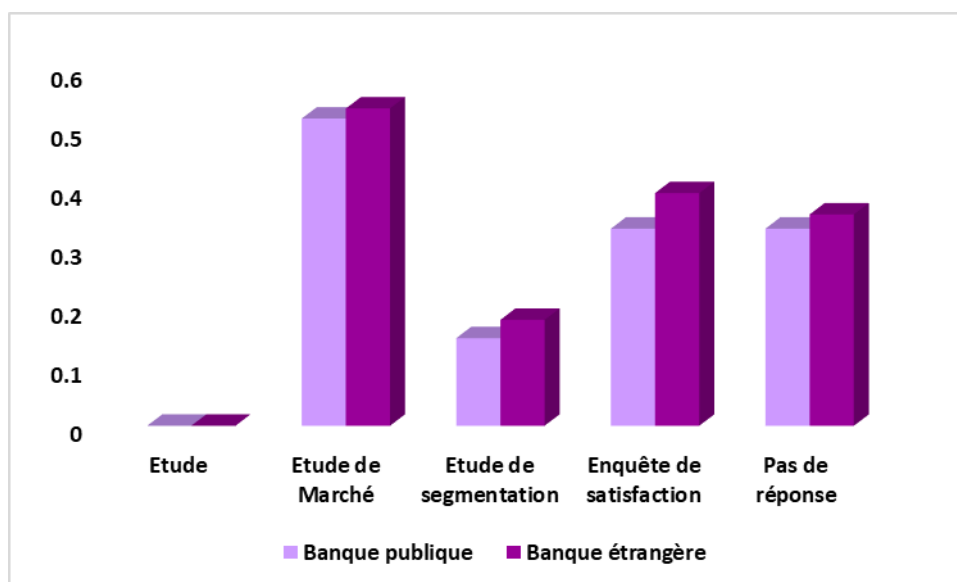
Tableau 30 : Les enquêtes de satisfaction

Votre établissement va-t-il déjà réalisée au moins une des études suivantes ? Enquête de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	35.4 %
Non	25	30.5 %
Pas de réponse	28	34.1 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Les tableaux ci-dessus montre que, les études de marché arrivent en entête avec un pourcentage 53.6% pour les banque étrangères et 51.9% pour les banques publiques , suivi des enquête de satisfaction client avec un pourcentage 39.3% (étrangère)et 33.3% pour les banques publiques ,on note que les banques étrangères réalisent des études de segmentation d'un pourcentage estimé à 17.9% et 14.8% pour les banques publiques , 33.3% / 35.7 des répondants des deux types de banque ne sélectionnent aucune option .

Figure 30 : Les études réalisées selon le type de banque



1.1.9 Les programmes de fidélisation des clients :

Tableau 31 : Les programmes de fidélisation

Le programme de fidélisation des clients	Fréquence	Pourcentage
Oui	58	70.7 %
Non	26	19.5 %
Pas de réponse	8	9.8 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

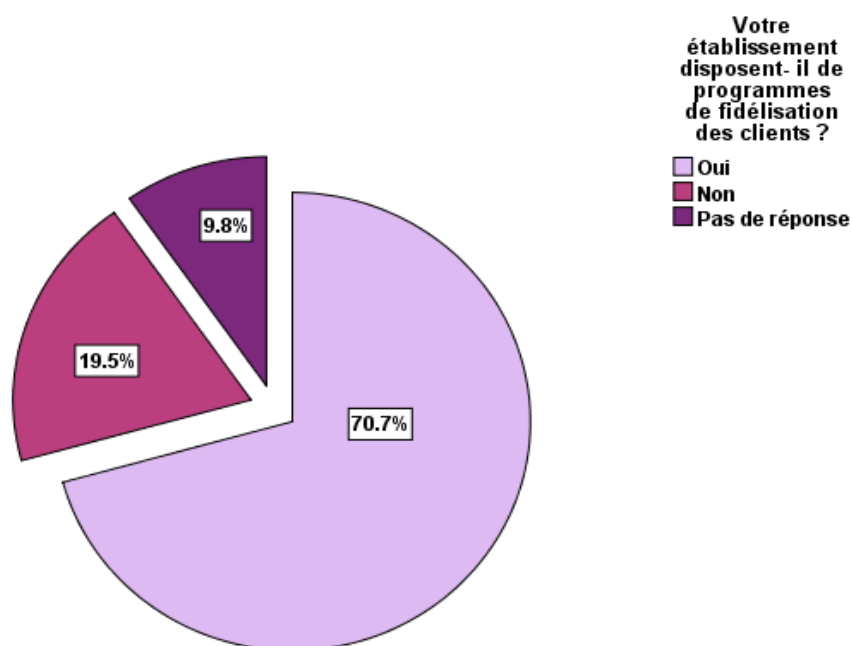
Tableau 32 : Le programme de fidélisation des clients par type de banque

Type de banque	Banque publique	Banque étrangère
Programme de fidélisation		
Oui	66.7 %	78.6 %
Non	27.8 %	3.6 %
Pas de réponse	5.6 %	17.9 %
Total	100 %	100 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Nous notons dans le tableau ci-dessus que la plupart des réponses confirment que leurs banques ont des programmes de fidélisation de leur clientèle, et la plupart des banques étrangères (78.6%) et environ (66.7%) des banques publiques disposent ce programme dans leur gestion de relation client.

Figure 31 : Les programmes de fidélisation des clients



1.1.10 La Base de données client :

Tableau 33 : Les bases de données

La Base de données client	Fréquence	Pourcentage
Oui	67	81.7%
Non	0	0%
Pas de réponse	15	18.3%

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Tableau 34: Les bases de données selon le type de banque

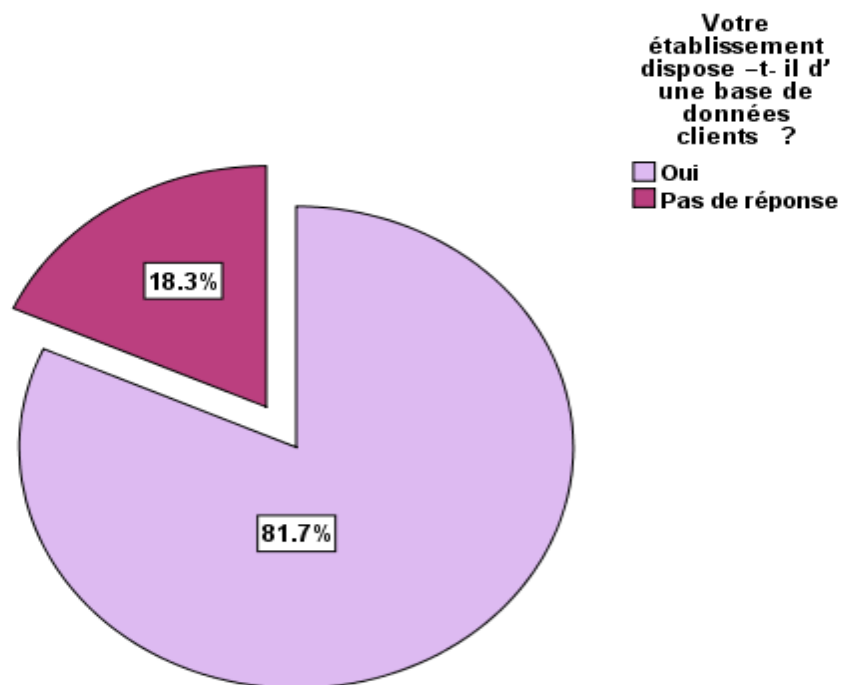
Type de banque	Banque publique	Banque étrangère
Base de données		

Oui	81.5%	82.1 %
Non	0 %	0 %
Pas de réponse	18.5 %	17.9 %
Total	100 %	100 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Nous remarquons dans le tableau ci -dessus que la plupart des banques étrangères et publiques possèdent une base de données client (82.1% /81.5%) tandis qu'entre 17.9% et 18.5% n'ont pas répondu à cette question.

Figure 32 : La base de données client



1.1.11 Type de système de base de données

Tableau 35 : Type de système de base de données selon la banque

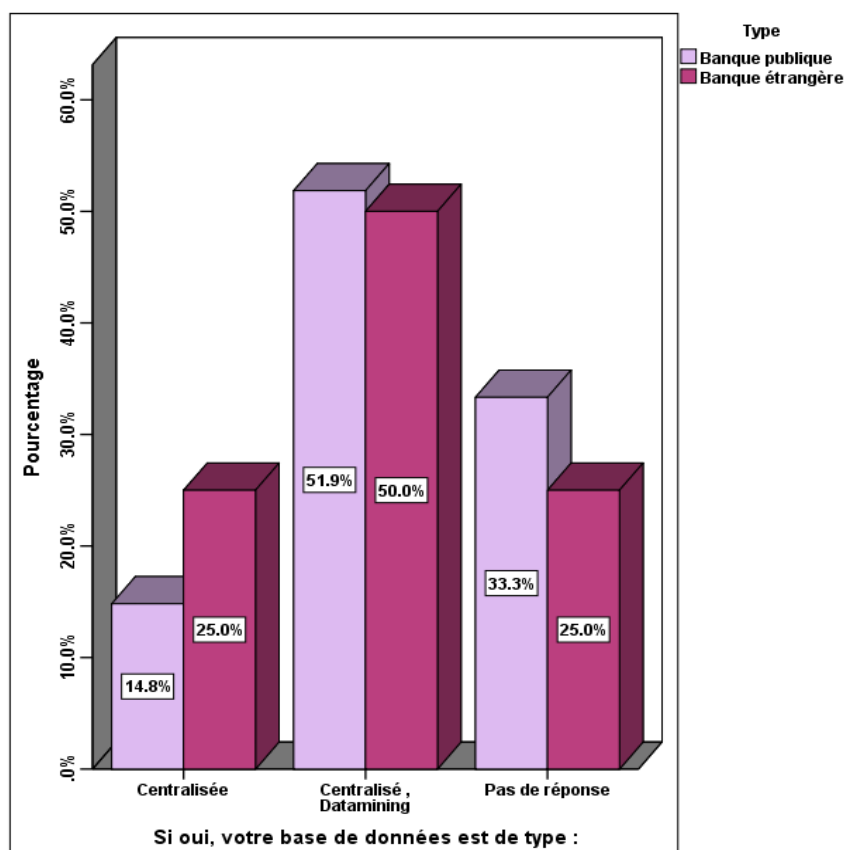
Type de banque	Banque publique	Banque étrangère
----------------	-----------------	------------------

Type de Base de données		
Centralisé	78 %	74 %
Distribué	18 %	12 %
Datamining	0 %	13 %
Pas de réponse	4 %	1 %
Total	100 %	100 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

Selon les réponses recueillies, 74% des bases de données des banque étrangère et 78% des banques publiques sont centralisées, 18% (banque publique) et 12% (Banque étrangère) sont distribués, seulement 13% des bases de données dans banque étrangère ont le type Datamining.

Figure 33 : Type de système de base de données selon la banque



1.1.12 Type de SGBD

Tableau 36 : Le type de SGBD selon le type de la banque

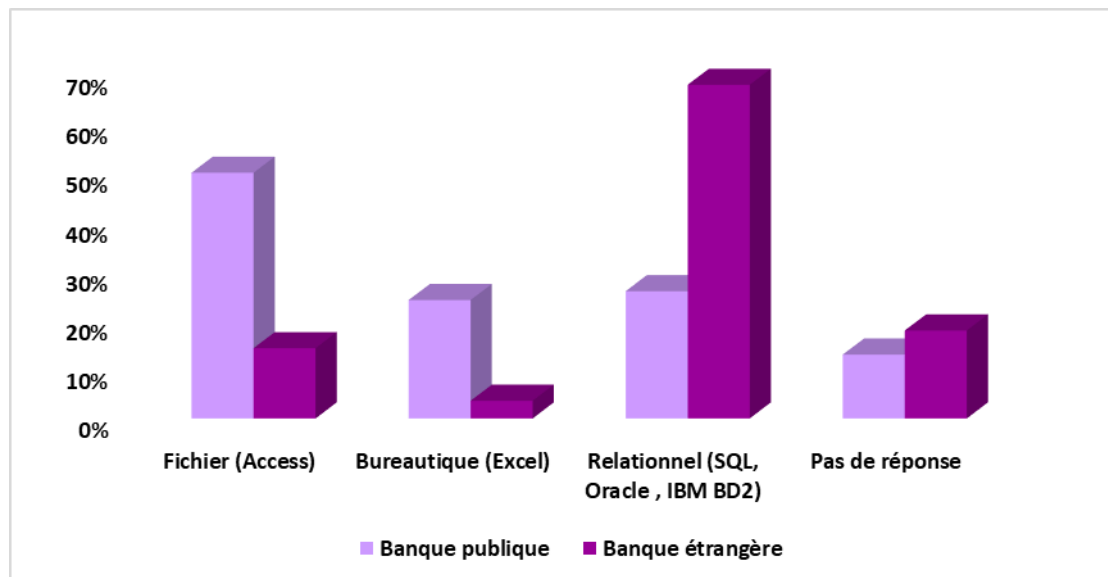
Type de banque	Banque publique	Banque étrangère
Type de Base de données		
Fichier (Access)	50 %	14.3 %
Bureautique (Excel)	24.1 %	3.6 %
Relationnel (SQL, Oracle , IBM BD2)	25.9 %	67.9 %
Pas de réponse	13 %	17.9 %

La source : Réalisé sur la base de SPSS2023

D'après les résultats du tableau, nous remarquons que 50% des banques publiques dispensent un SGBD (Un système de gestion de base de données) de type Access, 25.9% de type relationnel et 24.1% de type bureautique tandis que 67.9% des banque étrangère disposent un SGBD relationnel, 14.3% possèdent un SGBD de type Access et seulement 3.6% de type bureautique

13% des banques publiques et 17.9% des banques étrangères n'ont pas répondu ce qui impliquent que les répondants ne connaissent pas le type de SGBD de leur banque.

Figure 34 : Le type de SGBD selon le type de la banque



Section 03 : Test d'hypothèses et discussion des résultats

Dans cette section nous représentons nos résultats quantitatifs en testant les hypothèses de notre recherche à travers une analyse bivariée, comme le calcul du coefficient de corrélation pour

tester le lien entre deux variables, la moyenne et l'écart-type, puis nous effectuerons une analyse de régression linéaire adaptée à notre cas de recherche qui consiste sur les données quantitatives.

1. 2^{ème} et 3^{ème} et 4^{ème} parties du questionnaire :

Dans cette partie nous commençons par une analyse descriptive (Moyenne, écart type, Moyenne pondérée) ensuite nous utilisons des analyses bi variées telles que le calcul de coefficient de corrélation pour tester les liens entre deux variables puis nous précéderons à une analyse de régression linéaire qui convient à notre cas d'étude vu que nous sommes en présence de données quantitatives, ensuite nous exposerons les différentes étapes préliminaires.

Nous commençons par la manière dont nous avons procédé aux recodages des variables étudié. Ensuite, nous exposerons la démarche suivie afin de tester et valider nos instruments de mesure, ceci nous permet de vérifier si nos échelles de mesure sont fiables et valides en utilisant le coefficient d'Alpha Cronbach. Puis nous présenterons les résultats de notre étude pour chaque hypothèse, après nous utilisons le test de régression linéaire pour étudier l'influence entre les variables après une étude descriptive de chaque item, Les traitements statistiques de cette partie ont été effectués avec le logiciel SPSS v23. Enfin, La discussion qui en découle va nous conduire à confronter les résultats avec les éléments théoriques.

1.1 Le recodage des variables :

La 2^{ème}, la 3^{ème} et la 4^{ème} partie du questionnaire seront analysées et testées dans cette section. Toutes les questions sont fermées par nature à une échelle, de sorte que les données sont quantifiées sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 (1 fortement en désaccord à 5 à fortement d'accord), ce qui facilite le recodage.

1.2 La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure :

La fiabilité et la validité de l'outil de mesure utilisé dans la recherche est un sujet de grande préoccupation pour les chercheurs en raison de ses conséquences sur les résultats obtenus. La fiabilité d'un outil est liée à sa capacité à donner les mêmes résultats, quels que soient les personnes qui les utilisent et le moment où il est employé ; et sa validité concerne sa capacité à mesurer ce qu'il est censé mesurer

Pour tester la cohérence interne des questions posées lors d'un examen, le coefficient alpha de Cronbach (α) est la statistique la plus couramment utilisée. Sa valeur est comprise entre 0 et 1 et elle est considérée comme acceptable (0,7). Plus la valeur est proche de 1, plus elle est fiable.

D'après le teste de fiabilité la mesure choisie dans notre recherche est fiable. Cela signifie qu'il y a 81.4% de chances d'obtenir les mêmes résultats (réponses) pour un employé lorsqu'il remplit le questionnaire à des moments différents.

Tableau 37 : Test de fiabilité « Alpha cronbach »

Cronbach's Alpha	N of Items
0.814	22

2. L'analyse descriptives des Trois autres parties du questionnaire

2.1 2^{ème} partie du questionnaire :

Tableau 38: L'analyse descriptive de la 2eme partie du questionnaire

Question		Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyenne ment D'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Mean	Std. Deviation	
Dans tout projet, votre Banque envisage en priorité une solution digitale, plutôt qu'une solution traditionnelle	N	13	6	23	25	15	3.280	1.298	3
	%	15.9 %	7.3%	28%	30.5 %	18.3 %			
Votre banque encourage la mise en œuvre d'outils digitaux collaboratifs pour travailler	N	6	11	27	19	19	3.414	1.196	4
	%	7.3 %	13.4%	32.9 %	23.2%	23.2%			
Dans votre banque, plusieurs applications et logiciels ont déjà été déployées pour faciliter le travail des employés	N	2	6	20	27	27	3.865	1.039	4
	%	2.4%	7.3%	24.4%	32.9%	32.9%			
Dans votre banque il y a une personne ou une équipe en charge de la digitalisation	N	40	10	7	25	0	2.207	1.330	4
	%	48.8%	12.2%	8.5%	30.5%	0%			

Dans votre Banque, toutes les décisions s'appuient sur l'analyse des données (qu'il s'agisse d'améliorer les process internes ou de renforcer la connaissance des clients)	N	6	10	28	19	19	3.426	1.186	4
	%	7.3%	12.2%	34.1%	23.2%	23.2%			
Votre banque met en place des dispositifs pour augmenter les compétences digitales de ses employés (ateliers, formations...)	N	2	6	20	27	27	3.865	1.039	4
	%	2.4%	7.3%	24.4%	32.9%	32.9%			
Moyenne pondérée							3.343		
Ecart-type								1.037	

Le tableau ci-dessus montre la statistique descriptive de la 2^{ème} partie du questionnaire nous remarquons que les deux phrases «Dans votre banque , plusieurs applications et logiciels ont déjà été déployées pour faciliter le travail des employés ?» et «Votre banque met en place des dispositifs pour augmenter les compétences digitales de ses employés (ateliers, formations...)?» classé dans la 1^{er} place avec une moyenne 3.865 et un écart-type 1.039 et avec un Total de ‘ tout à fait d’accord’ N=27/32.9% et il est venu dans la 2^{ème} place «Dans votre banque il y a une personne ou une équipe en charge de la digitalisation?» et «Dans votre Banque , toutes les décisions s'appuient sur l'analyse des données (qu'il s'agisse d'améliorer les process internes ou de renforcer la connaissance des clients)?» avec une moyenne 3.426 et un écart-type 1.330 /1.186 ensuite la phrase « Votre banque encourage la mise en œuvre d'outils digitaux collaboratifs pour travailler » avec une moyenne 3.414 et un écart-type1.196 et finalement la phrase « Dans tout projet, votre Banque envisage en priorité une solution digitale, plutôt qu'une solution traditionnelle » avec une moyenne 3.280 et un écart-type1.298.

Il ressort également dans ce tableau que la moyenne pondérée des poids atteint sa valeur (3.343) avec un écart type (1.037), ce qui correspond au Degré Fort (car il appartient à l'intervalle [3.40, 4.19))

2.2 3^{ème} partie du questionnaire :

Tableau 39: L'analyse descriptive de la 3eme partie du questionnaire

Question		Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyenne ment D'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Mean	Std. Deviation	
La GRC centralise les données client (ses coordonnées, son comportement, ses préférences, son historique et interactions).	N	26	16	5	30	5	2.658	1.407	3
	%	31.7 %	19.5%	6.1%	36.6 %	6.1 %			
La GRC dans votre banque permet à la connaissance et la segmentation des prospects et clients dans une base de données régulièrement alimentée et mise à jour.	N	4	21	16	28	13	3.304	1.162	4
	%	4.9 %	25.6%	19.5 %	34.1%	15.9%			
Votre banque dispose d'un outil d'automatisation marketing qui permet d'envoyer des campagnes emailings ciblées et personnalisées.	N	22	25	7	19	9	2.609	1.385	4
	%	26.8%	30.5%	8.5%	23.2%	11%			
Votre banque dispose d'un logiciel de support client pour écoute et comprendre les besoins du client et pour la résolution de problèmes.	N	26	16	5	30	5	2.658	1.407	4
	%	31.7%	19.5%	6.1%	36.6%	6.1%			
Votre banque utilise les réseaux sociaux pour	N	6	10	29	18	19	3.414	1.185	4
	%	7.3%	12.2%	35.4%	22%	23.2%			

fédérer et animer une communauté									
Votre banque intègre des outils de selfcare (Chatbot, FAQ.)	N	48	26	1	7	0	1.597	0.886	4
	%	58.5%	31.7%	1.2%	8.5%	0%			
Moyenne pondérée							2.707		
Ecart-type								0.943	

Le tableau ci-dessus montre la statistique descriptive de la 3^{ème} partie du questionnaire nous remarquons que la phrase «Votre banque utilise les réseaux sociaux pour fédérer et animer une communauté?» classé dans la 1^{er} place avec une moyenne 3.414 et un écart-type 1.185 et il est venu dans la 2^{ème} place «La GRC dans votre banque permet à la connaissance et la segmentation des prospects et clients dans une base de données régulièrement alimentée et mise à jour.» avec une moyenne 3.304 et un écart-type 1.162 ensuite la phrase la dernière classe la phrase « Votre banque dispose d'un outil d'automatisation marketing qui permet d'envoyer des campagnes emailings ciblées et personnalisées» avec une moyenne 1.597et un écart-type 0.886.

Il ressort également dans ce tableau que la moyenne pondérée des poids atteint sa valeur (2.707) avec un écart type (0.943), ce qui correspond au Degré Moyen (car il appartient à l'intervalle [2.69, 3.39))

2.3 4^{ème} partie du questionnaire :

Tableau 40 : L'analyse descriptive de la 4^{ème} partie du questionnaire

Question		Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyen nement D'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Mean	Std. Déviation	
La digitalisation de la GRC permet l'envoi de requêtes de rappel pour permettre la fidélisation du client : réduction, bonus, traitement de plainte	N	0	4	5	43	30	4.207	0.765	3
	%	0 %	4.9%	6.1%	52.4 %	36.6 %			

La transformation digitale de la GRC aide à la création de programme de fidélité	N	1	13	3	27	38	4.073	1.119	4
	%	1.2 %	15.9%	3.7 %	32.9%	46.3%			
Grâce à des échanges personnalisés via un CRM la banque a pu fidéliser ses clients	N	0	17	6	32	27	3.841	1.105	4
	%	0%	20.7%	7.3%	39%	32.9%			
Les banques qui utilisent le digital dans leur GRC ont un taux de rétention des clients plus élevé que celles qui n'en utilisent pas	N	5	15	9	27	26	3.658	1.269	4
	%	6.1%	18.3%	11%	36.6%	31.7%			
La digitalisation de la GRC a permis d'obtenir une meilleure connaissance des habitudes et des besoins financiers des clients, ce qui peut aider les banques à mieux les servir et les satisfaire	N	4	7	5	29	37	4.073	1.141	4
	%	4.9%	8.5%	6.1%	35.4%	45.1%			
La GRC permet d'organiser et de suivre les communications clients grâce au digital pour que votre client puisse obtenir des réponses plus rapidement.	N	2	4	6	30	40	4.243	0.963	4
	%	2.4%	4.9%	7.3%	36.6%	48.8%			
La GRC permet d'optimiser les processus et de réaliser des gains de temps dans plusieurs	N	3	13	3	34	29	3.890	1.165	
	%	3.7%	15.9%	3.7%	41.5%	35.4%			

domaines qui peuvent être chiffré et son impact sur les frais de personnel estimé.									
La GRC n’a aucune incidence sur le profit généré par la banque	N	48	16	7	5	6	1.841	1.251	
	%	58.5%	19.5%	8.5%	6.1%	7.3%			
La GRC améliore le taux d’innovation des nouveaux produits et services bancaires	N	7	6	2	34	33	3.975	1.227	
	%	8.5%	7.3%	2.4%	41.5%	40.2%			
La GRC est un outil incontournable pour la mise en pratique d’une démarche qualité	N	11	13	10	26	22	3.416	1.388	
	%	13.4%	15.9%	12.2%	31.7%	26.8%			
Moyenne pondérée							3.723		
Ecart-type								0.439	

Le tableau ci-dessus montre la statistique descriptive de Troisième partie du questionnaire nous remarquons que la phrases «La GRC permet d'organiser et de suivre les communications clients grâce au digital pour que votre client puisse obtenir des réponses plus rapidement.» classé dans la 1^{er} place avec une moyenne 4.243 et un écart-type 0.963 et dans la 2^{ème} place «La digitalisation de la GRC permet l'envoi de requêtes de rappel pour permettre la fidélisation du client : réduction, bonus, traitement de plainte» avec une moyenne 4.207 et un écart-type 0.765 ensuite les deux phrase «La transformation digitale de la GRC aide à la création de programme de fidélité » «La digitalisation de la GRC a permis d’obtenir une meilleure connaissance des habitudes et des besoins financiers des clients, ce qui peut aider les banques à mieux les servir et les satisfaire »avec une moyenne 4.073 et un écart-type1.119/1.141 et finalement la phrase «La GRC n’a aucune incidence sur le profit généré par la banque » avec une moyenne 1.841 et un écart-type1.251.

Il ressort également dans ce tableau que la moyenne pondérée des poids atteint sa valeur (3.72) avec un écart type (0.439), ce qui correspond au Degré Fort (car il appartient à l’intervalle [3.40, 4.19)).

3. Test d'hypothèse et discussion des résultats :

Tableau 41 : L'échelle de Likert en 5 point

Echelle de Likert	Intervalle	Longueur	Description	Niveau
1	[1, 1.79)	0.80	Pas du tout d'accord	Faible
2	[1.80,2.59)	0.80	Assez d'accord	
3	[2.60, 3.39)	0.80	Moyennement d'accord	Moyenne
4	[3.40, 4.19)	0.80	D'accord	Fort
5	[4.20, 5]	0.80	Tout à fait d'accord	

3.1 Test de la 1^{ère} hypothèse :

L'hypothèse H1 de notre étude stipule que : « l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans les banques en Algérie se repose sur un ordre stratégique. » pour confirmer cette hypothèse, nous avons utilisé les indicateurs de tendance central et de dispersion calculé avec le logiciel SPSS v23 de la deuxième partie de notre questionnaire afin de savoir dans quelle mesure les répondants acceptent cette hypothèse.

Tableau 42 : Statistiques descriptives de l'existence d'une stratégie de transformation digitale

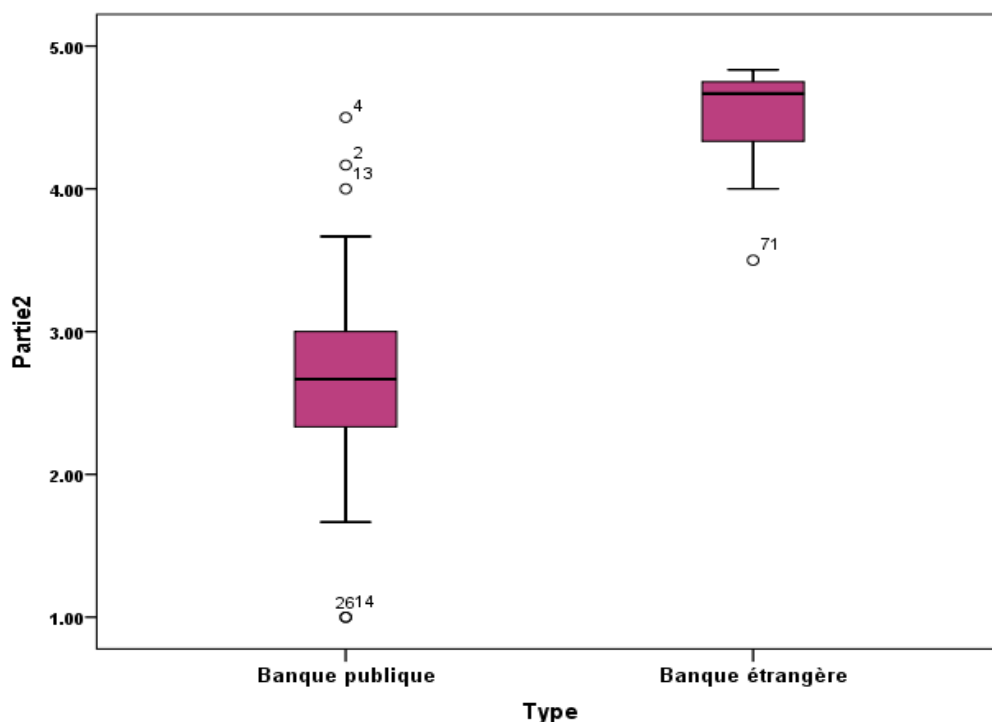
Partie 2	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Degré	Mode
L'existence d'une Stratégie de transformation digitale	1	5	3.34	1.037	Moyen	3

D'après les résultats montrés dans le tableau ci-dessus , nous remarquons que la moyenne pondérée de la 2^{er} partie (l'existence d'une stratégie de transformation digital) estimé par 3.34 et d'un écart type égal à 1.037 ce qui correspond au degré moyen (car il appartient à l'intervalle [2.60, 3.39)) , avec un mode égal à 3 (Moyennement d'accord) , ce qui implique que la majorité des banques n'ont pas correctement réussi à mettre en place une stratégie de transformation digitale structurés et planifier ainsi leur investissement dans des outils digitaux est limité. Donc

l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans les banques en Algérie ne se base pas sur un ordre stratégique. Ce qui infirme notre première hypothèse H1.

La figure suivante montre une boîte à moustache de la répartition de l'existence d'une stratégie de transformation digital selon le type de banque en Algérie.

Figure 35 : Boîte à moustache des stratégies de transformation digitale selon le type de banque



Pour la répartition des données concernant l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans la gestion de relation client selon le type de banque, la médiane est située dans le haut de la boîte chez les banques étrangères et les longueurs des moustaches ne sont pas égales mais les moustaches inférieures sont plus longues donc les données sont biaisées vers les valeurs plus bas (entre 4 et 5). D'après ce résultat nous constatons que les banques étrangères accordent une importance à la transformation digitale et l'intégration des nouvelles technologies dans l'ensemble de leur activité et notamment dans la gestion de leur clientèle plus que les banques publiques en Algérie.

3.2 Test de la 2^{ème} hypothèse :

L'hypothèse H2 de notre étude stipule que : « Le contexte actuel n'est pas favorable à l'exploitation efficace des outils digitaux dans la gestion de relation client » pour confirmer cette hypothèse, nous avons utilisé les indicateurs de tendance centrale et de dispersion calculés avec le

logiciel SPSS v23 de la deuxième partie de notre questionnaire afin de savoir dans quelle mesure les répondants acceptent cette hypothèse.

Tableau 43 : Statistiques descriptives de l'exploitation d'outil digital dans la gestion de relation de client

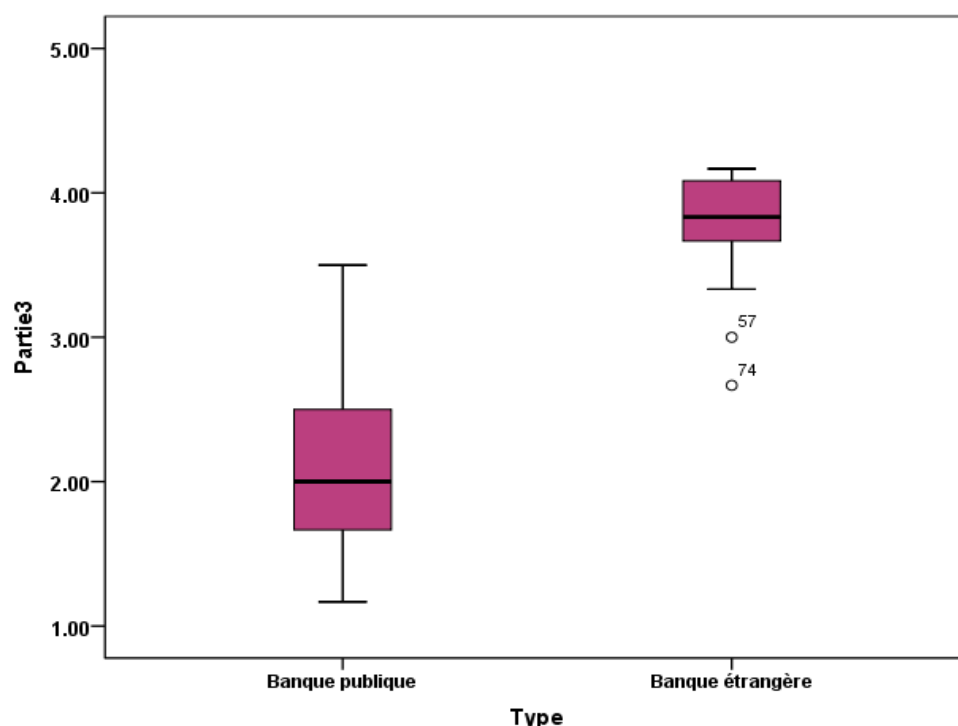
Partie 3	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Degré	Mode
L'exploitation des outil digitaux dans la gestion de relation client	1	5	2.70	0.943	Moyen	2^a

- **Plusieurs modes existent**

D'après les résultats montrés sur le tableau ci-dessus , nous remarquons que la moyenne pondérée de la 3^{er} partie (L'exploitation des outils digitaux dans la gestion de relation de client dans les banques) estimé par 2.70 et d'un écart type égal à 0.943 ce qui correspond au Degré moyen (car il appartient à l'intervalle [2.60, 3.39)) , avec un mode égal à 2 (assez d'accord) , d'après ce résultat nous constatons que les banques n'intègrent pas correctement et convenablement les outils digitaux dans leurs systèmes de gestion de la relation client . Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

La figure suivante montre la boîte à moustache de la répartition de l'exploitation des outils digitaux dans la gestion de relation client selon le type de banque en Algérie.

Figure 36 : Boite a moustache de la répartition de l'exploitation des outils digitaux dans la gestion de la relation client



Pour la répartition des exploitations des outils digitaux dans la gestion de relation client selon le type de banque, la médiane est située dans le bas de la boîte dans les banques publiques et étrangères et les longueurs des moustaches ne sont pas égales mais les moustaches supérieures sont plus longues que les inférieures pour les banques publiques donc les données sont biaisées vers les valeurs plus hautes par contre les banques étrangères leur intervalle est estimé entre 3 et 4. Cela veut dire que les banques publiques négligent les opportunités offertes par la transformation digitale en matière de la gestion de la relation client et n'investissent pas convenablement dans l'outil digital par rapport aux banques étrangères.

3.3 Test de la 3^{ème} hypothèse :

L'hypothèse H3 de notre étude stipule que : « La fidélisation des clients serait l'élément crucial afin de mesurer l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client. » pour tester cette hypothèse, nous avons utilisé les indicateurs de tendance centrale et de dispersion calculés avec le logiciel SPSS v23 de la quatrième partie de notre questionnaire. Afin de savoir dans quelle mesure les répondants acceptent cette hypothèse.

Tableau 44 : Les Statistiques descriptives de la fidélisation des clients

Partie 4	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Degré	Mode
----------	---------	---------	---------	------------	-------	------

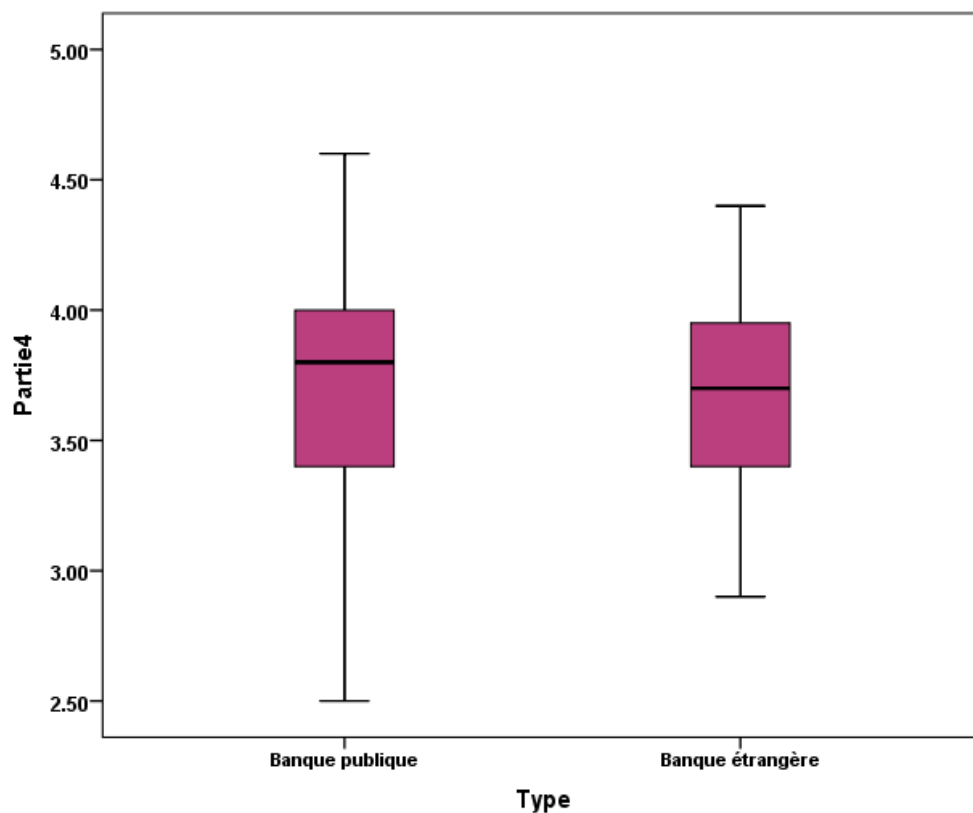
La satisfaction et la fidélisation des clients	2	5	3.72	0.439	Fort	4
--	---	---	------	-------	------	---

D'après les résultats montrés dans ce tableau, nous remarquons que la moyenne pondérée de la 4^{er} partie (la fidélisation des clients) estimé par 3.72 et d'un écart type égal à 0.439 ce qui correspond au Degré fort (car il appartient à l'intervalle [3.40, 4.19]), avec un mode égal à 4 (d'accord), ce qui implique que la fidélisation des clients serait l'élément crucial afin de mesurer l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client et donc d'après ce résultat nous confirmons notre troisième hypothèse.

La figure suivante montre une boîte à moustache de la fidélisation des clients selon le type de banque en Algérie.

Figure 23 : Boîte à moustache de la fidélisation des clients à travers l'utilisation des outils digitaux dans la gestion de relation client.

Figure 37 : La boîte a moustache de la fidélisation des clients



Pour la répartition concernant la fidélisation des clients selon le type de banque, la médiane est située dans le haut de la boîte dans les banques publiques et étrangères et les longueurs des moustaches ne sont pas égales mais les moustaches inférieures sont plus longues que les supérieures pour les banques publiques donc les données sont biaisées vers les valeurs plus bas par contre chez les banques étrangères les moustaches sont presque égales. Cela veut dire que toutes les banques publiques et étrangères trouvent que la fidélisation des clients est un indicateur crucial de l'efficacité des outils digitaux dans la gestion de relation client.

3.4 Test de l'hypothèse principale :

L'hypothèse principale de notre étude stipule que : « l'intégration d'une stratégie de transformation digitale dans les banques impact-t-elle la gestion de relation client ? » pour confirmer cette hypothèse, nous avons utilisé deux tests statistiques (test de corrélation de Pearson et le test de régression linéaire)

Dans ce qui suit nous allons essayer d'estimer la relation entre les variables, et c'est grâce au coefficient de corrélation de Pearson r , tel qu'il nous entend connaissant la cohérence des variable, sa valeur est compris entre -1 et 1, comme son signe négatif ou positif indique la nature de la relation inverse ou direct entre les variable, et sa valeur absolue montre la force de la corrélation linéaire entre elles , ensuite nous allons étudié l'influence entre les variable à travers le test de régression linéaire et le tableau suivant montre les résultats du test des paramètres de corrélation et de régression.

3.4.1 La corrélation entre l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans les banques et l'exploitation des outils digitaux dans la gestion de relation client

Tableau 45 : Résultat de Corrélations

	Partie1	Partie2
Partie2 Pearson Correlation	1	.800**
Sig. (2-tailed)		.000
N	82	82
Partie3 Pearson Correlation	.800**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A travers le tableau qui montre les résultats du test de corrélation de Pearson , il a été constaté qu'il existe une corrélation directe positive entre l'axe des stratégies de transformation digital et les outils digitaux de la gestion de relation de client (degré de signification est inférieur à 1%) avec un coefficient égal à 0.80 (80 %) c'est-à dire que l'existence d'une stratégie de transformation digital dans les banques favorise l'efficacité de l'exploitation des outils de la gestion de relation de client .

3.4.2 L'influence des stratégies de transformation digitale sur la gestion de relation de client dans les banques

Tableau 46 : Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.636	.62608

a. Predictors: (Constant), Partie2

=ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	55.773	1	55.773	142.288	.000 ^b
Residual	31.358	80	.392		
Total	87.130	81			

a. Dependent Variable: Partie1

b. Predictors: (Constant), Partie2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.961	.211		4.548	.000
	Partie2	.880	.074	.800	11.928	.000

a. Dependent Variable: Partie1

D'après les résultats du 1^{er} tableau qui montre la corrélation entre la stratégie de transformation digitale et l'exploitation les outils digitaux de la gestion de relation client, nous constatons que le coefficient de corrélation de ces deux axes est $R = 0.80$ (80%) et le $R^2 = 0.64$.

D'après les résultats du 2^{ème} tableau (Test de variance ANOVA), nous remarquons que le degré de signification est inférieur à 1% ce qui implique que la régressions est significative entre les deux axes.

D'après le 3^{ème} Tableau nous pouvons constater l'équation de la régression $Y = 0.961 + 0.880 X$, c'est à dire plus les banques intègrent une stratégie de transformation digital et des technologies dans la gestion de relation client plus cette dernière sera plus efficace. Donc nous pouvons dire que la transformation digitale impacte positivement la gestion de relation client dans les banques. Cependant, nous précisons que cet impact vari selon le niveau de maturité chaque banque. C'est-à-dire les capacités de chaque banque d'intégrer des nouvelles technologies dans l'ensemble de ses activités.

4. Discussion des résultats :

4.1 Les résultats de la 1ere partie du questionnaire :

4.1.1 La présence d'une cellule de gestion de relation client

La mise en place d'une cellule de gestion des relations-clients (GRC) aide les banques à obtenir un aperçu du comportement de leurs clients et de modifier leurs opérations commerciales afin de s'assurer que les clients soient servis de la meilleure façon possible et améliorer la relation avec eux.

D'après les résultats de notre enquête plus de la moitié des répondants (64.6%) confirment la présence d'une cellule de gestion de la relation du client au sein de leur banque. Tant dis 23.2% des répondants ne disposent pas de cette cellule. Nous avons constaté que dans la majorité des banques étrangères 89,3% existe une cellule de gestion de relation client. Ce qui signifie que les banques étrangères attribuent une valeur à leurs clients et elles connaissent les opportunités de mettre en place une gestion de relation client par rapport aux banques publiques dont 51.69% disposent de cette cellule connue sous le nom de service clientèle.

4.1.2 Les résultats de l'autonomie de la cellule de gestion de relation client :

La cellule de gestion de relation client dans la banque doit être indépendante des autres services et départements mais elle doit travailler toujours en collaboration afin de bien réussir la mise en place de ce projet notamment le partage des informations.

Selon les résultats nous avons constaté même si la cellule est présente dans la banque seulement 36.6% des répondants confirment qu'elle est indépendante des autres services tandis

que 51.2 % répondent que cette cellule est liée à un autre service. 12.2% de notre échantillon n'ont pas répondu et ils représentent les banques qui ne disposent pas d'une cellule GRC.

4.1.3 Les résultats des compétences du responsable de la cellule GRC :

Le marketing est un outil puissant qui permet d'augmenter les ventes en ciblant les bons clients. Adopter une bonne stratégie marketing, c'est donc s'adapter aux enjeux du marché pour en tirer le meilleur parti. Par conséquent, l'objectif est de fournir des produits et services qui répondent aux besoins identifiés des clients. Cela passe évidemment par l'utilisation de certains outils et connaissances qu'il faut maîtriser au préalable et il est très important de contacter un professionnel dans le domaine du Marketing et notamment dans la gestion de la relation client qui peut créer une stratégie marketing efficace pour la banque et gagner du temps.

Dans 62.2 % des banques interrogées disposant d'une cellule GRC déclarent que le responsable de la cellule GRC est spécialisé dans le domaine du marketing, et seulement 12.2 % de l'échantillon déclarent que le responsable a une certaine expérience dans le domaine de la gestion de relation client. Tandis que 25.6% de notre échantillon n'ont pas répondu.

4.1.4 Le résultat de l'évaluation de l'équipe chargé du système GRC

Pour réussir un projet de gestion de relation client, la banque disposer d'une méthode d'évaluation de l'équipe et le du système GRC. L'objectif principal de ce dernier est d'améliorer les relations avec les clients et d'augmenter les revenus. C'est pourquoi il est important de déterminer si l'équipe chargé du système de GRC suivre les performances de des services commerciaux et marketing et pour établir des relations solides avec les clients. Les réponses à ces questions aideront la banque à évaluer ses objectifs en ce qui concerne la performance du système GRC.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, 20.7% disent que leurs établissements n'évaluent pas leur cellule de GRC tandis que 74.4% des répondants confirme qu'il existe une évaluation de la performance de l'équipe chargé du système GRC. Ce qui confirme l'importance de cette l'évaluation qui aide les employés à prendre conscience de leurs forces et à travailler sur leurs faiblesses. Par conséquent, cela peut les aider dans l'avancement et la promotion de leur carrière.

4.1.5 Les résultats de la fréquence de l'évaluation périodique de l'équipe chargé du système GRC :

D'après les résultats de notre enquête 40.2% des banques confirment que l'évaluation de la performance de l'équipe chargé du système GRC se fait annuellement tandis que 29.3% disent

que leur établissement fait cette évaluation par trimestre et seulement 11% des banques font mensuellement cette évaluation, 19.5% de notre échantillon n'ont pas répondu.

4.1.6 Les résultats du projet de mise en place d'un système de gestion de relation client

Dans les 23.2% des banques interrogées qui n'ont pas de cellule de gestion de relation client 17.1% ont confirmé l'existence d'un projet de mise en place d'une cellule GRC dans leurs banques dans l'avenir, tandis que 20.7 % ont nié l'existence d'un tel projet, environ 62.7% n'ont pas répondu.

4.1.7 Les résultats sur les raisons de la non disponibilité des systèmes de gestion de relation client GRC :

Mauvaise gestion de projet, résistance au changement, difficulté à choisir la bonne solution, etc. : La mise en place d'un système de gestion de relation client est pleine de défis ce qui signifie la non disponibilité de ce système dans certaines banques.

D'après les résultats obtenus dans les 23.2% des banques qui ne disposent pas de cellule GRC 18.3% des répondants ont déclaré que leurs établissements ne disposent pas de cette cellule à cause du manque d'intérêt, le même pourcentage pour ce qui répondent que la cause du non disponibilité est le manque de compétences dans le domaine des système GRC alors que 63.4% n'ont pas répondu.

4.1.8 Les résultats des études réalisées par la banque :

Selon les résultats de notre enquête les études de marché arrivent en entête avec un pourcentage 53.6% pour les banque étrangères et 51.9% pour les banques publiques , suivi des enquêtes de satisfaction client avec un pourcentage 39.3% (étrangère)et 33.3% pour les banques publiques , nous notons que les banques étrangères réalisent des études de segmentation d'un pourcentage estimé à 17.9% et 14.8% pour les banques publiques , 33.3% / 35.7 des répondants des deux types de banque ne sélectionnent aucune options .Nous remarquons que l'étude de segmentation est la moins réaliser au niveau des banques alors qu'elle doit être la première étape de la démarche stratégique de la banque en identifiant des groupes homogènes de consommateurs afin de donner une vision globale des profils types de clients, le choix des profils types (les segments) que la banque souhaite cibler pour satisfaire les client et les fidéliser.

4.1.9 Le résultats des programmes de fidélisation des clients

Le programme de fidélisation appartient au processus de la gestion de la relation client. Le principal objectif de ce programme est de fidéliser les clients de la banque en les encourageant par des techniques marketing à consommer davantage.

Nous constatons d'après les résultats de notre enquête que la plupart des réponses des employés confirment que dans leurs banques ont des programmes de fidélisation des clients. La majorité des banques étrangères (78.6%) et environ (66.7%) des banques publiques disposent de ce programme dans leur gestion de relation client. Ce qui prouve que les banques connaissent les avantages de ses programmes ainsi que dans les technologies et les plateformes digitales qui les sous-tendent.

4.1.10 Les résultats du type de base de données client :

Une base de données est un large éventail de données collectées et organisées de manière facilement accessible. Les données collectées peuvent être gérées rapidement et mises à jour à tout moment. Un système de gestion de base de données est également essentiel pour la banque afin de communiquer des informations sur les services, les produits, les conversions de paiement, les stocks, les profils des clients et les activités liées au marketing. Cependant, un système de gestion de base de données peut simplifier les données et compléter le flux de travail.

D'après les résultats de notre enquête nous avons constaté que toutes les banques en Algérie possèdent d'une base de données.

Selon les réponses recueillies, 74% des bases de données des banques étrangères et 78% des banques publiques sont centralisées, 18% (banques publiques) et 12% (Banques étrangères) sont distribués. Seulement 13% des bases de données dans les banques étrangères sont de type Datamining. Cependant, les bases de données utilisées par le secteur bancaire doivent être de type distribuées ou datamining car dans la base de données centralisée l'accès aux données clients est limité, tandis que les bases de données distribuées sont réparties sur plusieurs sites reliés par un réseau et sur plusieurs ordinateurs, qui permettant le partage et le transfert des données. La base de données datamining est plus efficace car elle permet de partager l'information et extraire les données pertinentes selon les besoins de la banque. Alors nous avons rendu compte que les banques n'utilisent pas la base de données convenable pour une gestion de relation client efficace.

4.1.11 Les résultats du type de SGBD selon le type de la banque :

Un SGBD (Un système de gestion de base de données) est un logiciel qui définit le modèle d'un système de base de données et constitue ainsi une composante indispensable à la création, à la gestion et à l'utilisation d'une base de données. D'après les résultats de notre enquête, nous avons remarqué que 50% des banques publiques dispensent d'un SGBD de type Access, 25.9% de type relationnel et 24.1% de type bureautique tandis que 67.9% des banques étrangères disposent d'un SGBD relationnel, 14.3% possèdent un SGBD de type Access et seulement 3.6% de type bureautique. 13% des banques publiques et 17.9% des banques étrangères n'ont pas répondu ce qui implique que les répondants ne connaissent pas le type de SGBD de leur banque.

4.2 Discussions des résultats de la 2ème partie du questionnaire

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'objectif principal de notre travail été de démontrer le rôle important de la gestion de relation client dans le secteur bancaire et l'impact de la transformation digitale sur l'ensemble des activités de la banque et notamment la GRC. A cet effet, sur la base de multiples études sur le thème du CRM et la transformation digitale dans le milieu bancaire, nous avons proposé trois hypothèses : La première hypothèse concerne l'existence d'une stratégie de transformation digitale, ensuite l'exploitation de l'outil digital dans la GRC et en dernier la fidélisation comme déterminant ou indicateur de l'efficacité de cette transformation digitale en matière de gestion de relation client.

D'après les résultats obtenus de la deuxième partie du questionnaire nous avons remarqué que les deux phrases «Dans votre banque , plusieurs applications et logiciels ont déjà été déployées pour faciliter le travail des employés ?» et «Votre banque met en place des dispositifs pour augmenter les compétences digitales de ses employés (ateliers, formations...)?» classé dans la 1^{er} place avec une moyenne 3.865 et un écart-type 1.039 et avec un Total de ' tout à fait d'accord' N=27/32.9% .cela signifie que la majorité des banques intègrent de plus en plus des outils technologiques dans le processus de leur activités et accordent une importance au digital en faisant des formations pour les employés pour approfondir leurs compétences dans ce domaine et finalement la phrase « Dans tout projet, votre Banque envisage en priorité une solution digitale, plutôt qu'une solution traditionnelle » avec une moyenne 3.280 et un écart-type 1.298. Donc nous pouvons dire que la transformation digitale au niveau des banques en Algérie est encore très basique, et malgré l'omniprésence des dirigeants de ces banques dans leurs discours de l'importance de cette transformation , la plupart des banques ne l'ont pas correctement mise en place, donc leur investissement dans les outils digitaux est limité. la stratégie de transformation digitale dans les banques en Algérie n'apparaît pas comme une

urgence stratégique, c'est-à-dire une stratégie planifiée et structurée, mais plutôt une course sans enjeux.

Dans la troisième partie de notre questionnaire, nous remarquons que la moyenne pondérée de la 3^{er} partie (L'exploitation des outils digitaux dans la gestion de relation de client dans les banques) estimé par 2.70 et d'un écart type égal à 0.943 ce qui correspond au Degré moyen (car il appartient à l'intervalle [2.60, 3.39)) , avec un mode égal à 2 (assez d'accord) , d'après ce résultat nous constatons que les banques n'intègrent pas correctement et convenablement les outils digitaux dans leurs systèmes de gestion de la relation client. Plusieurs facteurs rentrent en compte dans ce retard : tout d'abord, la culture de la banque et notamment la banque publique est bien souvent traditionaliste qui préfère rester sur des méthodes traditionnelles. De plus, les nouveaux logiciels requièrent un certain temps de formation.

À partir des résultats des tests statistiques de la troisième partie de notre questionnaire, nous avons constaté que la GRC est un outil de fidélisation de la clientèle bancaire. En effet, la fidélisation de la clientèle est l'un des principaux objectifs de la gestion de la relation client.

Selon les résultats de la quatrième partie du questionnaire, la moyenne pondérée (la fidélisation des clients) estimé par 3.72 et d'un écart type égal à 0.439 ce qui correspond au degré fort, ce qui implique que la fidélisation des clients par rapport à la majorité employés des banques interrogées est un élément crucial afin de mesurer l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client.

Conclusion

Ce chapitre représente l'aboutissement de notre étude, nous avons mis en lumière une des conséquences de cette révolution digitale sur les fonctions de la banque, l'arrivée des nouvelles pratiques et le nouvel outil de gestion de relation client. A travers notre revue littérature et les résultats de notre enquête nous confirmons le lien direct entre la transformation digitale et la gestion de relation client. Nous avons étendu ensuite cette relation à partir d'un lien qui mesure l'impact de la transformation sur la gestion de relation client qui est la fidélisation des clients.

Nos résultats sur un échantillon de 10 banques en Algérie ont identifié la relation positive et soutenue entre la gestion de relation client et l'intégration de l'outil digital.

Conclusion générale

La transformation digitale est un impératif, dans un monde où le tout-numérique ne laisse plus de place aux résistances. L'Algérie ne peut être épargnée par cette révolution et doit s'y adapter. De nombreux défis sont à relever pour généraliser l'utilisation des NTIC dans l'ensemble de la société algérienne, où de grands pas sont déjà faits.

La satisfaction et la fidélisation des client des banques dépend de la performance des outils mis à disposition, notamment des outils de gestion. Elles s'appuient également sur une relation client revisitée et très personnelle. Les banques doivent être présentées à chaque étape de la vie d'un client, mais ce parcours de vie, cet exercice classique de la banque, doit avoir un côté encore plus personnel.

Cela nécessite la mise en place d'outils de gestion de la relation client pour un suivi efficace et précis. Une base de données CRM permet d'enregistrer les préférences et les habitudes de chaque client en plus des données personnelles. Les actions marketing basées sur ces données sont plus ciblées et efficaces. Ils pourront atteindre une précision étonnante grâce à l'apprentissage en profondeur et aux nouveaux logiciels d'analyse de conversation qui permettent une meilleure compréhension des motivations des clients. Il est désormais plus facile de répondre à leurs attentes.

Dans ce travail, nous voulons démontrer que l'adoption d'une stratégie de transformation digitale au sein d'une banque a un impact significatif sur la gestion de la relation client. Pour cela, dans le premier chapitre de ce travail, nous avons encadré notre réflexion en proposant un cadre théorique sur le concept de la transformation digitale. Considérant cette dernière comme un processus technique, culturel et systématique. Puis nous avons abordé dans le deuxième chapitre l'évolution de la nouvelle relation client à l'ère du digital. Ensuite nous avons consacré le troisième chapitre à la transformation digitale et son importance au sein des banques en offrant une meilleure connaissance client, elle est la clé d'une relation client efficace. De plus, la stratégie de transformation digitale et l'implémentation des outils connectés permettent d'améliorer la fidélisation et la satisfaction des clients et d'augmenter le taux d'acquisition. Enfin dans le quatrième chapitre nous avons présenté la méthodologie d'analyse de notre enquête empirique ainsi les résultats et le test des hypothèses.

A la fin de notre analyse des résultats de notre recherche nous pouvons démontrer que la transformation digitale influence d'une manière globalement positive la gestion de la relation bancaire. Cependant, nous précisons que l'impact varie selon le niveau de maturité digitale de chaque banque. C'est à dire les capacités de la banque à mettre en place des nouvelles technologies aux services de ses client et ses collaborateurs afin d'optimiser ses performances. Par vision de comparaison, nous avons constaté d'après nos résultats de recherche que les banques étrangères intègrent de plus en plus les nouvelles technologies dans l'ensemble de leurs activités et accordent beaucoup d'importance à la gestion de relation client par rapport aux banques publiques.

La transformation digitale impacte directement la gestion de relation client car elle permet une meilleure circulation des données pour une meilleure compréhension des clients. Les informations sont désormais collectées en temps réel, ce qui permet aux banques de fournir des services personnalisés et atteindre leurs clients à tout moment et n'importe où via différents canaux.

Au lieu de cela, les clients peuvent utiliser différentes technologies pour contacter la banque et obtenir l'aide et les conseils dont ils ont besoin. De plus, la digitalisation est un moyen de valorisation de l'image de marque de la banque et de différenciation de la concurrence auprès des clients.

A travers cette étude nous avons pu ressortir des éléments de réponse à nos hypothèses suivantes :

- En premier lieu, la transformation digitale au niveau des banques en Algérie reste basique, malgré sa l'évocation omniprésente dans le discours des dirigeants de ces banques, la majorité d'entre elles n'ont pas correctement réussi à la mettre en place ainsi leur investissement dans des outils digitaux est limité. Nous avons constaté un manque significatif quant aux solutions de gestion intégrée justifié par l'absence d'une stratégie digitale pertinente et le manque des moyens techniques, les sites web et médias sociaux sont timidement intégrés et l'exploitation de leurs divers services est totalement négligée, ce qui prouve un manque de veille aux potentialités de développement et de croissance qu'offre cet allié, Cependant, il est constatable que dans les banques en Algérie une stratégie de transformation digitale ne semble pas être une urgence stratégique ,c'est à dire une stratégie planifiée et structurée , il s'agit plutôt d'une sorte de course sans enjeux. Ce qui infirme notre première hypothèse.

- En deuxième lieu, la gestion de la relation client joue un rôle clé dans le développement et l'amélioration des performances de la banque. Notre recherche exploratoire montre que les banques interrogées sont de plus en plus orientées client. Cependant, les applications de la gestion de relation client ne sont pas des outils miraculeux afin de comprendre les clients et répondre à leurs besoins. Elles nécessitent la participation de l'ensemble de l'activité bancaire et la réorganisation des fonctions liées aux clients. Sans cette restructuration, la gestion de la relation client n'est qu'un coût, sans intérêt pour la performance bancaire. Dans les banques interrogées l'utilisation de ce système reste à l'état embryonnaire, en se focalisant juste sur la collecte des données des clients au niveau des agences bancaires. Tant dit que l'analyse et l'exploitation de ces informations se fait au siège des banques au niveau d'Alger. Nous avons constaté lors de notre recherche que les banques n'intègrent pas convenablement les outils digitaux dans leur système de gestion de relation client, Ainsi elles ne bénéficient pas des opportunités des services en lignes qui sont considérées comme les meilleurs canaux afin de personnaliser la relation avec les clients. Nous pouvons dire alors que les banques interrogées négligent les opportunités offertes par la transformation digitale en matière de la gestion de la relation client et nous confirmons donc notre deuxième hypothèse.

- En troisième lieu, nous avons constaté que la transformation digitale, les technologies d'information et de communication ont permet de fournir des outils pour mieux connaître et conserver les clients à travers des différents logiciels, applications et services en ligne. En effet la transformation digitale de la gestion de relation client permet de suivre, en temps réel, les interactions qui unissent la banque et ses clients. Or, ce suivi continu permettra de satisfaire et fidéliser les clients.

La fidélisation client est le signe d'une bonne gestion de la relation client. Quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité, toute organisation œuvre pour acquérir de nouveaux clients. La digitalisation de la relation client permet aux banques d'avoir une base de données client complète, structurée et mise à jour régulièrement et elle permet également à fidéliser les clients grâce à des échanges personnalisés via un CRM et aide à la création de programme de fidélisation. Ce qui confirme la troisième hypothèse qui stipule que la fidélisation des clients est un déterminant de l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client.

L'amélioration des services bancaires en Algérie passe notamment par les progrès de la digitalisation des banques .Il ne s'agit pas de réaliser cette digitalisation par mode, mais par sa traduction sur le terrain, particulièrement par l'introduction et la multiplication des services en

ligne fiables, rapides et efficaces. Cela aidera à surmonter la réticence des clients à adopter et utiliser ces services.

Nous pouvons dire alors, que les banques en Algérie négligent les opportunités offertes par les technologies en matière de GRC et utilisent l'Internet comme un support aux autres technologies pour gérer la relation avec ses clients. Pour être performantes en matière de GRC, les banques doivent impérativement intégrer d'une façon complète l'outil digital dans le processus de la Gestion de la Relation Client.

En effet, cette intégration suppose la prise en compte des processus internes et remettre en cause les métiers et les stratégies commerciales. Notons, que ces évolutions impliquent des réels changements. Elles doivent être appuyés par une forte implication des plus hauts dirigeants de la banque doivent reposer sur des convictions profondes et sincères. L'introduction de l'outil digital dans le processus de la Gestion de la Relation Client est une stratégie d'affaires orientée vers la satisfaction et la fidélité des clients.

La question principale de la transformation digitale en Algérie est de savoir si les algériens sauront prendre ce virage. Les défis de cette transformation sont multiformes. Ils affectent les organisations, les processus, mais surtout, l'humain qui est élément fondamental et qui doit rester au centre des préoccupations. Les véritables obstacles à la transformation digitale sont les personnes et la culture. En Algérie, le problème n'est pas seulement lié à la mise en place d'infrastructures numériques, mais surtout, au manque de ressources humaines qualifiées, de vision, de stratégie et d'innovation, qui nécessite un véritable projet d'accompagnement. Ce ne sont pas les NTIC qui ajoutent de la valeur, c'est leur utilisation par les femmes et les hommes qui compte. Par conséquent, la transformation digitale doit s'inscrire dans une gestion du changement collaborative et participative principalement pour les algériens et la culture algérienne. La transformation est d'abord l'humain et la culture, seuls les algériens peuvent saisir correctement les opportunités de la transformation digitale pour créer de la valeur.

Il est important de préciser que notre travail de recherche présente aussi des limites qui pourront être pallié dans de prochains travaux de recherches. Une des principales limites réside dans le manque de collaboration de certaines banques et le manque de transparence ce qui nous fait perdre énormément de temps.

En qui concerne l'échantillon, il est important de souligner que celui-ci n'est pas représentatif de la population visée qui n'est autre que le secteur bancaire Algérien. Cela est dû aux diverses contraintes liées principalement aux : le nombre important des agences bancaires

des différentes banques nationales et étrangères sur le territoire national (1611 agences bancaires), l'éloignement géographique car toutes les directions générales des différentes banques se trouvent au niveau de la Wilaya d'Alger.

Notre étude s'est limitée uniquement au secteur bancaire, nous suggérons de procéder à l'étude de la transformation digitale et la mise en œuvre du système de gestion de relation client dans d'autres secteurs, de procéder à des comparaisons et de relever ainsi les différences quant à l'adoption de ce système.

Pour conclure, la transformation digitale des banques en Algérie ne se limite pas à l'installation d'un logiciel spécifique ou à l'acquisition de nouveaux outils digitaux, le succès d'une transformation digitale ne repose pas uniquement sur les technologies, mais sur l'optimisation des processus internes et externes. Une stratégie claire et pertinente dans une démarche digitale, les banques doivent comprendre, développer et utiliser une forte culture digitale pour optimiser l'expérience client et continuer d'être profitables. Ce qui semble être une révolution digitale est, en réalité, une évolution culturelle.

Bibliographie

- 24pm. (2020). Free seating. Récupéré sur 24pm: <https://24pm.com/lexique/gestion-de-la-relation-client/free-seating>
- Aaras, M., & Nicolosi, A. (2020). La digitalisation du secteur bancaire : La perception par les clients. Conference: International Marketing Trends ConférenceAt: Paris, FRANCE, (pp. 1-23). Paris.
- Ababsia, A., & al. (2022, 04). Comprendre le numerique en Algerie. Alger: Groupement Algérien des Acteurs .
- Academie, F. (2013, Novembre 7). Digital. Récupéré sur Academie francaise: <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01729148/document>
- Ait El Haloui, M. (2021, juillet). Aperçu de la littérature sur le business model . Revue internationale des sciences de Gestion, 4(3), pp. 824- 838.
- Al Koraichi, M. (2014). La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché. La Revue Gestion et Organisation, 1(6), pp. 20-27.
- Algerie ECO. (2022, 06 29). Réunion du gouvernement : les secteurs du numérique et du digital à l'ordre du jour. Alger, Algerie.
- Algerie presse services . (2022, 08 12). Téléphonie mobile. Récupéré sur ALGÉRIE PRESSE SERVICE: <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/143729-telephonie-mobile-47-67-millions-d-abonnes-au-1er-trimestre-2022-en-algerie>
- alphalives. (2021). Définition de la digitalisation, ses avantages et ses outils. Récupéré sur alphalives: <https://www.ummto.dz/dspace/handle/ummto/17286>
- Appelbaum, & Roach. (2019). Qu'est-ce qu'une stratégie de transformation numérique. Récupéré sur Planview: <https://www.planview.com/fr/resources/guide/definitive-digital-transformation-guide/digital-transformation-strategy/#:~:text=Une%20strat%C3%A9gie%20de%20transformation%20num%C3%A9rique%20est%20l'approche%20visant%20%C3%A0,renforcer%20la%20satisfaction%20d>
- Appvizer. (2022, 03 10). La dématérialisation : un tournant à prendre pour votre entreprise. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/editique-dematerialisation/dematerialisation>
- Audros. (2018). Automatisation et digitalisation des processus métiers . Récupéré sur Visiativ: <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/automatisation-digitalisation-des-processus-metiers/>
- Auvaray, J. M. (2017, 06 29). Définition et mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de type PMI/PME, ETI. Toulouse, France: CENTRE REGIONAL ASSOCIE DE TOULOUSE. Récupéré sur <https://123dok.net/document/eqoo2ejq-definition-transformation-digitale-entreprise-proposition-demarche-analyse-transformation.html>

- Axys. (2020). Qu'est-ce que le Data Mining ? Récupéré sur axsysweb:
<https://www.axsysweb.com/definition-data-mining-exploration-de-donnees/>
- Azzam, E. (2014, 11 19). L'impact Des Nouvelles Technologies D'information Et de Communication (N.T.I.C.) Sur Le Marketing Bancaire. All Rights Reserved.
- BadocK, M. (2004). Rénover le marketing bancaire. BANQUE stratégie(216).
- Bahuon , A. (2019). La transformation des entreprises. Vuibert.
- Baldwin. (2017, 12 05). La place de l'homme dans l'industrie du futur. Récupéré sur Baldwin:
<https://www.baldwin-partners.com/industrie-4-0/la-place-de-lhomme-dans-lindustrie-du-futur>
- bank, H. (2020). Compte épargne. Récupéré sur hello bank:
<https://www.hellobank.fr/lexique/compte-epargne/#:~:text=Le%20compte%20%C3%A9pargne%2C%20ou%20livret,d'argent%20qui%20sont%20%C3%A9pargn%C3%A9es.>
- Banque d'Algerie. (2022, 01 31). RECUEIL DES PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES. Alger, Algerie.
- Barzman, M., & al. (2020). La transition numérique dans la recherches et l'enseignement. Récupéré sur Quae:
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/39954/9782759231539.pdf?sequence=1>
- Baudouin, J. (2020, 11 30). Le digital au service de l'expérience client. Récupéré sur PaperJam:
https://paperjam.lu/article/digital-au-service-experience-?utm_medium=email&utm_campaign=30112020-soir&utm_content=30112020-soir+CID_58976d96908b05a94ac9ff673d720d79&utm_source=Newsletter&utm_term=LIRE%20/%20le%2001/12/2020
- Bazzizi, Y., & al. (2021, 01). LES ENJEUX DE LA GESTION RELATION CLIENT. bejaia: INSTITUT INTERNATIONAL DE MANAGEMEN. Récupéré sur
<https://vbook.pub/documents/les-enjeux-de-la-relation-client-8o41p8x74dod>
- BEA Algerie. (2023). Ouverture compte. Récupéré sur BEA: <https://www.bea.dz/compte>
- Ben Boubaker , S. (2022, 01 14). l'evolution du modele bancaire a l'ere digital. Societe tunisienne de banque.
- Benchouk, A. (2020). La transformation digitale des banques : les facteurs de résistance. Rapport de projet de fin d'étude pour l'obtention de la Licence Professionnelle . Marrakech, Maroc: Ecole superieure de technologie Essaouira.
- Benhamida, R. (2012, 04 15). Le marketing Bancaire Et La Crise Financière. Ecole supérieure de commerce, .
- Bentayeb, M. (2020). Conception et réalisation d'un CRM . Tizi ouzou, Algerie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI.
- Benziane, A. (2022, 06 29). Réunion du gouvernement : les secteurs du numérique et du digital à l'ordre du jour. Alger, Algerie.

- Berkani, L. (2020). L'impact de la communication digitale sur la gestion de la relation client. Memoire. Tizi-Ouzou, Algerie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU.
- Berthelot, V., & La Pinta, V. (2015). Accompagner la transformation digitale des ressources humaines. France: Focus RH.
- Bibi Triki, K. (2022, 06 29). Réunion du gouvernement : les secteurs du numérique et du digital à l'ordre du jour. Alger, Algerie.
- Blogger. (2014, 02 03). Les caractéristiques de la vente d'un service. Récupéré sur Les services aux entreprises: <http://lesservicesauxentreprises.blogspot.com/2014/02/la-notion-de-service.html>
- Bos, C. (2018). La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? Lyon: Ea Conseil & formation. Récupéré sur <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/17286>
- Boumdiene , & Renault. (2021). L'impact du digital sur la clientèle des services bancaire. Revue Innovation, 11(1).
- Bour, L. (2018, 10 11). L'évolution des banques face à la transformation digitale. Récupéré sur Journal su cm: <https://www.journalducsm.com/transformation-digitale-evolution-des-banques/>
- Bouroubey, S. (2010). Les technologies de la gestion de la relation client. Mémoire de Magister en Sciences commerciales. Oran, Algerie: UNIVERSITÉ D'ORAN.
- Brown, S. (2001). CRM Costumer Relationship Management-La gestion de la relation client. Paris: Village Mondial.
- Business & Decision. (2023). transformation digitale. Récupéré sur La révolution Data & IA par ceux qui la font: <https://fr.blog.businessdecision.com/digitalisation/transformation-digitale/page/2/>
- Butranu, C., & Dumitriu, C. (2013, 10). « La stratégie CRM (Customer Relationship Management) dans les banques de détail : Les facteurs-clés de succès ». Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(9), pp. 679-687.
- Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (2nd ed.). Elsevier Ltd.
- Caldeira, & al. (2016). Value-focused objectives for CRM. Industrial management & data systems, 116, pp. 526-545.
- Canevet, F. (2018). Comment mesurer la rentabilité d'un CRM ? Récupéré sur Conseils Marketing: <https://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/comment-mesure-la-rentabilite-dun-crm/#:~:text=L%27efficacit%C3%A9%20du%20CRM%20peut,l%27augmentation%20du%20panier%20moyen%E2%80%A6>

- Caudron, & al. (2014). Digital Transformation : What you should have done yesterday,.
Récupéré sur Wikipedia:
https://fr.wikipedia.org/wiki/Transformation_num%C3%A9rique#cite_note-13
- CEGID. (2018, 09 06). Mobilité : 67 % des entreprises constatent un gain de productivité.
Récupéré sur CEGID: <https://www.cegid.com/fr/blog/mobilite-67-des-entreprises-constatent-un-gain-de-productivite/>
- Cenareo. (2021, 10 22). Enjeux et opportunités de la digitalisation de la relation client.
Récupéré sur Cenareo: <https://blog.cenareo.com/digitalisation-de-la-relation-client-comment-et-pourquoi>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwic, F. (2014). Internet et le mix marketing. France: Pearson France.
- Champy, J., & Hammer, M. (2003). Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances Broché. Dunod.
- Chan, Y., & Khodakarami, F. (2014). Exploring the role of customer relationship. Information &, pp. 27-42.
- Chaniot, E. (2020). La data au service d'une meilleure mobilité pour les clients : une entrevue avec Eric Chaniot, Chief Digital Officer & Senior Vice Président de Michelin. (CGI, Intervieweur)
- Charef, L. (2015). La gestion de la relation client dans les banques: un outil de fidélisation du client. El-Bahith Review, pp. 161-173.
- Charef, L. (2016). l'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur la Gestion de la Relation. these de doctorat. Sidi Belabess. Récupéré sur <https://123dok.net/document/q5wme4gq-nouvelles-technologies-information-communication-gestion-relation-client-commerciales.html>
- Chatel, A. (2017, 10 16). quelles sont les différences entre l'omnicanal et le multicanal.
Récupéré sur Twitter: <https://twitter.com/NabilNaimy/status/921745975693193217>
- Cherhabil, H. (2022). Réunion du gouvernement : les secteurs du numérique et du digital à l'ordre du jour. Algerie Eco.
- Chocron, V., & Wajsbrodt, S. (2015, 09 15). Les banques commencent à fermer des distributeurs automatiques de billets. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/2015/09/les-banques-commencent-a-fermer-des-distributeurs-automatiques-de-billets-273530>
- Chollet, M. (2021, 07 08). Différence entre transformation digitale et numérique. Récupéré sur Diligent: <https://www.diligent.com/fr/blog/difference-transformation-digitale-transformation-numerique/>
- Cloud, G. (2020). Qu'est-ce qu'une base de données relationnelle ? Récupéré sur Google Cloud: <https://cloud.google.com/learn/what-is-a-relational-database?hl=fr#:~:text=Un%20syst%C3%A8me%20de%20gestion%20de,SQL%20Server%20et%20Oracle%20Database.>

- Coovi, B. (2010). Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM. Récupéré sur <https://theses.hal.science/tel-00719535>
- Courbay, A. (2019, 08). Une brève histoire du CRM. Récupéré sur [custup: https://www.custup.com/histoire-crm/](https://www.custup.com/histoire-crm/)
- Dabi-Schwebel, G. (2016, Février 02). Transformation digitale (ou numérique). Récupéré sur 1min30: https://ifid-concours.org/biblio/37%C3%A8me_Banque/HAJJI_Jaber.pdf
- De Coussergues, S. (2005). Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie. Paris: Edition Dunod.
- Degryse, C. (2016). Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. Bruxelles: Institut Social Européen.
- Dellalou, M. (2020, 09). La digitalisation de la relation client en assurance. Memoire de fin d'etudes. Institut de financement et developpement du maghreb Arab.
- Demilly, C. (2022). Episode 3 Intégrer le digital dans sa stratégie plurimedia. Récupéré sur [marketing-communication-media: https://www.marketing-communication-media.com/blog/episode-3-integrer-le-digital-dans-sa-strategie-plurimedia](https://www.marketing-communication-media.com/blog/episode-3-integrer-le-digital-dans-sa-strategie-plurimedia)
- Demmad, A. (2021). Les banques à l'ère du digital : L'irréversible transformation. El Moudjahid.
- Dénoel. (2013). L'e-banking remplace-t-il la banque traditionnelle ou la complète-t-il. Ecole de Gestion de l'Université de Liège.
- Desgarets, V. (s.d.). La gestion de la relation client. Toulouse: CERMAT IAE de TOURS .
- Deuwel, A. (2023, 01 21). Digitalisation de la relation client : enjeux, impact et conseils. Récupéré sur Hubspot: <https://blog.hubspot.fr/service/digitalisation-relation-client>
- Dewulf, O. (2022, 04 30). La revolution CRM. Lille: École supérieure de commerce ESC d.
- Dexem. (2022, 05 03). Qu'est-ce qu'un SVI ? Récupéré sur Dexem: <https://blog.dexem.com/le-svi-au-service-de-la-personnalisation-de-l'experience-client/>
- Dolly, & Pruthi, A. (2014). E-CRM Framework. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 4(4), pp. 1363-1366.
- Dubasque, D. (2019). Comprendre et maîtriser les excès de la société numérique. Paris: Presses de l'EHESP.
- Dufour, L. (2022, 03 09). Qu'est-Ce Qu'un CRM Analytique. Récupéré sur Le blog du dirigeant: <https://www.leblogdudirigeant.com/le-crm-analytique/>
- Dumoulin, C., & Flipo, J. (1991). Entreprises de services. Éditions d'Organisation, 1991.
- DynAX, C. (s.d.). La solution mobile DynAX. Récupéré sur folio3: <https://dynamics.folio3.com/dynamics-ax-sales-marketing-crm-app/>
- Efficys. (2020). CRM définition: Tout ce qu'il y a à savoir sur le logiciel CRM. Récupéré sur [efficys: https://www.efficys.com/fr/crm-definition/](https://www.efficys.com/fr/crm-definition/)

- Efficyers. (2020). Qu'est-ce qu'un CRM collaboratif ? Récupéré sur Efficy:
<https://www.efficy.com/fr/crm-collaboratif-pour-vos-clients/>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (2000). Servuction. Ediscience.
- El kochaichi , M. (2014, 04 10). La gestion de la relation client dans la banque : cas du marché marocain. Al Jadida, Maroc.
- EL KORAICHI , M. (2014). La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché. La Revue Gestion et Organisation, pp. 20-27.
- El Yaakoubi, Y. (2021, 12 11). Transformation digitale : quelles reconfigurations pour. Revue Internationale des Sciences de Gestion, pp. 181-200.
- Elidrissi, M., & Chegri, B. (2023, 01). Revue sur les modèles de mesure de la qualité de service. Alternatives Managériales et Economiques, 5(1), pp. 23-44.
- Ettien , F., & Peron, N. (2019, 03). Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire. Gestion 2000, pp. 113-130. Récupéré sur <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/17286>
- Factory, D. (2017). DEFINITION EXPERIENCE CLIENT : 4 QUESTIONS CLEFS POUR DÉMARRER. Récupéré sur Different factory:
<https://www.differentfactory.com/definition-experience-client/>
- Fadli, R. (2021). Les banques à l'ère du digital : L'irréversible transformation. El Modjahid.
- Fayon, D. (2018, Novembre 27). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire transformation digitale. Paris, France: Université Paris-Saclay. Récupéré sur <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/17286>
- Fayon, D. (2018, 11 27). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale. Telecom Paris tech. Paris: Institut interdisciplinaire de l'innovation de Telecom Paris. Récupéré sur <https://shs.hal.science/tel-01984065v1>
- Forrester. (2021). Expérience Client. Récupéré sur Forrester:
<https://www.forrester.com/blogs/category/fr/experience-client/>
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008, 06 09). What makes for CRM system success — Or failure? Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, pp. 68-78.
- Garah, L. (2015). ANALYSE DE LA GESTION DE RELATION. TIZI-OUZOU: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- Garcia, E. (2021, 06 30). La montée du digital, une nécessité pour le secteur bancaire. Récupéré sur MBD: <https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire>
- Gartner. (2020). Digital Transformation. Récupéré sur Gartner Glossary:
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation#:~:text=Digital%20transformation%20can%20refer%20to,services%20online%20or%20legacy%20modernization.>

- Geandarme, F. (2020). Industrie 4.0 : définition et mise en œuvre vers l'usine de production connectée. Récupéré sur visiativ: <https://www.visiativ-solutions.fr/industrie-4-0/>
- Gerbaud, A. (2018). L'importance de la transformation digitale des entreprises : Comment atteindre une maturité digitale ? Récupéré sur LOKOMOTIV: <https://www.locomotiv.com/importance-transformation-digitale-des-entreprises/>
- Gerbaud, A. (2020). La digitalisation de la relation client : quels avantages ? Récupéré sur Locomotiv: <https://www.locomotiv.com/digitalisation-relation-client/>
- Greenan, N. (1996). Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur. *Économie et Statistique*, 298(1), pp. 35-44.
- Guendoul, F., & Iguergaziz, W. (2023, 03 31). Analyse du secteur bancaire algérien: un secteur mal-développé, dans une économie à fort. 8(1).
- Habets, N. (2014). La banque de détail face au défi du numérique. *l'expansion Management review*, pp. 113-120.
- Hammouche, M., & Ouarezki, C. (2015). Gestion de la relation client dans une entreprise. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de Diplôme de Master . TIZI-OUZOU: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- HEC. (2020). FORMATION DES CADRES. Récupéré sur HEC Paris: <https://www.hec.edu/en/africa>
- Helfer, J., & Michel, G. (2006). la stratégie de contact multicanal : opportunité, risque et facteurs de succès. Paris: IAE de Paris, Sorbonne Graduate Business Shcool.
- Hellobank. (2020). Banque mobile. Récupéré sur hello bank lexique: <https://www.hellobank.fr/lexique/banque-mobile/>
- H-Inmon, W. (1992). Building the data warehouse. QED Technical Pub. Group .
- Hirigoyen, S. (2020). Définition de la digitalisation. (D. Conseil, Producteur) Récupéré sur <https://www.digitall-conseil.fr>: <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/17286>
- Horovotz, J. (2013). L'entreprise humaniste. Le management par les valeurs. ELLIPSES; ELLIPSES MARKETING edición (2 Enero 2013).
- IACE. (2017). LA TUNISIE EN TRANSFORMATION L'IMPÉRATIF DIGITAL. tunis: IACE. Récupéré sur https://ifid-concours.org/biblio/37%C3%A8me_Banque/HAJJI_Jaber.pdf
- IESC. (2019, 01 16). La digitalisation bancaire. Récupéré sur Master intelligente economique : <https://master-iesc-angers.com/la-digitalisation-bancaire/>
- Imeloul, R. (2021). La transformation digitale au sein des entreprises Algerienne. Bejaia, Algerie: UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA. Récupéré sur <https://www.univ-bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/17363/La%20transformation%20digitale%20au%20sein%20des%20entreprises%20alg%C3%A9riennes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Imene A. (2022, 02 02). Finances: 19 banques et 8 établissements financiers en activité en Algérie. Récupéré sur Algerie ECO: <https://www.algerie-eco.com/2022/02/02/finances-19-banques-et-8-etablissements-financiers-en-activite-en-algerie/>
- Infocob. (2019). Qu'est-ce que le CRM Mobile ? Récupéré sur Infocob: <https://www.infocob.com/logiciel-crm-mobile/>
- Jallat, F., & Stevens, E. (2018). Gestion de la relation client. Pearson.
- Jayachandran, S., Krasnikov, A., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies. *Journal of Marketing*(73), pp. 61-76.
- Jeulin, A. (2019). Automate bancaire. Récupéré sur Mataf: <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/automate-bancaire>
- Jobber, D. (2007). Principles and Practice of Marketing. McGraw Hill Higher Education.
- Jobisyou. (2020). Quel est l'impact du digital sur la relation client. Récupéré sur Job is you: <https://jobisyou.com/actualites/quel-est-limpact-du-digital-sur-la-relation-client>
- Josse, J. (2015). La transformation digitale des entreprises. Paris: Mille-Alliance.
- Kane, G. C., & al. (2015). STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION. MIT Sloan Management Review and Deloitte's, p. 29.
- Kennedy, A. (2006). Gestion électronique de la relation client e-crm. *Irich Marketing Review*, 18(1), pp. 58-69.
- Kotler, & al. (2015). Marketing management (éd. 15). PEARSON.
- Kotler, Keller, Manceau, & Dubois. (2009). Marketing management . (13, Éd.) Paris: Pearson éducation,.
- l'industrie 4.0 . (s.d.). Récupéré sur france-industrie: <https://www.france-industrie.pro/industrie-4/industrie-4-0/>
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2016). Marketing stratégique et Opérationnel »la démarche marketing dans l'économie numérique (éd. 9, Vol. 9). DUNOD.
- Lavayssière, B. (2015). Les modèles économiques bouleversés par le digital. *Revue d'Economie*, 120(4), pp. 57-66.
- Lefbure, R., & Venturi, G. (2005). Gestion de la relation client. Paris: 5ème édition, . (éd. 5). Paris: EYROLLES.
- Lefébure, R., & Venturi, G. (2000). Gestion de la relation client. Paris: Eyrolles.
- Lefevre, f. (2020, 11 17). Mix marketing: soyez radins et performez plus. Récupéré sur Frenchweb: <https://www.frenchweb.fr/frenchweb-day-marketing-mix-marketing-soyez-radins-et-performez-plus/409762>
- Lendrevie, Levy, & Lindon. (2009). MERCATOR-Théories et nouvelles pratiques du marketing. (éd. 9). DUNOD.

- Lhadj, M. (2021). L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance. Récupéré sur <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/17322/Memoire%20finale%202021%20ummtto%20FINAL001.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Lima, C. (2020). DIFFÉRENCE ENTRE CRM ET ECRM. Récupéré sur Lima Collection: <https://acervolima.com/diferenca-entre-crm-e-ecrm/>
- Logiciels crm. (2020). Quels sont les avantages et inconvénients d'un CRM ? Récupéré sur Logiciel Crm: <https://logiciels-crm.com/quels-sont-les-avantages-et-inconvenients-dun-crm/>
- Logiciels-crm. (2019). Quels sont les avantages et inconvénients d'un CRM ? Récupéré sur logiciels crm: <https://logiciels-crm.com/quels-sont-les-avantages-et-inconvenients-dun-crm/>
- Malik, L. (2017, 08 20). BLOCKCHAIN : TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR. Récupéré sur CMG Conseil: <https://www.cmgconseil.com/blockchain-tout-ce-quil-faut-savoir/>
- Manutan. (2021, 10 12). Quels sont les futurs enjeux de la transformation digitale des entreprises ? Récupéré sur Manutan: <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/quels-sont-les-futurs-enjeux-de-la-transformation-digitale-des-entreprises>
- Mawarid. (2019). La gestion de la relation client au sein du secteur bancaire. Récupéré sur Mawarid: <https://www.mawarid.ma/document-2577.html>
- Mc2i. (2020, 11 27). Qu'est ce que le Social CRM ? Récupéré sur Mc2i: <https://explorers.mc2i.fr/quest-ce-que-le-social-crm>
- Monde, N. d. (2022, 05 06). Avantages et défis du logiciel CRM. Récupéré sur Nouvelles du monde: <https://www.nouvelles-du-monde.com/avantages-et-defis-du-logiciel-crm/>
- Montréal, J. (2020, 9 25). Le marketing mix : la recette gagnante pour définir votre stratégie marketing. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/mlm/marketing-mix>
- Montréal, J. (2021, 05 04). CRM mobile : avantages et outils pour accompagner vos forces de vente. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/crm-mobile>
- Mur, S. (2021, 06 10). La digitalisation de la relation client : le tournant à prendre pour booster vos ventes. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/experience-client/digitalisation-relation-client>
- N'golo, G. (2007). Vers une nouvelle génération de CRM. (45, Éd.) Décisions marketing.
- Ouissal. (2023, 02 22). Pour quelles raisons adopter le cloud computing ? Récupéré sur Le Big Data.fr: <https://www.lebigdata.fr/pourquoi-adopter-cloud-computing>
- Oumokhtar . (2018). La digitalisation dans le secteur touristique. TIZI OUZOU, Algerie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERIE DE.
- Papathanassiou, E., & al. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK. Information Management,, 40, pp. 853-863.

- Pedron, C., & Picoto, W. (2016, 04). Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial management & data systems*, 116, pp. 526-547.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). *Le one to one en pratique*. Editions d'Organisation.
- Pinne, J. (1999). *Mass customization : the new frontier in business competition* Broché. Harvard Business Review Press; New édition .
- Pizelle, P., & Roux, C. (2020, 05 14). Les nouveaux business models dans un univers numérique. Retrieved 02 17, 2022, from Ixiade: <https://www.ixiade.com/les-nouveaux-business-models-dans-un-univers-numerique/>
- Pouillard, N. (2023, 01 20). Social CRM : quand relation client et réseaux sociaux vont de pair. Récupéré sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/social-crm>
- Promel. (2020, 09 17). Comment réussir la digitalisation de sa relation client ? Récupéré sur Promel: <https://promel.fr/relation-client/digitalisation-relation-client/>
- Quelch, J., & Klein, L. (1996). The internet and international marketing. *Sloan management review*, 61-75. Printemp.
- Rieffel, R. (2014). *Revolution numérique , révolution culturelle*. Edition Galiimard.
- Rohr Lacoste, F. (2020, 09 17). Signature électronique : définition, enjeux et solutions. Récupéré sur Spendesk: <https://www.spendesk.com/fr/blog/signature-electronique/>
- Rosé, P. (2022, 11 23). Les indicateurs de la transformation digitale. Récupéré sur Digitalonomics: [https://digitalonomics.fr/les-indicateurs-de-la-transformation-digitale/#:~:text=La%20valeur%20intrins%C3%A8que%20\(qualit%C3%A9%20raet%C3%A9,march%C3%A9%20\(prix%20de%20revente\).](https://digitalonomics.fr/les-indicateurs-de-la-transformation-digitale/#:~:text=La%20valeur%20intrins%C3%A8que%20(qualit%C3%A9%20raet%C3%A9,march%C3%A9%20(prix%20de%20revente).)
- Sahut, J., Pupion, P., & Hikkerova, L. (2015). Fidélisation et fidélité dans l'hôtellerie . *Management & Avenir*, 4(78), pp. 161-181.
- Salahddine, A., & Bazine, I.-d. (2021, 03). Evaluation du succès perçu du système CRM des banques. *Revue "Repères et Perspectives Economiques"*, 5.
- Salesforce. (2020). Qu'est-ce que le Social CRM ? Le CRM à l'ère des réseaux sociaux ? Récupéré sur Sales Force: <https://www.salesforce.com/fr/learning-centre/crm/social-crm/>
- Sanogo, C. (2022, 05 18). Les outils de la digitalisation d'entreprise et son impact. Récupéré sur Wiki memoire: <https://wikimemoires.net/2022/05/outils-de-la-digitalisation-dentreprise/>
- Schwab, K. (2017, 10 25). La quatrième révolution industrielle. Récupéré sur Word Economic Forum: <https://fr.weforum.org/agenda/2017/10/la-quatrieme-revolution-industrielle-ce-qu-elle-implique-et-comment-y-faire-face>
- Sellsy. (2021, 04 02). Les 7 outils digitaux d'une relation client efficace. Récupéré sur Sellsy: <https://go.sellsy.com/blog/les-7-outils-digitaux-dune-relation-client-efficace>
- Skik, M., & Bouzaïene, A. (2017). Les préalables à la mise en place d'un CRM. *Gestion* 2000,, 1(34), pp. 181-202.

- Sofinco. (2019). Qu'est-ce qu'un prêt bancaire ? Récupéré sur Sofinco: <https://www.sofinco.fr/lexique-credit/qu-est-ce-qu-un-pret-bancaire.html#:~:text=Un%20pr%C3%AAt%20bancaire%20est%20le,en%20exiger%20le%20remboursement%20imm%C3%A9diat.>
- Sruf. (2020). Activités bancaires : les produits et services bancaires. Récupéré sur Surf finance: <https://www.surf-finance.com/banque/activites-bancaires>
- Stanley , B. (2000). Customer relationship management : a strategic imperative in the world of e-business. Toronto ; New York: editor and contributor, Stanley A. Brown.
- startupcrm. (2023, 02 16). Top 10 des raisons de préférer la signature électronique à la signature manuscrite. Récupéré sur startupcrm: <https://startupcrm.fr/integration/signature-electronique-vs-manuscrite>
- Syphax, H. (2021). La digitalisation dans les banques publiques. Mémoire de fin d'étude, 17. TIZI-OUZOU, Algerie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERIE DE TIZI-OUZOU. Récupéré sur <https://www.univ-bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/17363/La%20transformation%20digitale%20au%20sein%20des%20entreprises%20alg%C3%A9riennes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Syphax, H. (2021). La digitalisation dans les banques publiques. Mémoire de fin d'étude, 17. TIZI-OUZOU, Algerie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERIE DE TIZI-OUZOU.
- Teboul, J. (2007). Le management des services. Editions d'organisation.
- Terrar, D. (2015, Février 15). <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>. Récupéré sur theagileelephant: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
- TPE. (2020). TERMINAL DE PAIEMENT. Récupéré sur TERMINAL DE PAIEMENT: <https://terminaldepaiement.info/>
- Universign. (2020). La signature électronique pour la banque. Récupéré sur Universign: <https://www.universign.com/fr/banque/>
- Valeur, M. e. (2020). Histoire du marketing digital. Récupéré sur Mise en valeur: <https://www.mise-en-valeur.fr/communication-digitale/histoire-marketing-digital/>
- Verstraete, T., & Jouison, E. (2007, juin 06). Trois théories pour conceptualiser la notion de Business. Retrieved 12 13, 2020, from Verstraete: <http://thierry-verstraete.com/pdf/AIMS%202007%20verstraete%20jouison.pdf>
- Visiativ. (2022, 07 28). Transformation digitale : 5 étapes clés pour réussir son projet. Récupéré sur Visiativ: <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/transformation-digitale-5-etapes-cles-pour-reussir-son-projet/>
- Visiativ. (2023). La transformation digitale c'est quoi ? 5 min pour comprendre. Récupéré sur Visiativ: <https://www.visiativ-solutions.fr/la-transformation-digitale-cest-quoi/>

- Visseryas, M. (2015, 10 02). Les chèques-vacances deviennent électroniques. Récupéré sur Lefigaro: <https://www.lefigaro.fr/conso/2015/09/30/05007-20150930ARTFIG00014-les-cheques-vacances-deviennent-electroniques.php>
- Vtiger. (2017). Qu'est-ce que le CRM opérationnel? Récupéré sur Vtiger: <https://www.vtiger.com/fr/operational-crm/#:~:text=Quels%20sont%20les%20objectifs%20du,co%C3%BBts%20%C3%A9lev%C3%A9s%20du%20support%20client.>
- Weber, T. (2019). Avantages, inconvénients, moteurs et obstacles de l'implémentation. Louvain School of Management . Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- Weil, P., & Woernor, S. (2015, Mars 01). Optimizing your digital business model. IEEE Engineering Management Review, pp. 123-131.
- Wikifin. (23, 02 03). PC-banking et Mobile banking. Récupéré sur Wikifin: <https://www.wikifin.be/fr/budget-payer-emprunter-et-assurer/paiements-en-ligne/comment-payer-en-ligne/pc-banking-et-mobile>
- Wikipedia. (2017, 12 13). Client. Récupéré sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Client>
- Wikipedia. (2019, 03 29). L'économie. Récupéré sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie#cite_note-1
- Wikipedia. (2022, Février 17). Mobilité. Récupéré sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mobilité%C3%A9>
- Xavier, C. (2019). INDUSTRIE 4.0. Georg éditeur.
- Yacine El Mahdi, O. (2022, 06 29). Réunion du gouvernement : les secteurs du numérique et du digital à l'ordre du jour. Alger, Algérie.
- Yahiaoui, A., & Si moussa, K. (2021). La digitalisation des services bancaires. Mémoire de fin de cycle. TIZI-OUZOU, Algérie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE.
- Zendesk. (2021, 11 10). Qu'est-ce qu'un CRM mobile et quels sont ses avantages ? Récupéré sur Blog Zendesk: <https://www.zendesk.fr/blog/crm-mobile-avantages/#:~:text=Les%20avantages%20du%20mobile%20CRM&text=Le%20mobile%20CRM%20ou%20M,en%20d%C3%A9placement%20ou%20en%20t%C3%A9l%C3%A9travail.>
- Zermout, a. (2019). La gestion de la relation client à l'ère de la digitalisation. TIZI-OUZOU, Algérie: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI, . Récupéré sur <https://www.ummto.dz/dspace/bitstream/handle/ummto/10890/m%20c3%a9moire%20complet%20pdf.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Annexe

Questionnaire

La transformation digitale de la GRC dans les services en Algérie

Dans le cadre d'une thèse de doctorat réalisée à la faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion (Université D'Oran 2), nous aurions besoin de vous poser quelques questions concernant la transformation digitale de votre banque, et leur impact sur la gestion de la relation client .

Nous vous remercions par avance de l'aide que vous acceptez d'apporter à notre recherche en répondant à ce questionnaire, aide sans laquelle cette recherche ne pourrait être développée.

1. Merci de préciser le poste que vous occupez actuellement

Une seule réponse possible.

- ☐ Directeur d'agence
☐ Directeur adjoint d'agence
☐ Responsable Marketing
☐ Cadre dirigeant
☐ Chargé de clientèle
☐ Conseiller commercial
☐ Autre : _____

Vous travaillez à la banque

Une seule réponse possible.

- ☐ BEA
- ☐ BNA
- ☐ BDL
- ☐ BADR
- ☐ CPA
- ☐ CNEP Banque
- ☐ Banque AL BARAKA
- ☐ Salam Bank
- ☐ Bnp Paribas
- ☐ Natixis Algérie
- ☐ Société générale
- ☐ Gulf Bank Algeria
- ☐ The Housing Bank Algérie
- ☐ Trust Bank Algérie
- ☐ Fransa Bank El Djazair
- ☐ Arab
- ☐ ARAB BANKING CORPORATION
- ☐ HSBC Algeria
- ☐ Citibank Algeria

3. Votre établissement dispose-t-il d'une cellule de Gestion de la Relation Client (GRC) ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

4. La cellule chargée de la Gestion de relation client est indépendante des autres services ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

5. Le responsable de la cellule Gestion relation client

Une seule réponse possible.

- ☐ Est spécialisé dans le domaine du Marketing
- ☐ A une certaine expérience professionnelle dans le domaine de la Gestion de relation client
- ☐ Autre : _____

6. Dans votre établissement, existe- t –il un contrôle et une évaluation périodiques sur la performance de l'équipe chargée du système GRC ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

7. Si non existe-t-il un projet d'implantation d'un système GRC au sein de votre établissement dans le futur

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre : _____

8. Pourquoi votre banque ne dispose- t- il pas d'un système de gestion de relation client ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Manque de moyens
- ☐ Manque d'intérêt
- ☐ Manque de compétences dans le domaine d'implantation des systèmes GRC
- ☐ Autre : _____

9. Votre établissement a-t-il déjà réalisée au moins une des études suivantes ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Etude de marché
- ☐ Etude de segmentation
- ☐ Enquête de satisfaction client
- ☐ Autre : _____

10. Votre établissement dispose-t-il de programmes de fidélisation des clients ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

11. Votre établissement dispose-t-il d'une base de données clients ?

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

12. Si oui, votre base de données est de type :

Plusieurs réponses possibles.

☐ Centralisée

☐ Distribuée

☐ Datamining

☐ Autre : _____

13. De quel type est votre Système de Gestion de Base de Données :

Plusieurs réponses possibles.

☐ Fichier (Access)

☐ Bureautique (Excel)

☐ Relationnel (SQL, Oracle, IBM DB2...)

☐ Autre : _____

1. La transformation digital au sein de votre banque :

	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans tout projet, votre Banque envisage en priorité une solution digitale, plutôt qu'une solution traditionnelle					
Votre banque encourage la mise en œuvre d'outils digitaux collaboratifs pour travailler					
Dans votre banque , plusieurs applications et logiciels ont déjà été déployées pour faciliter le travail des employés					
Dans votre banque il y a une personne ou une équipe en charge de la digitalisation					
Dans votre Banque , toutes les décisions s'appuient sur l'analyse des données et l'analytics (qu'il s'agisse d'améliorer les process internes ou de renforcer la connaissance des clients)					
Votre banque met en place des dispositifs pour augmenter les compétences digitales de ses employés (ateliers, formations...)					

2. L'exploitation de l'outil digital dans la gestion de relation client

	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La GRC centralise les données client (ses coordonnées, son comportement, ses préférences, son historique et interactions)),,					
La GRC dans votre banque permet à la connaissance et la segmentation des prospects et clients dans une base de données régulièrement alimentée et mise à jour.					
Votre banque dispose d'un outil d'automatisation marketing qui permet d'envoyer des campagnes emailings ciblées et personnalisées					
Votre banque dispose d'un logiciel de support client pour écoute et comprendre les besoins du client et pour la résolution de problèmes.					
Votre banque utilise les réseaux sociaux pour fédérer et animer une communauté					
Votre banque intègre des outils de selfcare (Chatbot,FAQ..)					

3. Les déterminants de l'efficacité de la transformation digitale de la gestion de relation client

	Pas du tout d'accord	Assez d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La digitalisation de la GRC permet l'envoi de requêtes de rappel pour permettre la fidélisation du client : réduction, bonus, traitement de plainte					
La transformation digitale de la GRC aide à la création de programme de fidélité					
Grâce à des échanges personnalisés via un CRM la banque a pu fidéliser ses clients					
Les banques qui utilisent le digital dans leur GRC ont un taux de rétention des clients plus élevé que celles qui n'en utilisent pas.					
La digitalisation de la GRC a permis d'obtenir une meilleure connaissance des habitudes et des besoins financiers des clients, ce qui peut aider les banques à mieux les servir et les satisfaire					
La GRC permet d'organiser et de suivre les communications clients grâce au digital pour que votre client puisse obtenir des réponses plus rapidement.					
La GRC permet d'optimiser les processus et de réaliser des gains de temps dans plusieurs domaines qui peuvent être chiffré et son impact sur les frais de personnel estimé.					
La GRC n'a aucune incidence sur le profit généré par la banque					
La GRC améliore le taux d'innovation des nouveaux produits et services bancaires					
La GRC est un outil incontournable pour la mise en pratique d'une démarche qualité					

Table des matieres

Remerciement	2
Dédicace	3
Liste des tableaux	4
Liste des Figures	5
Liste des abréviations	6
Sommaire	8
Introduction générale	9
Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la transformation digitale	15
Introduction.....	15
Section 01 : Définition et l'évolution de la transformation digitale	16
1. La transformation digitale : Concept diversiforme	16
1.1 Digitalisation ou transformation digitale ?	16
1.1.1 La digitalisation :.....	16
1.1.2 La transformation digitale :.....	17
1.2 Digital vs numérique :	18
1.2.1 Le digital :.....	19
1.2.2 Le numérique :	22
1.3 Numérisation vs Dématérialisation	22
1.4 Transformation digitale ou transition numérique.....	24
1.5 Industrie 4.0	24
2. L'évolution de la transformation digitale :	27
2.1 Ancêtres de l'Internet 20 septembre 1969 :.....	27
2.2 Création du terme "Internet" octobre 1972 :.....	27
2.3 Années 1990 : Démocratisation d'Internet :.....	28
2.3.1 Création du premier site Internet le 20 décembre 1990 :	28
2.3.2 L'ancêtre du moteur de recherche en 1990 :	28
2.3.3 Le premier site e-commerce 1992 :.....	28
2.3.4 Premier paiement en ligne sécurisé 11 août 1994 :.....	29
2.3.5 Création de Google le 4 septembre 1998 :.....	29
2.3.6 ADSL proposé pour la première fois en janvier 1999.....	29
2.4 Créer Google AdWords 23 octobre 2000 :.....	30
2.5 La naissance des réseaux sociaux :	30

2.5.1	Facebook Introduit le 4 février 2004 :	30
2.5.2	Lancement de YouTube le 14 février 2005.....	30
2.5.3	Twitter est mis en ligne le 21 mars 2006	31
2.5.4	Instagram 6 octobre 2010 :	31
2.6	Présentation de la fibre optique Décembre 2019	32
	Section 02 : Raisons, enjeux et effets de la transformation digitale	32
1.	Les Trois raisons majeures de la transformation digitale :	32
1.1	Changer l'expérience client au cœur du processus :	33
1.2	Big data et data management après la révolution de l'information :	33
1.3	Optimiser les processus internes en changeant la façon de penser et de travailler :	34
2.	Les enjeux de la transformation digitale :	34
2.1	Expérience client :	34
2.2	Le business model :	35
3.	Les effets de la transformation digitale :	36
3.1	Impact sur les modes d'organisation	37
3.1.1	Le Télétravail	37
3.1.2	Le Co-Working.....	37
3.1.3	Les Incubateurs	37
3.1.4	La bi localisation	38
3.1.5	Le free-seating.....	38
3.2	Impact social :	38
3.3	Impact sur les ressources humaines.....	38
3.4	L'impact de la communication :	39
	Section 03 : Stratégie de la transformation digitale dans l'entreprise	39
1.	Définition de la Stratégie de Transformation Digitale :	39
2.	L'approche stratégique de la transformation digitale :	40
2.1	Le diagnostic :	40
2.2	L'analyse des besoins :	41
2.3	Gestion de données :	41
2.4	L'humain et la formation :	41
2.5	La mesure des résultats.....	41
3.	Les outils de la transformation digitale :	42
3.1	Les serveurs	42
3.2	Les sites internet.....	42
3.3	Les applications mobiles.....	42
3.4	Les logiciels métiers.....	42
3.5	Les newsletters.....	43

3.6	Les landing pages	43
4.	Le Mix Digital.....	43
4.1	Produit	44
4.1.1	Options de modification du noyau du produit	44
4.1.2	Options d'offre de produits numériques	44
4.1.3	Options de modification des produits étendus.	44
4.1.4	Mener un apprentissage en ligne.....	44
4.1.5	Vitesse de développement de nouveaux produits	45
4.1.6	Les marques dans l'environnement numérique	45
4.2	Prix	45
4.2.1	Améliorer la transparence des prix.....	46
4.2.2	Pression à la baisse sur les prix.....	46
4.2.3	Nouvelles méthodes de prix.....	46
4.2.4	Structure ou politique de tarification alternative :.....	47
4.3	Place :	47
4.3.1	La syndication :	47
4.3.2	Mécanisme de paiement - Lieu d'achat X :.....	48
4.3.3	Où acheter :.....	48
4.3.4	La localisation :	48
4.4	Promotion :	48
4.5	Personnes	50
4.6	Processus.....	50
4.7	Preuve physique :	51
5.	Les indicateurs de la transformation digitale	52
5.1	Les indicateurs stratégiques	52
5.1.1	Les réunions de la direction dont les problématiques digitaux sont abordés :	52
5.1.2	Évolution de la quantité d'informations créées, copiées et stockées	52
5.1.3	Mesurer le capital informationnel	52
5.2	Indicateurs de fonctionnement	53
5.2.1	Nombre de projets pilotes sur le business case numérique	53
5.2.2	Chiffre d'affaires via les canaux numériques ou les produits et services numériques.....	53
5.2.3	Audience sur les réseaux sociaux.....	53
5.2.4	Mesurer l'expérience client numérique.....	54
5.3	Indicateurs écosystémiques.....	54
5.3.1	Nombre de startups.....	54
5.3.2	Nombre et fréquence des hackathons	54

5.4	Les Indices de compétence	54
5.4.1	Détournement des réseaux sociaux d'entreprise	54
5.4.2	Utilisation d'outils numériques par rapport à l'effectif total	54
5.4.3	Partage des compétences numériques	55
5.4.4	Niveau d'engagement des employés.....	55
5.5	Indicateurs techniques	55
5.5.1	Disponibilité du site Web.....	55
5.5.2	Nombre d'API (interfaces de programmation d'applications)	55
	Conclusion	55
	Introduction.....	56
	Section 01 : Développement et enjeux de la GRC	58
1.	Définition de la gestion de la relation client	58
2.	Une brève histoire du CRM :	59
2.1	L'avènement de la société de consommation et la naissance de la Relation Clients moderne :	59
2.2	Les années 1980 - La Relation Clients à l'ère de l'informatique :.....	60
2.3	Les années 1990 - La naissance des logiciels CRM modernes :.....	61
2.4	A l'orée du XXIème siècle – L'erreur de compréhension du rôle des logiciels CRM : 62	
2.5	Les années 2000 – Le CRM à l'heure d'internet et des NTIC :.....	63
2.6	Les années 2010 – une accélération des transformations du CRM :.....	63
3.	Les leviers du CRM :.....	64
3.1	Réingénierie des processus :	65
3.2	La réactivité :	65
3.3	La personnalisation de masse :.....	65
3.4	Le marketing relationnel :.....	66
3.5	L'amélioration de la satisfaction client :	66
3.6	Le one-to-one marketing:	66
3.7	La modification du mix marketing :.....	67
3.8	L'intelligence des clients et du personnel :.....	67
4.	Les objectifs du CRM : Connaissance client et fonctionnement	68
4.1	Des objectifs de connaissance client :	68
4.1.1	Identifier :	69
4.1.2	Différencier :.....	69
4.1.3	Interagir :	70
4.1.4	Personnalisation :	70
4.2	Des objectifs de fonctionnement :.....	71

4.2.1	Un objectif opérationnel :	71
4.2.2	Un objectif analytique :	72
4.2.3	Un objectif collaboratif :	72
4.3	Les outils de la gestion de relation client :	73
4.3.1	La base de données client :	73
4.3.1.1	L'information utile :	73
4.3.1.2	Alimentation de la base de données clients :	73
4.3.1.3	La gestion de la base de données relationnelle :	74
4.3.1.4	Les enjeux de la gestion de la base de données clients :	74
4.3.2	Le système d'information (SI) :	75
4.3.3	Le fichier client :	76
4.3.4	Le Data mining :	76
4.3.5	Le Text mining (TM) :	77
4.3.6	Le Data Warehouse :	77
4.3.7	Le Workflow :	78
4.3.8	Le Data mart :	78
5.	Avantages, inconvénients, moteurs et obstacles de la gestion de relation client :	78
5.1	Les avantages de la gestion de relation client :	79
5.1.1	Gestion des contacts améliorée :	79
5.1.2	Collaboration entre équipes :	79
5.1.3	Gestion des ventes dynamisée :	79
5.1.4	Reporting fiable :	79
5.1.5	Meilleure satisfaction et fidélisation des clients :	80
5.1.6	Meilleure gestion des coûts :	80
5.2	Les inconvénients de la gestion de relation client :	80
5.2.1	La formation à l'outil CRM :	80
5.2.2	Déshumanisation des processus de vente :	80
5.2.3	La mise à jour des données :	81
5.2.4	Les inconvénients techniques d'un CRM :	81
5.3	Moteurs à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :	81
5.3.1	Les objectifs précis :	81
5.3.2	L'adoption du logiciel :	81
5.3.3	Les données de qualité :	81
5.3.4	Former les salariés :	82
5.3.5	Établir une coopération entre tous les salariés :	82
5.4	Les Obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :	82

5.4.1	La complexité du logiciel :	82
5.4.2	Capacités d'intégration :	82
5.4.3	Sécurité des données :	82
Section 02 : Relation client et digitalisation : l'exigence des clients hyperconnectés.....		82
1.	Une nouvelle relation client avec le digital	83
1.1	Digitalisation de la relation client :	83
1.2	L'évolution de la relation client est principalement causée par l'évolution des clients eux-mêmes.....	84
1.2.1	Client devient plus mobile et connecté :	84
1.2.2	Le client devient moins fidèle :	84
1.2.3	Le client devient mieux informé :	84
2.	Les nouveaux enjeux de la relation client à l'ère du numérique :	85
2.1	Les nouvelles attentes des clients :	85
-	Disponibilité ;	85
-	L'immédiateté ;	85
-	Interactif.	85
2.2	Vers une relation client omnicanale :	85
2.3	Le Big Data pour une relation client 3.0 :	86
-	Site Internet ;	86
-	Application mobile ;	86
-	Les Réseaux sociaux ;	86
-	Les chatbots, etc.....	86
-	Leurs profils ;	86
-	Leur engagement avec la marque ;	86
-	Leurs préférences ;	86
-	Leurs habitudes de consommation, etc.	86
3.	L'impact du digital sur la relation client	87
3.1	La proximité avec le client.....	87
3.2	Une plus grande disponibilité des clients	87
3.3	Les offres de l'entreprise ont une meilleure visibilité	88
3.4	Une possibilité de personnaliser les offres :	88
4.	E-CRM, M-CRM et Social CRM :	88
4.1	E-CRM l'adaptation du CRM dans un environnement de commerce électronique.....	88
4.1.1	Présentation du e-CRM	88
4.1.2	Différence entre CRM et E-CRM :	89
4.2	M-CRM : La version mobile de votre CRM :	91
4.2.1	Définition du M-CRM :	91

4.2.2	Des équipes plus mobiles :	92
4.2.3	Une meilleure efficacité commerciale :.....	92
4.2.4	Une meilleure satisfaction des clients :	92
4.2.5	Amélioration de la rentabilité :	92
4.3	CRM Social : Le CRM à l'ère des réseaux sociaux.....	93
4.3.1	CRM social : la nécessité du moment	93
4.3.1.1	Stimuler le processus d'achat :	93
4.3.1.2	Augmenter la visibilité :.....	93
4.3.1.3	La valorisation de la communauté :.....	94
Section 03 : Le processus de la transformation digitale de la gestion de relation client		94
1.	Le digital pour améliorer la relation et l'expérience client	94
1.1	La stratégie digitale de l'omnicanal	94
1.2	Du Big Data au Smart Data	95
1.3	La sécurisation des données.....	95
2.	La stratégie digitale de relation client	96
2.1	Intégration des habitudes des consommateurs dans le processus de digitalisation.....	97
2.2	Toutes les équipes sont concernées par la transformation digitale.....	97
2.3	Garantir une cohérence entre les canaux de la relation client.....	98
2.4	L'importance du timing dans le parcours client :.....	98
2.5	L'Humain a la priorité	99
2.6	Le télétravail et la relation client digitalisée	99
2.7	Le marketing omnicanal et la digitalisation relation client	99
3.	Les outils et supports de la digitalisation de la relation client :	99
3.1	Le CRM : l'outil digital indispensables pour les opportunités d'affaires.....	100
3.2	Le Chat :	100
3.3	Le Marketing Automation :.....	100
3.4	La FAQ :	101
3.5	Une téléphonie simplifiée, pour attirer les prospects :	101
3.6	Enquêtes ou sondages de satisfaction en ligne :	101
3.7	Le ticketing, l'assurance d'un billet gagnant entre les mains :	102
Conclusion		103
Chapitre 03 : Le secteur bancaire Algérien a l'ère digital		104
Introduction :		104
Section 01 : Le Concept de la transformation digitale bancaire :.....		105
1.	La banque à l'ère digital	105
1.1	La révolution du digital dans le secteur bancaire :.....	106
1.1.1	Le client attend une interactivité rapide de sa banque :	106

1.1.2	Le client cherche un service de plus en plus simplifié	106
1.1.3	Le client est en quête de conseils personnalisés à forte valeur ajoutée.....	107
1.2	Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire :	107
1.2.1	Le changement des attentes clients :	107
1.2.2	La concurrence des nouveaux entrants :.....	108
1.2.3	La Fintech révolutionne les services bancaires classiques :	108
1.3	L'influence du digital dans les métiers de la banque	108
1.3.1	Mutations du métier de gestionnaire de back office	108
1.3.2	Mutation du métier de conseiller clientèle particuliers	109
1.3.3	Mutations du métier de directeur d'agence	110
1.4	Digitalisation bancaire : nouveaux enjeux, nouveaux leviers.....	110
1.4.1	Adopter une démarche User-Centric	110
1.4.2	Amélioration des processus	110
1.4.3	Evolution du Business model.....	110
1.4.4	Changement organisationnel.....	111
1.5	Les avantages du point de vue de la banque :	111
1.5.1	Des frais bancaires réduits ou presque inexistants	111
1.5.2	Une extension géographique.....	111
1.5.3	Le gain de temps	111
1.5.4	Différenciation des produits.....	112
2.	La digitalisation des services bancaire	112
2.1	Définition d'un service	112
2.2	Définition d'un service bancaire :	113
2.2.1	Les activités relatives à la gestion de fonds.....	113
2.2.1.1	La gestion de compte bancaire	114
2.2.1.2	Gestion de moyens de paiement	114
2.2.2	Les produits bancaires	115
2.2.2.1	L'épargne	115
2.2.2.2	Les prêts bancaires.....	116
2.2.2.3	Les assurances	116
2.2.3	Les services bancaires traditionnels	116
2.2.3.1	Opérations de change	116
2.2.3.2	Location de coffre	116
2.2.3.3	Assistance.....	117
2.2.4	Les offres via les nouveaux canaux de distribution	117
2.2.4.1	Téléphonie.....	117
2.2.4.2	Internet	117

2.3	Le service classique vs le service digital	117
2.3.1	Distinction par définition :	118
2.3.2	Distinction par caractéristiques :	118
3.	Les outils de la digitalisation bancaire	119
3.1	Les outils de gestion de l'information	119
3.1.1	La Blockchain	119
3.1.2	Le Big data.....	119
3.1.3	Le Cloud computing	120
3.2	Les outils de distribution multicanal	120
3.2.1	Les automates bancaires	120
3.2.1.1	Les distributeurs automatiques de billets (DAB) :	120
3.2.1.2	Les guichets automatiques bancaires (GAB) :	121
3.2.2	Terminal de paiement électronique (TPE).....	121
3.2.3	Le PC Banking	122
3.2.4	Internet Banking.....	122
3.2.5	Banque mobile	123
3.2.6	Les smartphones et tablettes numériques	123
3.2.7	L'Email canal.....	123
3.2.8	Carte bancaire	124
3.2.9	L'E-chèque.....	124
3.2.10	La signature électronique.....	124
Section 02 : La Mise en place d'un système de gestion de relation client au sein des banques		125
1.	La gestion de la relation client dans le secteur bancaire.....	125
1.1	L'Importance de la gestion de la relation client dans les banques :	127
2.	La stratégie de gestion de relation client bancaire	128
2.1	La démarche CRM au sein d'une banque.....	129
2.1.1	Identification de la Stratégie	129
2.1.2	Déclinaison de la stratégie en actions	130
2.1.3	Mise en place des processus et outils	131
2.1.4	Gestion des risques.....	131
2.1.4.1	La résistance au changement :	131
2.1.4.2	Actions pour favoriser et garantir la qualité de l'information :	132
3.	Les Indicateurs de l'efficacité de la gestion de relation client	132
3.1	Augmenter le chiffre d'affaires et réduire les coûts	132
3.1.1	La base contacts unique et centralisée :	132
3.1.2	L'exploitation efficace de la base clients :	132

3.1.3	La Segmentation et le profiling de sa base clients et prospects :.....	133
3.1.4	La gestion automatique des NPAI.....	133
3.1.5	La maîtrise des remises accordées aux clients.....	133
3.1.6	La réduction du coût d'acquisition des clients :	133
3.1.7	La proposition de nouveaux services :	133
3.1.8	L'augmentation de la part de chiffre d'affaires chez un client :	134
3.2	Optimiser l'efficacité de ses collaborateurs.....	134
3.2.1	La Recherche d'informations :.....	134
3.2.2	L'optimisation des processus :.....	134
3.2.3	Un management plus efficace :.....	134
3.2.4	La réduction des tâches administratives via une automatisation du travail.....	135
3.2.5	L'augmentation du temps productif des techniciens du service clients :	135
3.2.6	La réduction du temps de saisie :.....	135
3.2.7	La diffusion plus rapide des informations :	135
3.3	Placer ses clients au cœur de l'entreprise	135
3.3.1	L'écoute et la compréhension des clients et prospects :.....	136
3.3.2	Le ciblage des communications :	136
3.3.3	La mise en place d'un programme de fidélité :.....	136
3.3.4	L'augmentation de la satisfaction clients :	136
	Section 03 : Etat des lieux du digital dans les banques en Algérie.....	136
1.	Actualité du Digital et de la Technologie	137
1.1	La Stratégie nationale de la transformation numérique :.....	137
1.1.1	Le projet du Data Center Gouvernemental.....	137
1.1.2	La mise en place des autorités de certification électronique.	138
1.1.3	Le développement du réseau de transport international des télécommunications	138
1.1.4	Les enjeux sécuritaires liés à la transformation digitale.....	138
1.1.5	L'écosystème digital en Algérie.....	139
1.1.6	L'état d'avancement des travaux de la Cellule de veille pour la lutte contre la dépendance technologique.....	139
2.	Le digital en Algérie 2022	140
2.1	La population algérienne en 2022	140
2.1.1	Population algérienne par âge.....	140
2.2	Pénétration Internet	140
2.2.1	Le débit d'internet.....	141
2.2.2	Accès internet.....	141
2.3	Les réseaux sociaux en Algérie.....	142

2.4	E-commerce et E-paiement.....	142
2.5	Abonnement mobile	142
3.	Le secteur bancaire Algérien face à la transformation numérique	143
3.1	Structure du secteur bancaire Algérien.....	144
3.1.1	Banques Publique.....	144
3.1.2	Banques étrangères.....	144
3.1.3	Etablissement financiers :	145
3.1.4	Les agences bancaires en Algérie :.....	145
4.	La transformation digitale du secteur bancaire en Algérie :	146
4.1	La liste des produits et services bancaires autorisés par la Banque d'Algérie	147
4.2	Les services en ligne disponible au sein des banques en Algérie :	150
4.2.1	Site internet	150
4.2.2	La présence sur les réseaux sociaux et le nombre d'abonnés	151
4.2.3	E-Banking :	152
4.2.4	Les services en ligne (Sms-Banking/ E-Mailing /Mobile Banking)	153
4.2.5	Cartes Bancaire	154
	Conclusion	156
	Chapitre 04 : Etude empirique du cadre conceptuel a la discussion des résultats	157
	Introduction.....	157
	Section 01 : Méthodologie de l'analyse quantitative.....	158
1.	Les hypothèses de recherche :	158
1.1	La première Hypothèse H1 :	158
1.2	La deuxième hypothèse H2 :	158
1.3	La troisième hypothèse H3 :	159
2.	La méthodologie d'élaboration du questionnaire :	159
2.1	La structure de l'échantillonnage :	160
2.1.1	Caractéristiques techniques.....	160
2.1.1.1	Public cible :	160
2.1.1.2	Méthode d'échantillonnage :	160
2.1.1.3	La taille de l'échantillon	160
2.2	Description de l'échantillon :	161
2.2.1	La description de notre échantillon selon la banque	161
2.2.2	La description de notre échantillon selon le type de banque	162
2.3	La description de notre échantillon en fonction le poste occupé	163
2.3.1	La description de notre échantillon selon le poste occupé et le nom de la banque	164
2.3.2	La description de notre échantillon selon le poste occupé et le type de banque.	165

Section 02 : L'analyse quantitatives des résultats préliminaire.....	166
1. Les analyses quantitatives préliminaire.....	166
1.1 La première partie du questionnaire :.....	167
1.1.1 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC	167
1.1.1.1 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon la banque. 167	
1.1.1.2 La répartition des banques disposant d'une cellule de GRC selon le type de banque 168	
1.1.2 La répartition de l'autonomie de la cellule GRC :	170
1.1.3 La répartition des responsables de la cellule GRC :.....	171
1.1.4 L'évaluation de l'équipe chargé du système GRC :.....	172
1.1.5 L'évaluation de la fréquence de l'évaluation périodique de la performance de l'équipe chargé du système GRC :	173
1.1.6 Projet de mise en place d'un système de gestion de relation client : :	174
1.1.7 Les raisons du la non disponibilité des systèmes de gestion de relation client GRC : 175	
1.1.8 Les études réalisées par l'établissement selon le type de banque :	176
1.1.9 Les programmes de fidélisation des clients :	178
1.1.10 La Base de données client :	179
1.1.11 Type de système de base de données.....	180
1.1.12 Type de SGBD	181
Section 03 : Test d'hypothèses et discussion des résultats	182
1. 2 ^{ème} et 3 ^{ème} et 4 ^{ème} parties du questionnaire :	183
1.1 Le recodage des variables :	183
1.2 La validité et la fiabilité de l'instrument de mesure :	183
2. L'analyse descriptives des Trois autres parties du questionnaire.....	184
2.1 2 ^{ème} partie du questionnaire :	184
2.2 3 ^{ème} partie du questionnaire :	186
2.3 4 ^{ème} partie du questionnaire :	187
3. Test d'hypothèse et discussion des résultats :	190
3.1 Test de la 1 ^{ère} hypothèse :	190
3.2 Test de la 2 ^{ème} hypothèse :	191
3.3 Test de la 3 ^{ème} hypothèse :	193
3.4 Test de l'hypothèse principale :	195
3.4.1 La corrélation entre l'existence d'une stratégie de transformation digitale dans les banques et l'exploitation des outils digitaux de la gestion de relation de client.....	195
3.4.2 L'influence des stratégies de transformation digitale sur la gestion de relation de client dans les banques	196
4. Discussion des résultats :	197

4.1	Les résultats de la 1ere partie du questionnaire :	197
4.1.1	La présence d'une cellule de gestion de relation client	197
4.1.2	Les résultats de l'autonomie de la cellule de gestion de relation client :	197
4.1.3	Les résultats des compétences du responsable de la cellule GRC :	198
4.1.4	Le résultat de l'évaluation de l'équipe chargé du système GRC	198
4.1.5	Les résultats de la fréquence de l'évaluation périodique de l'équipe chargé du système GRC :	198
4.1.6	Les résultats du projet de mise en place d'un système de gestion de relation client	199
4.1.7	Les résultats des raisons du la non disponibilité des systèmes de gestion de relation client GRC :	199
4.1.8	Les résultats des études réalisées par la banque :	199
4.1.9	Le résultats des programmes de fidélisation des clients.....	200
4.1.10	Les résultats du type de base de données client :	200
4.1.11	Les résultats du type de SGBD selon le type de la banque :	201
4.2	Discussions des résultats de la 2ème partie du questionnaire	201
Conclusion		202
Conclusion générale		203
Bibliographie.....		208
Annexe		219
Table des matieres		227

« La Transformation digitale de la Gestion de la Relation Client Dans les Services En Algérie »

Résumé :

La transformation digitale, la digitalisation, la dématérialisation... sont des notions quotidiennes dans un monde devenu un village planétaire. Le digital s'est rapidement fait une place dans notre quotidien, porté par des technologies toujours plus innovantes modifiant profondément nos exigences et nos comportements. Plus que les banques, ce sont les clients hyper connectés qui donnent le ton grâce au web et aux réseaux sociaux. La multiplication des outils de communication a fait basculer la notion de relation client, qui se veut de plus en plus digitalisée. Les banques en Algérie ne sont pas épargnées, la transformation digitale étant une occasion à saisir, plusieurs d'entre elles l'ont déjà adopté. Dans cette optique, ce travail s'intéresse principalement à décrypter l'impact de la transformation digitale sur la gestion de relation client, à travers une étude de cas via questionnaires, auprès d'un échantillon de banques. Afin de déterminer le niveau d'engagement par rapport à la transformation digitale et à l'usage du numérique dans la gestion de relation client.

Mots clés : La transformation digitale, La gestion de relation client, Le Digital, Les banques, Algérie.

التحول الرقمي، الرقمنة، وإزالة الطابع المادي ... هي مفاهيم يومية في عالم أصبح قرية عالمية. شقت التكنولوجيا الرقمية طريقها بسرعة إلى حياتنا اليومية، مدفوعة بتقنيات أكثر ابتكارًا تعمل على تغيير متطلباتنا وسلوكياتنا بشكل عميق. أكثر من البنوك، يقوم العملاء المتصلون بشكل كبير بتحديد النغمة بفضل الويب والشبكات الاجتماعية. أدى انتشار أدوات الاتصال إلى قلب فكرة العلاقات مع العملاء، والتي تهدف إلى الرقمنة بشكل متزايد. البنوك في الجزائر ليست ببعيدة عن ذلك، فالتحول الرقمي فرصة لا بد من اغتنامها، وقد تبناها العديد منها بالفعل. مع وضع هذا في الاعتبار، يهتم هذا العمل بشكل أساسي بفك رموز تأثير التحول الرقمي على إدارة علاقات العملاء، من خلال دراسة حالة عبر استبيانات، مع عينة من البنوك. لتحديد مستوى الالتزام بالتحول الرقمي واستخدام الرقمي في إدارة علاقات العملاء.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة علاقات العملاء، الرقمنة، البنوك، الجزائر.

Abstract:

Digital transformation, digitization, dematerialization... are everyday notions in a world that has become a global village. Digital technology has quickly made its way into our daily lives, driven by ever more innovative technologies that are profoundly changing our requirements and our behaviors. More than banks, hyper-connected customers are setting the tone thanks to the web and social networks. The proliferation of communication tools has overturned the notion of customer relations, which is intended to be increasingly digitized. Banks in Algeria are not spared, digital transformation being an opportunity to be seized, several of them have already adopted it. With this in mind, this work is mainly interested in deciphering the impact of digital transformation on customer relationship management, through a case study via questionnaires, with a sample of banks. To determine the level of commitment to digital transformation and the use of digital in customer relationship management.

Keywords: Digital transformation, Customer relationship management, Digital, Banks, Algeria.