

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'ALGER**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un
master en science commerciales**

Option : Marketing

Thème

**Impact de l'intégration des canaux de la
banque à distance sur le développement de
la relation client**

**Etude de cas : BNP PARIBAS EL
DJAZAIR**

Elaboré par :

Melle Sonia LAMARI

Encadré par :

Mme DAFFEUR Nawel

Promotion

JUIN 2015

Résumé :

La révolution technologique en matière d'information et de communication a permis l'apparition de nouvelles formes de distribution des services bancaires, telle que la banque à distance, elle a poussé les banques ainsi à multiplier leurs canaux de distribution.

Ces canaux de banque à distance, ont apporté beaucoup de modifications notamment dans le comportement du client, ce qui a entraîné un changement dans la nature de la relation client-banque.

L'objectif de cette étude est de mesurer l'impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation-client et cela à travers une étude quantitative au niveau de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR.

Mot clés :

TIC, banque à distance, relation client.

Abstract

The technological revolution in the fields of information and communication has enabled new forms of distribution of banking services, such as remote banking, it has prompted banks to increase their distribution channels.

These remote banking channels have made many changes including the customer behavior, which resulted in a change in the nature of the customer-bank relationship.

The objective of this study is to measure the impact of the integration of remote banking channels in the development of customer relationships and that through a quantitative study at BNP PARIBAS EL DJAZAIR.

Key word: TIC, remote banking channels, customer-bank

REMERCIEMENTS

Avant tout je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir guidé tout au long de mes études.

Je remercie ma maman, sans qui je ne serais jamais arriver ici.

Un grand merci à mon encadreur au niveau de l'école, Mme NAWEL DAFFEUR pour le temps qu'elle m'a accordé et pour ces précieux conseils.

Je tiens aussi à remercier mes encadreur au niveau de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR qui m'ont accueillis et mis à ma disposition les moyens nécessaires pour accomplir mon travail.

A mes chers frères : Djamila et son mari Kader, Sofiane et massi, à mes adorables amis : Malik, Djoudja, Idir, katia, Sonia, les deux souhila, Imen, Mohamed et Nacéra, sans vous je n'aurais pas pu garder le cap, du plus profond de mon cœur, je vous dis Merci.

DEDICACES

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime...

A la mémoire de mon cher défunt père

LAMARI MOULOUD

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page de la figure
01	Organigramme générale de la BNP PARIBS EL DJAZAIR	66
02	Organigramme du département Marketing	70
03	Répartition de l'échantillon selon le sexe	79
04	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	80
05	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	81
06	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté de la relation	82
07	le facteur principal influant le choix de la banque BNPPED	83
08	La connaissance des canaux	84
09	L'utilisation d'au moins un canal	85
10	La fréquence d'utilisation des canaux	86
11	raison d'utilisation des canaux de banque à distance	87
12	Le positionnement des canaux de banque à distance par rapport à l'agence du point de vue des clients	88
13	le canal privilégié pour consultation et visualisation des comptes	89
14	le canal privilégié pour effectuer des virements	90
15	le canal privilégié pour commander des chèques et éditer des RIB.	91
16	le canal privilégié pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une quelconque assistance	92
17	Le degré de satisfaction vis-à-vis des canaux de banque à distance	93
18	la raison principale de la réticence face à l'utilisation des canaux de banque à	95
19	La raison de l'utilisation des	96

	canaux selon la catégorie socio-professionnelle	
20	La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge	98
21	L'utilisation des canaux selon la tranche d'âge	99

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du Tableau	Page du tableau
01	avantages et inconvénients des différents canaux de distribution	14
02	Répartition de l'échantillon selon le sexe	79
03	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	80
04	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle	81
05	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté de la relation	82
06	Le facteur principale influant le choix de la BNPPED	83
07	L'utilisation d'au moins un canal	85
08	raison d'utilisation des canaux de banque à distance	87
09	Le positionnement des canaux de banque à distance par rapport à l'agence du point de vue des clients.	88
10	le canal privilégié pour consultation et visualisation des comptes	89
11	le canal privilégié pour effectuer des virements	90
12	le canal privilégié pour commander des chèquiers et éditer des RIB.	91

13	le canal privilégié pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une quelconque assistance	92
14	la raison principale de la réticence face à l'utilisation des canaux de banque à distance.	94
15	La raison de l'utilisation des canaux selon la catégorie socio-professionnelle	96
16	La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge	97
17	La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge	98

Liste des abréviations :

3G : Troisième génération

4G : Quatrième génération

BNPPED : BNP PARIBAS EL DJAZAIR

CRM : Customer Relationship Management

CSS: Customer support systeme

DAB: Distributeur Automatique de Banque

ERP : Entreprise Ressources Planing

ECRM : Electronic Customer Relationship Management

EDI: Echange de Données Informatisé

FTP : File Transfer Protocol

GAB : Guichet Automatique de Banque

GRC : Gestion de la Relation Client

GED : Gestion Electronique des Donneé

NRD : Nationwide Readmissions Database

NFC : Near Field Communication

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

SFA : Sales Force Automation

SVI : Serveur Vocale Interactif

SMS : Short Message Service

TIC : Technologie de l'Information et de la Comunication

VRP : Voyageur Représentant Placier

WEB ; World Wide Web

WEF : World Economic Forum

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1: L'innovation dans la distribution : émergence du multicanal.....	4
Section 1 : Le cadre de l'émégence du multicanal.....	4
Section 2 : La stratégie multicanal et ces implications.....	13
Section 3 : La banque à distance.....	23
Chapitre 2 : Le Customer Relationship Management.....	31
Section 1 : Généralités sur le CRM.....	31
Section 2 : Le CRM à l'ère du numérique.....	49
Section 3 : Le CRM au sein des banques.....	58
Chapitre 3 : l'impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client.....	65
Section 1 : Présentation de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR.....	65
Section 2 : Présentation de l'étude.....	76
Conclusion générale	101

Introduction générale

L'introduction des technologies de l'information et de la communication a engendré beaucoup de modifications dans différents secteurs de notre économie, entraînant ainsi au cours de ces dernières années une modernisation des infrastructures, une amélioration de la qualité de service et aussi favorisant la création des emplois.

Mais l'un des secteurs qui a été le plus touché par ces mutations est celui des services, notamment au sein des institutions financières, des banques plus précisément et ce grâce à l'avènement du multi canal.

La délivrance d'un service se faisait principalement à travers les réseaux traditionnels que sont les agences avec l'aide du personnel en contact mais aujourd'hui la révolution technologique en matière d'information et de communication, apportent de nouveaux changements dans la manière dont le service est fabriqué et délivré. Ainsi aux coté des canaux traditionnels s'ajoutent des canaux de distribution technologiques de type : téléphone, internet, automate...etc. Ainsi, en réponse aux poussées technologiques, apparait un nouveau genre de banque : la banque à distance.

L'apparition de la banque à distance a modifié les stratégies des établissements financiers plus précisément leur stratégie de relation client. Les clients de la nouvelle banque multicanal peuvent interagir avec leur banque partout et à tout moment. Ils reçoivent des offres de produits et de services adaptés à leurs besoins et à leur comportement, et cela par le biais de leur canal favori.

De ce fait, la banque se retrouve face un de nombreux enjeux : maintenir une relation basée sur la confiance sur le long terme à travers des canaux de plus en plus à distance tout en maintenant un visage humain de la banque.

Ainsi, notre travail de recherche s'articule autour du thème de l'étude de l'impact de l'intégration des canaux de la banque à distance sur le développement de la relation client. Le choix d'un tel thème n'était pas le fruit du hasard, son importance et son actualité sur le marché financier Algérien ont été des facteurs décisifs pour notre choix.

Tout au long de ce travail nous essaierons de répondre à la problématique suivante :
Comment l'intégration des canaux de banque à distance peut-elle influencer la relation client-banque ?

De notre problématique, découlent trois autres questions, à savoir :

- Quel est avantage recherché par les clients dans l'adoption des canaux de technologiques ?

- Est-ce-que l'augmentation de l'expérience vécue par le client du fait de la multiplication des canaux de délivrance du service se traduit automatiquement par une augmentation de la satisfaction ?
- Quel est le facteur principal de la réticence des clients face à l'adoption de ces canaux ?

Afin de répondre à ces questions et de mieux orienter notre recherche, on suggère les hypothèses suivantes :

H1 : les canaux de banque à distance permettent de répondre aux besoins et attentes des clients d'une manière rapide et instantané.

H2 : L'intégration des canaux de la banque à distance augmente l'expérience de services vécue par le client sur l'ensemble des canaux se traduit automatiquement par un niveau de satisfaction plus grand.

H3 : Les habitudes de consommations jugées traditionnelles des Algériens, est l'un des facteurs principaux de la résistance des clients face à l'utilisation de ces canaux.

Pour notre méthodologie de recherche nous avons opté pour la méthode descriptive et analytique, utilisant comme moyen de collecte de données : le questionnaire.

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, travaux universitaire, revues, sites internet et de journaux, nous avons aussi mené une étude au sein de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR, ou nous avons administré un questionnaire à 105 personnes.

Ainsi, notre plan de recherche est structuré de cette manière :

Dans le premier chapitre, nous essaierons de mettre l'accent sur le cadre qui a favorisé l'émergence de l'innovation dans le domaine des services: celle du multicanal, à savoir évolution des technologies de l'information et communication, ainsi, en premier lieu nous allons évoquer les nouvelles technologies qui ont apporté des changements dans le monde de l'entreprise, par la suite, nous allons aborder l'état des TIC en Algérie et on terminera par voir de plus de plus près la stratégie multicanale et ce qu'elle a apporté comme changements.

Notre deuxième chapitre s'intitulant : la gestion de la relation client sera également répartis en trois section, d'abord nous allons introduire le concept par ces différentes généralités, puis nous allons mettre en évidence ce qu'a internet a modifié en terme de

gestion de la relation client et on terminera par évoquer gestion de la relation client dans le domaine bancaire.

Pour notre troisième et dernier chapitre, nous allons procéder premièrement par présenter l'organisme ou nous avons effectué notre stage à savoir la BNP PARIBAS EL DJAZAIR, par la suite on définira le cadre méthodologique de notre enquête et pour finir nous allons procéder à l'analyse des différents résultats de notre étude.

Chapitre I : L'innovation dans la
distribution : émergence du multicanal

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

La révolution en matière de technologies de l'information et de communication a apporté différents changements dans la manière dont le service est produit ainsi que délivré, Ainsi dans ce premier chapitre, nous essaierons en premier lieu de déterminer le cadre qui a favorisé la naissance de cette innovation, Par la suite on expliquera les caractéristiques et différents stratégies liés au multi canal et ce que cette stratégie a engendré comme conséquences et changements comportementaux, organisationnels et managériaux et on s'intéressera de très près aux canaux de la banque à distance. Et cela à travers un travail structuré en trois sections.

Section 1 : Cadre de l'émergence du multi canal :

Nous assistons aujourd'hui à une véritable mutation du secteur des services, spécialement dans la manière dont le service est délivré, et l'un des facteurs qui a favorisé ces changements est l'introduction des TIC dans le domaine de la distribution.

1. Les technologies de l'information et de la communication :

1.1. Définitions :

Vu la complexité et l'hétérogénéité des TIC, plusieurs définitions peuvent être proposées néanmoins on retiendra ces deux définitions:

« Les TIC sont issues du mariage de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Elles sont à l'origine de ce que l'on appelle communément la société de l'information, Elles entraînent, à la fois, un bouleversement à tous les niveaux de l'information (production, traitement, distribution) et un grand changement de l'espace médiatique en permettant de stocker, traiter, et diffuser un volume croissant de données, rapidement et sans coût »¹

On peut aussi définir les TIC comme étant : *« Ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et*

¹ Richard-Lanneurie, Sophie :e-marketing : Le Génie des Glaciers Editeur, 2008, P 11-12

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.) »¹

Ainsi les TIC sont : un ensemble de moyens permettant de collecter, traiter et diffuser des informations à une vitesse distance.

1.2 Quelques avantages et inconvénients des TIC dans le monde des entreprises :

Les TIC présentent plusieurs avantages, on peut citer :

- a. Une réduction de coûts ;
- b. Délocalisation de la production ;
- c. Organisation moins hiérarchisée ;
- d. Une meilleure gestion des ressources humaines ;
- e. Apparition de nouveaux circuits de production ;
- f. Développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs.

Cependant, ils présentent aussi des inconvénients, dont :

- a. Le coût du matériel, du logiciel, de la maintenance ;
- b. Phénomène de suréquipement, et donc coût de sous-utilisation ;
- c. Coût de la formation du personnel ;
- d. Réorganisation structurelle du travail ;
- e. Coût de l'amélioration plus important car innovations plus fréquentes ;
- f. Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable, problèmes éthiques.

1.3 Les technologies incontournables dans le monde de l'entreprise :

1.3.1 Internet :

Internet est le réseau informatique mondial accessible au public. C'est un réseau de réseaux, sans centre névralgique, composé de millions de réseaux aussi bien

¹ <http://glossary.uis.unesco.org/glossary/fr/term/2367/fr>

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

publics que privés, universitaires, commerciaux et gouvernementaux, eux-mêmes regroupés, en 2014, en 47 000 réseaux autonomes¹.

1.3.1.1 Internet en chiffres :

Les Statistiques 2015² démontrent que 42% de la population mondiale sont des internautes 70% d'entre eux sont des utilisateurs quotidiens, y'a huit nouveaux utilisateurs chaque seconde, soit 68% de ces internautes sont inscrits sur les réseaux sociaux. Pour le taux de pénétration d'Internet dans le Monde : 81% en Amérique du Nord (86% au Canada, 80% aux USA), 78% en Europe de l'Ouest (83% en France), 18% en Afrique 12% en Asie du Sud.-+

Selon la même source, les internautes passent 4,8 heures par jour via un ordinateur, 2,1 heures via un mobile sur internet, l'accès à l'Internet mobile double chaque année, 144 milliards d'emails sont échangés chaque jour, 822240 nouveaux sites Internet sont mis en ligne chaque

1.1.3.2 Les différents services internet : Plusieurs services³ sont offert par internet, on cite :

- a. Le Web (world wide web) :** autorise la navigation sur des pages multimédia. Il a été créé en 1989 au CERN de Genève par Tim Berners-Lee, Robert Cailliau et leur équipe. Il s'appuie sur le protocole HTTP, qui figure au début de l'adresse du serveur où vous vous connectez pour accéder à une page Web.
- b. Le FTP (File Transfert Protocol) :** est un protocole de transfert de fichiers. Ce transfert s'effectue en établissant une connexion entre un serveur FTP et un client FTP situé sur votre ordinateur. Les fichiers échangés sont des fichiers informatiques de tous types (texte, images, sons, logiciels, ...).
- c. La messagerie électronique :** permet aux internautes qui possèdent une adresse E-Mail de s'expédier mutuellement des messages dans le monde entier.
- d. Les news :** Ce sont des espaces de discussions où des groupes de connectés discutent en temps différé. Les news sont regroupés par thèmes d'intérêt, appelés newsgroups ou forums.

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Internet>

² <http://www.blogdumoderateur.com/infobesite-quand-la-quantite-prime-sur-la-qualite-du-contenu/>

³ http://www.viviani.org/cours/util_int/internet/3ppserv.html

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

- e. **Le chat** : c'est la messagerie électronique instantanée, c'est-à-dire une communication écrite en temps réel et interactive.

1.3.1.3 Quelques avantages procurés par internet :

Selon HELFER et ORSON, internet présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise¹, en effet, Internet permet de se doter d'un nouveau média peu onéreux qui diffuse l'information aux quatre coins du monde, et aussi d'expérimenter de nouvelles actions marketing : un nouveau produit, un nouveau service par exemple, à moindres frais et de toucher de nouveaux segments de clientèles que l'on ne pouvait atteindre jusqu'alors.

1.3.2 téléphonie mobile :

La téléphonie mobile, ou téléphonie cellulaire est un moyen de télécommunications par téléphone sans fil (téléphone mobile). Ce moyen de communication s'est largement répandu à la fin des années 1990. La technologie associée bénéficie des améliorations des composants électroniques, notamment leur miniaturisation, ce qui permet aux téléphones d'acquérir des fonctions jusqu'alors réservées aux ordinateurs.²

1.3.2.1 Téléphonie mobile en chiffres :

Des statistiques récentes démontrent qu'en fin 2015³, le nombre d'abonnements mobiles devraient dépasser les 7 milliards pour atteindre un taux de pénétration de 97% dans le monde. Par comparaison, l'ITU⁴ en recensait 738 millions en 2000. Dans les pays en voie de développement, la pénétration des abonnements mobiles atteint 90% fin 2014, contre 121% dans les pays développés. Par ailleurs le taux de pénétration a atteint 69% en Afrique fin 2014 et 89% en Asie-Pacifique. L'Europe et les Etats-Unis ont quant à eux franchi les 100% depuis 2012.

1.3.2.2 Caractéristiques des téléphones mobiles :

La fonction d'usage du téléphone est la communication vocale, mais le téléphone mobile permet aussi d'envoyer des SMS. Avec l'évolution de l'électronique, le texte a pu être augmenté d'images, puis de photographies, de sons et de vidéos. Des équipements

¹ Helfer, Jean-Pierre, Orsoni, Jacques, MARKETING , 2011, p150-151

² https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9phonie_mobile

³ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/nombre-abonnes-mobile-monde.shtml>

⁴ International Télécommunication Union

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

embarqués associés à des services permettent aussi de : lire et rédiger des e-mails ; naviguer sur Internet ; jouer ; photographier et enregistrer des vidéos ; écouter la musique ; regarder la télévision ; écouter la radio ; servir de modem à un ordinateur, etc.

1.3.3 Intranet :

Un intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle qui utilise les mêmes protocoles qu'Internet (TCP, IP, HTTP, SMTP, IMAP, etc...). Parfois, le terme se réfère uniquement au site web interne de l'organisation, mais c'est souvent une partie bien plus importante de l'infrastructure informatique d'une organisation¹

1.3.3.1 Quelques avantages de l'intranet :

- Mise à disposition de documents techniques ;
- Mise à disposition d'informations sur l'entreprise ;
- Forums de discussion, listes de diffusion, chat en direct ;
- Gestion de projets, agenda, aide à la décision ;
- Un échange de données entre collaborateurs ;
- Moteur de recherche de documentations ;
- Portail vers internet ;
- Messagerie électronique ;
- Annuaire du personnel ;
- Visioconférence..

1.3.3.2 Les outils de l'intranet :

Intranet peut être intégré avec des outils ² apparus ces dernières années :

a. la G.E.D (Gestion Électronique des documents) :

La G.E.D gère des documents à caractère multimédia réceptionnés sous une forme non structurée. Elle est rentrée dans les banques et sociétés d'assurance pour résoudre les problèmes de conversation et de diffusion de certains types de documents : les fichiers

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Intranet>

² MICHEL BADOUC, BERTRAND LAVAYSSIERE, EMMANUEL COPIN :e-marketing de la banque et de l'assurance, édition d'organisation,2000, p.49.50

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

d'historique et ceux de transaction. La G.E.D permet de l'optimisations de la circulation et de l'archivage des documents.

b. **Le groupware :**

Le groupware constitue un concept global réunissant trois fonctions : partage de l'information, messagerie évoluée et workflow. Il permet de traiter et de et d'échanger des messages et documents, en associant dans les applications bureautiques des systèmes de gestion en réseau et des agendas électroniques..

c. **Le workflow :**

Le workflow permet d'automatiser et de programmer des flux de documents et d'informations entre différentes équipes.

1.3.3.3 Les outils de traitement de l'information :

Plusieurs outils¹ ont émergé avec l'évolution fulgurante des TIC, dont :

a. **Le datamining :**

Egalement appelé forage de données, le datamining permet d'extraire l'information essentielle à la prise de décision du dirigeant, camouflée parmi des millions de données, réparties dans les fichiers et sources de renseignements multiples que possède une entreprise. Il permet ainsi de faire apparaître des nouvelles tendances comportementales des marchés inexploités.

b. **Les agents intelligents :**

Ceux sont des systèmes à base d'intelligence artificielle, de par leurs structures non figée et évolutive s'accommodent de connaissances imprécises et mouvantes. Ils établissent des profils sociologiques de clients facilitant la segmentation ainsi que la mesure de la sensibilité des produit sur chaque segment. Ils sont capable aussi de trouver l'information nécessaire, et d'en négocier le prix avant de la transformer en valeur ajoutée pour l'institution.

¹ MICHEL BADOUC , BERTRAND LAVAYSSIERE, EMMANUEL COPIN ; Op.ci, p.34.35

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

c. Les systèmes experts :

La philosophie des systèmes experts consiste à intégrer dans un programme informatique les connaissances et expériences des meilleurs spécialistes d'un domaine spécifique interne ou externe à une entreprise. Ils s'articulent autour d'une base de connaissances qui reproduit l'expérience et le savoir-faire des meilleurs professionnels de l'entreprise.

d. Les outils du « knowledge management » ou gestion des connaissances :

Il s'agit d'un concept plus large que celui des systèmes experts qui sont utilisés à des fins but commerciaux précis. Les outils du « knowledge management » permettent d'incorporer tout le savoir de l'entreprise lié à un processus ou à une filière. L'ensemble des procédures, pratique et expérience pour une activité donnée est recueilli et stocké petit à petit.

2. Etat des TIC en Algérie :

L'Algérie accuse un vrai retard dans le développement des technologies de la de l'information et communication, en effet, notre pays a reculé à la 131e place dans le classement mondial 2013 des technologies de l'information et de la communication (TIC), après avoir occupé le 118e rang en 2012, a indiqué le nouveau rapport du World Economic Forum (WEF). Un classement en fonction de l'indice « Networked Readiness Index » (NRI) qui évalue la disponibilité de 144 pays à exploiter les TIC en termes, notamment, de croissance, de compétitivité ainsi que de la prospérité de leurs citoyens. Pour le mesurer, l'indice NRI calcule l'aptitude d'un pays à exploiter pleinement les TIC en termes respectivement d'infrastructures des TIC, du coût d'accès et de disponibilité des compétences requises pour un usage optimal, de l'utilisation des TIC par les gouvernements et le milieu des affaires, du contexte économique et du climat pour l'innovation, du cadre politique et réglementaire et de l'impact économique et social des TIC.¹

C'est un constat assez inquiétant qu'Houda-Iman Feraoun, ministre de la Poste et des Technologies de l'information et de la communication, a dressé lors de son passage au

¹ Le quotidien HORIZONS, 12/04/2013, page 7

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Forum de Liberté¹. La ministre le décrit comme étant “un secteur en souffrance” et aller jusqu'à avouer le recours à des “mesures de bricolage” pour remédier à une situation devenue presque ingérable. Notamment lorsqu'il s'agira de relancer le projet de loi sur les TIC, enterrée avec la venue de Zohra Derdouri (ex ministre de la poste et des technologies de l'information et de la communication) . Consciente, semble-t-il, des enjeux que représente un tel projet, la nouvelle ministre opte pour la prudence et choisit la voie de la consultation la plus large possible pour ne pas avoir à subir la contestation. Elle ne le dira pas en ces termes, mais avance tout simplement “la nécessité de remplacer une loi devenue obsolète”. Or, il se trouve qu'il est question de revoir ce texte depuis 2010 sans que l'on y parvienne. L'actuelle ministre reconnaît que “cela va prendre du temps encore”. Elle atteste : “S'il y a beaucoup de dysfonctionnements, c'est parce que la loi sur les TIC est dépassée. On s'est rendu compte au bout de 15 ans qu'elle présente de nombreuses défaillances.”²

Pour le taux de pénétration d'internet, l'Algérie a fait un bond extraordinaire en passant d'un taux 6,4% en novembre 2013 à 24,85% en décembre 2014 et ce grâce à l'avènement de la 3G. En effet, le nombre d'abonnés Internet est passé de 2.339.338 en 2013 à 9.816.143 abonnés au 30 novembre 2014. Mais parmi les nouveaux abonnés, 8.231.905 sont ceux ayant acquis une puce 3G (Mobilis, Ooredoo ou Djezzy).³

Selon la même source, Les chiffres des autres modes de connexion sont complètement dérisoires. Il y a 71.402 abonnés au réseau 4G LTE (sans fil fixe), 2021 abonnés pour le Wimax et 542 pour le Vsat.

2. Les TIC dans le domaine de la distribution des services:

L'introduction des TIC dans les méthodes de distribution des services à travers le multi canal constitue une source importante d'innovation. Le multi canal permet la disponibilité du service en tout temps et en tout lieu ainsi, il entraîne de multiples changements tant au niveau de l'entreprise de service qu'au niveau du client.

¹ Le quotidien LIBERTE , le 22/09/2015,page 5

² <http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-secteur-des-tic-est-en-souffrance-233255>

³ <http://www.algerie-focus.com/2014/12/la-3g-fait-grimper-le-taux-de-penetration-dinternet-en-algerie/>

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

L'avènement d'Internet a permis l'apparition d'un nouveau canal de distribution pour les entreprises: la vente en ligne. Il a également permis aux producteurs de développer la vente directe de leurs produits ou services, ce qui peut contribuer à altérer les relations avec ses partenaires de distribution. En effet, les propriétés d'Internet permettent une désintermédiation. Ce procédé consiste à supprimer dans le circuit de distribution un ou plusieurs intermédiaires qui formaient auparavant un lien entre le producteur et le consommateur.¹

Ainsi les canaux de distribution se sont multipliés, un même service peut être délivré par différents canaux : site Internet, magasin, centre d'appel, catalogue,...

Les entreprises de services, pour améliorer leur productivité, mieux répondre aux attentes des clients et en attirer de nouveaux, adoptent massivement la distribution multicanal, notamment en combinant canaux physiques et canaux numériques. Il est particulièrement important d'identifier les risques d'une telle stratégie (entre autres la cannibalisation entre canaux) et de bien envisager la façon de gérer de manière coordonnée et intégrée les différents canaux utilisés.²

Le secteur bancaire n'échappe pas ainsi à toutes ces fulgurantes mutations, en effet les banques entretenaient une relation proche et personnelle avec leurs clients, lesquels se rendaient régulièrement en agences afin d'y déposer des chèques, rencontrer le personnel afin de recevoir des conseils, etc. Progressivement, ces clients ont été poussés hors des agences à cause de ou grâce à la technologie, et plus spécifiquement avec l'apparition des ATM, l'utilisation du téléphone, et plus récemment de l'Internet. Tout cela a changé drastiquement la relation banque-client. Ce dernier est maintenant à distance et en ligne, avec comme conséquence que les banquiers ne voient plus leurs clients. Le résultat qui en découle est que la banque est devenue un fournisseur de produits de commodité : les services deviennent du « self-service ». ³

¹ Bressolles, Grégory : E-MARKETING, Edition Dunod , 2012, p62

² Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine , MARKETING DES SERVICES, Dunod, 2014, p132

³ Cédric DENOEL: L'E-BANKING REMPLACE-T-IL LA BANQUETRADITIONNELLE OU LA COMPLETE-T-IL ?, En vue de l'obtention d'un master en sciences de gestion, école de gestion de l'université de LIEGE, 2007-2008

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Ainsi les entreprises et plus précisément les banques se retrouvent face à un dilemme : quelle stratégie multicanal adopter ? Quel canal privilégier par rapport à un autre ? Comment maintenir cette relation qui devient de plus en plus à distance ? Des questions auxquelles nous essaierons de répondre dans les prochaines sections.

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Section 2 ; La stratégie multi canal Et ces implications :

Le multicanal a fait naître de nouveaux enjeux : se pose en effet avec acuité la question de la relation que les canaux doivent entretenir entre eux afin d'optimiser la performance commerciale de l'entreprise, Dans cette section nous allons aborder les différents canaux de distribution du service ainsi que leurs avantages et inconvénients, par la suite nous allons étudier les différentes stratégies multi canal qui en découle et leurs implications.

1. Le multi canal :

L'introduction des technologies dans les activités de service offre aux entreprises de service la possibilité de produire et de distribuer le service de différentes manières. L'une des caractéristiques premières du multi canal comme son nom l'indique est cette diversification des options de délivrance de service qu'il permet. L'entreprise de service dispose aujourd'hui d'une variété de canaux de distribution mis à la disposition du client.

1.1 Les avantages et inconvénients des différents canaux de distribution :

Tableau n°1 : avantages et inconvénients des différents canaux de distribution

Canal de distribution	Avantages	Inconvénients
Service à domicile	<ul style="list-style-type: none">• Investissements moindres en locaux• Prestation personnalisée• Meilleure compréhension du problème du client• Activité potentiellement plus lucrative si un segment significatif de la demande est prêt à payer un	<ul style="list-style-type: none">• Coût du service en principe plus élevé (notamment en personnel)• Nécessité de plages étendues d'intervention• Capacité à être joint rapidement• Nécessité de prévoir les éléments permettant l'intervention• Nécessité de disposer de véhicules

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

	supplément pour une prestation à domicile	adaptés <ul style="list-style-type: none"> • Contrainte d'optimisation des déplacements, tenant compte de la disponibilité des clients
Service dans les locaux du prestataire	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de nécessité de se déplacer • Prestation personnalisée • Présence de toutes les compétences et de tous les éléments matériels permettant la délivrance du service 	Investissements élevés <ul style="list-style-type: none"> • Frais de personnel élevés • Nécessité d'une implantation facilitant l'accès de la clientèle • Limitation des plages horaires d'ouverture • Importance des locaux, des équipements et des variables d'atmosphère, surtout si la présence du client est requise
Service à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité à toute heure ou sur des plages généralement étendues • Absence d'agences ou limitation de leur nombre ainsi que du nombre d'employés • Couverture géographique sans limite • Possibilité de réorienter l'activité du personnel en contact vers 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'assurer la qualité du site Internet • Difficultés à assurer la gestion des appels téléphoniques entrants et des courriels • Importance de la sécurisation des transactions • Dépendance à l'égard des équipements possédés par le client et de son savoir-faire

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

	des services à plus forte valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnalisation dans la relation • Importance de l'assistance à distance • Coûts logistiques potentiellement élevés si des marchandises doivent être livrés
Service automatisé	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation du nombre d'agences et du nombre d'employés • Horaires d'accès aux services étendus • Amélioration de la couverture géographique et du maillage du territoire • Possibilité de réorienter l'activité du personnel en contact vers des services à plus forte valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la maintenance et de la rapidité d'intervention pour prévenir ou corriger les défaillances • Nécessité d'instructions particulièrement claires pour l'utilisateur • Nécessité parfois d'assurer une présence humaine à proximité • Absence de personnalisation • Dépendance à l'égard du savoir-faire du client

Source : Gabriel Patrick, Divard Ronan, Le Gall-Ely Marine : Op.cit, p.133

1.2 Les différentes stratégies multi canal : On distingue deux types de stratégies¹ multi canal : la stratégie de juxtaposition des canaux et la stratégie de combinaison des canaux.

- a. **.La stratégie de juxtaposition :** entreprise juxtapose différents canaux pour améliorer sa couverture du marché et/ou réduire les coûts de distribution. Les

¹ Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine ,Opcit, p141-142

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

clients choisissent leur canal ou se voient suggérer, voire imposer un canal, en fonction de leur appartenance à tel ou tel segment ou du service demandé. Imposer des canaux est très délicat, le risque étant de créer du ressentiment chez certains clients à l'égard de l'entreprise et des clients jugés privilégiés. Dans certains cas, la gestion des canaux est totalement dissociée.

- b. **La stratégie de combinaison des canaux** : L'entreprise combine différents canaux pour la délivrance du service afin de toucher de nouveaux segments et bénéficier de synergies et d'effets de complémentarité. On parle généralement de cross-canal pour qualifier cette stratégie, même si une distinction est parfois établie entre la logique cross-canal à proprement parler et la logique trans-canal ou encore logique omni-canal.

2. **Mise en œuvre d'une stratégie multicanal et ces implications :**

2.1 **Mise en œuvre d'une stratégie multi canal :**

La mise en œuvre d'une stratégie multicanal doit être envisagée de manière globale par l'entreprise: elle doit déterminer le nombre de canaux nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés ainsi que définir et assigner un rôle à chaque canal. Quatre rôles essentiels peuvent être identifiés : un rôle de prescription, un rôle de communication, un rôle de transaction et un rôle de gestion de la relation client. Il est ensuite nécessaire d'articuler les canaux entre eux en fonction des différentes phases du processus d'achat: reconnaissance du besoin, recherche d'informations, évaluation des alternatives, achat et réactions post-achat. Ainsi, plusieurs parcours client type pourront être définis. Par exemple, l'entreprise pourra favoriser la recherche d'informations en ligne, l'achat en magasin et les questions relatives au service après-vente en magasin ou par téléphone. Afin de déterminer les parcours types, une analyse du coût de commercialisation par canal doit être effectuée¹.

La stratégie multicanal doit veiller à la compatibilité entre les canaux, à leur intégration et à leur optimisation (notamment au niveau des coûts). Souvent les entreprises ont tendance à déployer une stratégie pluri canal (chaque canal est géré de manière indépendante) et non une véritable stratégie multicanal intégrée.²

¹ Bressolles, Grégory, OPCIT, P67-68

² Ibid. p 68

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

2.2 Stratégie multi canal intégrée :

Selon Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, La stratégie d'intégration permet à l'entreprise de services de bénéficier d'effets de synergie entre les canaux par une augmentation des ventes et/ou une diminution des coûts. La complémentarité entre réseaux peut générer d'importantes économies. La stratégie d'intégration et de coordination peut prendre plusieurs formes¹ :

- a. **intégration des objectifs et des systèmes de rémunération** : cette intégration conditionne l'adhésion du personnel en contact au multicanal.
- b. **création d'une base de données intégrée** : qui centralise l'ensemble des informations qui transitent dans chaque canal permettant ainsi d'avoir une vue complète du client et de pouvoir coordonner plus facilement l'ensemble des canaux.
- c. **instauration de passerelles entre les canaux de vente** de manière à permettre de passer sans contrainte de l'un à l'autre et de fluidifier le parcours client. Une stratégie multicanal intégrée permet d'améliorer l'expérience client en évitant la confusion et la frustration causée par des différences dans l'offre selon les canaux et en procurant aux clients davantage de service, de praticité, un gain de temps et une plus grande fiabilité.
- d. **intégration des stratégies et des actions marketing**: la convergence des canaux en termes d'offres passe notamment par une concomitance des événements commerciaux et une bonne intégration des chaînes logistiques.

2.3 Implications de la mise œuvre d'une stratégie multi canal :

L'innovation introduite par le multi canal ne s'arrête pas seulement à une innovation de procédés mais va au-delà. Il est source de nombreux changements comportementaux, organisationnels et managériaux. Trois acteurs clés sont parties prenantes de cette innovation le personnel en contact, le client et les managers qui sont

¹ Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine ,Op.cit, p147-148

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

amenés à prendre tout un ensemble de décisions visant à une gestion efficace et efficiente de ces différents canaux.¹

2.3.1 Nouveaux rôles et nouvelles compétences :

a. Le personnel en contact :

L'émergence du client multicanal bouleverse le rôle du personnel en contact², et tout particulièrement des vendeurs. L'influence du vendeur sur le client qui a entamé son processus sur Internet est moindre, ce qui peut lui donner l'impression d'une perte de pouvoir et d'une dévalorisation de son métier, Ainsi Il fait face à un client plus en plus exigeant car mieux informé à travers les canaux alternatifs. D'autre part il subit directement l'insatisfaction du client liée aux dysfonctionnements qui peuvent survenir lors de l'expérience de service avec les autres canaux. Ainsi favoriser l'adhésion du personnel en contact au multicanal est donc un enjeu considérable. Cette adhésion peut se définir par deux éléments: le degré de compréhension et d'acceptation du client multicanal, et l'importance accordée aux actions marketing multicanal cohérentes en termes d'offre, de promotion, de merchandising ou d'événementiel. Dans certains cas, l'adhésion du personnel en contact est fonctionnellement nécessaire au développement des nouveaux canaux. Ainsi, dans le domaine bancaire, souligne que l'accès au site Internet ou au serveur vocal d'une banque est un service qui est vendu par les conseillers de clientèle de l'agence. Leur adhésion à ces nouveaux canaux, qu'ils considèrent souvent comme une menace, est donc nécessaire. Pour favoriser cette adhésion, deux conditions majeures doivent être réunies, non seulement le personnel en contact doit être correctement formé aux canaux digitaux, en plus de ça le système de rémunération doit aussi être repensé. L'idéal est d'instaurer un système intégrant non seulement les performances commerciales de son propre canal mais également les ventes globales de l'entreprise ainsi que les indicateurs qualitatifs liés à la relation client.

¹ Anne Marianne SECK :L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal, GREFI, Université Aix- Marseille,2008.

² Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine ,Opcit, p 146-147

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

b. Le client :

Aussi, à côté de ces changements qu'entraîne la mise en place des canaux technologiques chez le personnel en contact, nous assistons également à un changement de comportement de la part du client. En effet, l'existence du système hybride introduit par le multi canal donne naissance à un nouveau comportement chez le client. Les entreprises sont confrontées à un nouveau « genre » de client : le client multi canal défini comme un client qui dans les différentes étapes de son processus de prise de décision peut utiliser deux à plusieurs canaux. Des tendances émergent, se concentrant uniquement sur deux phases du processus de prise de décision: la préparation (la recherche d'information et l'évaluation des possibilités) et la phase de transaction. On identifie deux types de comportements nés du multi canal :

- **Le comportement click and mortar (ou web to store) :**

Le comportement click and mortar¹, Le client s'informe sur le canal digital et passe au canal physique pour la transaction. Les motivations au web to store sont nombreuses et cette articulation serait la plus utilisée.

Le web to store connaît des variantes. Le click and collect désigne ainsi la possibilité de commander et de payer en ligne avant de récupérer les produits en point de vente.

- **Le comportement mortar and click ou store to web :**

Pour le comportement² mortar and click : Le client passe du canal physique pour la préparation de l'achat au canal digital pour la phase transactionnelle. Il existe des dispositifs spécifiques. Ainsi, le reverse click and collect permet au client de commander, depuis le magasin, un produit indisponible en point de vente puis de le recevoir gratuitement chez lui ou dans l'endroit de son choix.

Aussi, le fait de pouvoir recourir au moins à deux canaux au sein d'un même processus de décision montre l'existence de synergies entre les canaux et donc leur complémentarité. Ceci amène les entreprises de service à faire face à de nouveaux enjeux.

¹ Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine ,Opcit, p 144

² Ibid, p 145

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Pour les auteurs, des défis seraient posés à la gestion du consommateur multicanal¹, En effet les entreprises devront penser à recouper les bases de données marketing des différents canaux, et aussi comprendre le comportement du consommateur dans un environnement multicanal, évaluation de la performance du canal et allouer des ressources entre les canaux et la recherche d'un channel mix optimal.

2.3.2 De nouvelles contraintes à gérer lié au risque multi canal :

Il est possible d'en identifier cinq risques² :

a. Le risque d'une gestion incohérente de la relation client :

Si les actions sont menées en parallèle, sans système d'information centralisé, on peut aboutir à des incohérences, par exemple des sollicitations redondantes ou inadaptées qui entraînent incompréhension et insatisfaction.

b. Le risque de cannibalisation des ventes :

Ce risque est d'autant plus grand que les canaux s'adressent à des segments de clientèle identiques, ou que leurs rôles respectifs ont été mal définis. Cette désertion du canal physique vers le virtuel peut avoir des effets néfastes sur la relation commerciale. De plus avec le risque de « cannibalisation entre les canaux » l'entreprise court le risque de ne pouvoir rentabiliser ces canaux et de se retrouver avec des surcoûts en lieu et place d'une économie de coûts.

c. Le risque de conflits entre canaux au sein de l'entreprise :

Le principal problème tient à l'attribution des ventes à un seul canal. En effet, si un client s'engage par exemple dans la transaction par téléphone, mais la finalisé en agence, la vente risque alors d'être comptabilisée dans les seuls résultats de ce dernier canal.

d. Le risque d'une expérience client décousue et insatisfaisante

Il convient de définir clairement le rôle dévolu à chacun des canaux et la manière dont ils doivent interagir. Le client peut en effet déplorer de ne pas pouvoir disposer d'un « guichet unique » et d'être tronçonné selon la nature et l'objet du contact. Lorsqu'un client passe par différents canaux, il doit vivre une expérience sans heurt. Il faut donc éliminer

¹ Ibid. p.146

² Gabriel, Patrick ,Divard, Ronan : op.cit. p.143.144

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

les ruptures (ex . physique, cognitive, économique, émotionnelle) . Aujourd'hui cela constitue un enjeu de taille. Des études ont montré que dans un environnement multi canal l'expérience du client se forme à travers tous les moments de contacts ,Le client multi canal utilisant au moins deux canaux au cours de son processus de décision fondera sa perception non pas sur un des canaux utilisés mais sur l'ensemble des canaux utilisés.

e. Un risque accru de perte de contrôle de la qualité de service :

Le client fonde sa perception sur l'ensemble des canaux qu'il utilise. Or, plus une entreprise multiplie les canaux, plus elle est en peine de contrôler la qualité du service. Ainsi, avec les canaux à distance, il ne maîtrise pas certains paramètres, tels l'équipement du client. En outre, les entreprises délèguent souvent certaines tâches à des prestataires externes, qui échappent largement à leur contrôle.

Cependant, avec le multi canal la question du contrôle de la qualité de service délivrée sur l'ensemble des canaux se pose avec acuité. En effet si dans les canaux traditionnels, l'entreprise de service a une main mise ou un contrôle sur la prestation de service et peut à travers le personnel en contact au cours de la prestation influencer positivement la satisfaction du client, avec les canaux à distance les choses sont tout autre. La gestion de la qualité de service dans les canaux à distance est complexe du fait qu'il y a nombre de paramètres que l'entreprise de service ne maîtrise pas. Parmi ces paramètres¹ nous pouvons citer :

- **Le support physique utilisé :**

Dans les interactions de service à distance de type Internet, L'équipement (exemple le PC) utilisé appartient au client et l'entreprise de service n'a aucun contrôle sur sa performance qui peut influencer sur la qualité de l'interaction.

- **La gestion interne du canal :**

La gestion d'un canal n'est pas simple. Il nécessite tout un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques et financiers à mettre en place et à gérer efficacement. Les entreprises préfèrent donc déléguer certaines tâches ou prestations de

¹ Anne Marianne SECK :L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal, GREFI, Université Aix- Marseille,2008.

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

service à faible valeur ajoutée à des réseaux ou prestataires externes. C'est le cas de la plupart des prestations téléphoniques et électroniques.

Les entreprises de service ont donc tout intérêt à intégrer les différents canaux et à avoir un contrôle sur la qualité du service dans chaque canal et dans l'ensemble des canaux de délivrance de service.

Nous arrivons à terme de cette deuxième section, nous essaierons de nous intéresser dans la prochaine et dernière section de ce premier chapitre aux différents canaux à distance de livraison du service spécialement dans le domaine bancaire.

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Section 3 : La banque à distance

Les banques font face aujourd'hui à un marché en pleine mutation, et se retrouvent ainsi face à de nombreux défis : une pression réglementaire qui s'intensifie, une évolution fulgurante des technologies, de nouvelles attentes clients à satisfaire et un impératif de réduction de leur structure de coûts pour retrouver le chemin de la croissance. Ainsi nous verrons dans cette section le développement de la banque à distance ainsi que ces différents canaux.

1. Le développement de la banque à distance :

1.2 Facteurs favorisant le développement de la banque à distance :

La banque à distance constitue une réponse technique et stratégique à l'innovation technologique et aux nouvelles conditions économiques. La banque à distance a été rendue nécessaire du fait de plusieurs facteurs¹ :

- a. La demande d'une production de services bancaires sur mesure liée à l'informatisation des moyens d'accès à ces services avec l'apparition des GAB/DAB, le vidéotext, l'audiotex et la banque sur Internet;
- b. La recherche d'une meilleure rentabilité basée à la fois sur les avantages financiers de ce nouveau mode de distribution des services et sur l'adjonction d'une activité dont le coût marginal sera limité à terme ;
- c. les nouvelles attentes des clients face aux nouvelles technologies mises en évidence par diverses études ;
- d. L'ouverture d'opérations bancaires à tout type d'établissement par la loi bancaire de 1984.

1.3 La stratégie bancaire :

Face au nouveau paradigme de « banque à accès multiple », les banques se sont pour la plupart, positionnées sur un métier de distributeur multicanal. Ainsi trois options sont possibles en matière de stratégie² bancaire :

¹Alain Capiez : Banque à distance et pilotage bancaire, édition gestion 2000 , 2001, p16.17

²Alain Capiez. NOUVELLES TECHNOLOGIES ET PERFORMANCE LE CAS DE LA BANQUE A DISTANCE. 22EME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom,2001.

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

- a. **Stratégie multicanal indifférenciée** laissant aux différentes clientèles un choix complet en leur offrant tous les produits par tous les canaux ce qui est séduisant pour le client mais conduit à un investissement maximum pour un retour incertain, compte tenu du risque de gaspillage par les clients des canaux les plus onéreux comme les agences.
- b. **Stratégie multicanal différenciée** conciliant les préférences des clients avec les impératifs de rentabilité des canaux, c'est à dire orientant les clients vers les canaux les mieux adaptés à leurs besoins, soit par un système de tarification directe soit par une tarification indirecte à travers des offres
- c. **Stratégie monocanal** avec utilisation exclusive du canal de distribution à distance.

Les canaux de distribution des produits doivent s'adapter aux habitudes des clients. Le client grâce à la banque multicanal choisit désormais le canal avec lequel il veut traiter (agence de proximité, plateforme téléphonique, agence en ligne, Internet.). Certains réseaux ont opté pour un mode exclusif de distribution: la vente en ligne .¹

L'organisation multicanal est double : par segment de clientèle et par segment de produit².

- a. **Par segment de clientèle** : Les clients à fort potentiel sont orientés vers les agences ou ils peuvent recevoir des conseils individualisés, ou la relation est construite selon un modèle one to one. Les clients à faible potentiel sont orientés vers les canaux à distance moins coûteux pour la gestion de ce type de client.
- b. **Par segment de produit** : la distinction peut également se faire par type de produits puisque les opérations de gestion courante à faible valeur ajoutée sont privilégiées sur les canaux à distance alors les opérations à forte valeur ajoutée sont réalisées en agence.

¹ Monnier, Philippe Mahier-Lefrançois, Sandrine : techniques bancaires, Edition: Dunod, 2015, p.14

² DEMMOUCHE nadjoua : impact de l'automatisation de la force de vente sur la collecte d'informations sur le client bancaire : en vue de l'obtention d'un doctorat en science commerciales : 2014-2015

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

La banque se retrouve ainsi face à quatre défis¹ :

- a. **Défis économique** : diminuer les coûts des réseaux traditionnels considérés pesant lourdement sur la rentabilité globale de l'institution.
- b. **Défis commerciale** : entraîne une adaptation permanente des établissements aux attentes évolutives de clientèle.
- c. **Défis concurrentiel** : Faire face à une concurrence féroce du notamment à l'ouverture des marchés à l'international et aussi avec l'avènement d'internet
- d. **Défis technologique** : qui demeure un vecteur incontournable dans la nouvelle distribution et dont l'évolution pourrait fortement influencer le poids des réseaux dans les charges

2. Les canaux de distribution des services bancaires :

2.1 Les canaux à distance :

Plusieurs canaux² à distance sont mis à disposition du client :

2.1.1 Les automates bancaires :

Les distributeurs automatiques de billets (DAB). Dispositif électromécanique permettant uniquement d'effectuer des retraits sur son compte, les DAB ont été ensuite complétés par les guichets automatiques bancaires (GAB) qui donnent accès à une gamme plus ou moins étendue d'autres services :

- a. Consultation de comptes,
- b. Relevé des dernières opérations enregistrées (virements, prélèvements automatiques, chèques encaissés),
- c. Dépôt de valeur,
- d. Commande de chéquier ;

¹ Michel badoc, bertrand lavayssière, Emmanuel copin : e-marketing de la banque et de l'assurance, 2ème édition, édition d'organisation, 2000, p.119-120

²<https://fr.scribd.com/doc/15792272/La-multiplication-des-canaux-de-distribution-et-l-avenement-de-la-banque-a-distance>

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

e. Information sur les produits

Les distributeurs de billets automatiques se transforment ainsi en véritables agences virtuelles capables de desservir presque la totalité des transactions bancaires quotidiennes, ce qui diminue considérablement les coûts opérationnels.

2.1.2 Le téléphone :

Le « mobile banking » qui permet aux banques de proposer des services financiers aux possesseurs de téléphone portable, repose sur des dispositifs de technologie destinés à assurer la sécurité des transactions bancaires, on distingue ainsi

a. Les chargés de clientèle :

Les opérations et services réalisables sur simple appel tendent à se raréfier, les chargés de clientèle ayant souvent pour instruction de diriger les demandes vers des serveurs vocaux interactifs, des services Minitel, ou le courrier et le fax.

b. Les serveurs interactifs :

Ils ont plusieurs fonctionnalités :

- Consultation sur les soldes et dernières opérations des comptes chèques et comptes d'épargne,
- Consultation des paiements par carte à débit différé,
- Information sur la mise à disposition de cartes ou de chéquiers,
- Modification du code personnel,
- Hot-line,
- Ordre de bourse (rare).

La plupart des serveurs vocaux des établissements financiers comportent une Hot-line qui met le client qui le désire en contact avec un téléopérateur.

c. Les centres d'appel :

Les principales fonctions des centres d'appel sont orientées vers les télé-services, c'est-à-dire l'ensemble des prestations liées aux demandes d'information, à l'assistance et au support des clients. Un centre d'appels remplit plusieurs fonctions :

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

- Une fonction commerciale : les opérateurs d'un centre d'appels sont amenés à émettre ou recevoir des appels visant à enregistrer des commandes, à prendre des rendez-vous, à démarcher puis vendre différents produits.
- Une fonction support client : elle comprend le help desk, le service après-vente et la gestion des clients lorsque la relation commerciale s'exerce largement par l'intermédiaire du téléphone. Le help desk est un service d'assistance technique intervenant quand les usagers éprouvent des difficultés à utiliser un appareil quelconque.
- Une fonction d'information : comme la fonction support, elle recouvre un domaine d'activité propre au centre d'appels. En fait, la fonction d'information est presque consécutive à l'utilisation des numéros verts, il renseigne directement les personnes en répondant à toutes leurs interrogations.

2.1.3 Internet :

Internet a permis de développer les transactions bancaires sur le net (banque à distance) ce qui pousse les clients à être mieux servis et être en relation constante avec sa banque d'où la création d'un web participatif.

Les services sur Internet sont accessibles par :

- Le micro-ordinateur en ligne,
- Le téléphone mobile (technologie WAP, dont les utilisations sont limitées),
- Les bornes multimédia,
- Et éventuellement les « PC de poche », qui offrent davantage d'ergonomie et de fonctionnalités que les téléphones mobiles.

2.1.4 La banque sans guichets

La Banque Directe a été la première à proscrire les guichets. Elle propose une gamme de produits limitée mais des tarifs compétitifs et un accueil 24 h sur 24 et 7 jours sur 7. Ce type de banque offre la possibilité à ses clients de régler ou de s'informer à distance via Internet sur les questions d'ordre financier. Le client gagne en disponibilité. En effet, les agences bancaires ont des horaires qui ne correspondent pas forcément à ceux de la plupart des clients. Or, les tranches horaires proposées ici sont plus larges.

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Avec des frais de structure peu importants, ces banques peuvent proposer des taux de crédits réduits ainsi que des taux rémunérateurs pour les comptes épargne, et ainsi se montrer compétitives.

2.1.5 Le call back : Combinaison des canaux Web et plate-forme, cette fonction permet à l'internaute via le Web, de demander à être mis en relation avec un conseiller de l'établissement financier par téléphone. Celui-ci le rappelle alors dans un délai très court.¹

2.2 Relation canaux à distance- agence :

La coexistence des réseaux classiques et d'Internet à l'intérieur d'une même banque semble acquise. La banque à distance ajoute un canal de distribution supplémentaire aux canaux existants pour un coût marginal modéré et permet de segmenter plus finement la clientèle avec des produits bien adaptés.²

La banque à distance vise ainsi à compléter les réseaux d'agences. La complémentarité est claire dans plusieurs cas, en effet, banque à distance libère le réseau des tâches les plus simples, aussi elle vise un segment de marché ou propose une gamme de produits jugés insuffisamment rentables en agences, La banque à distance exploite un créneau inoccupé (géographique ou en terme de métier).

Cependant le développement des canaux à distances n'est pas sans risque pour l'avenir des agences, Le principal risque demeure : la cannibalisation progressive de l'agence sous l'effet de l'enrichissement des fonctionnalités et/ou de l'efficacité croissante de la banque à distance. Alors que jusqu'à présent, les nouveaux supports développés au fil des ans se positionnaient en tant que supports complémentaires aux agences, les téléopérateurs, ou plus justement leur utilisation associée à d'autres formes de relations à distance, les seules garanties de survie de l'agence seront à la fois sa plus grande disponibilité et sa meilleure valorisation du client en lui offrant la possibilité du dialogue directe et un service personnalisé.³

¹ Arnaud Bernard, Jean-Marc Béguin : l'essentiel des techniques bancaires : Editions d'Organisation :2008, p77

² <https://fr.scribd.com/doc/15792272/La-multiplication-des-canaux-de-distribution-et-l-avenement-de-la-banque-a-distance>

³ <https://fr.scribd.com/doc/15792272/La-multiplication-des-canaux-de-distribution-et-l-avenement-de-la-banque-a-distance>

3. La qualité de service offert au client

D'après Alain CAPIEZ La base de la relation entre la banque et son client est la qualité fournie en termes de services¹. Le marché des comptes bancaires étant aujourd'hui saturé, l'objectif est d'abord la fidélisation du client en lui offrant une gamme complète de services par les canaux de distribution les plus modernes. Des prestations perçues comme mauvaises entraînent, à plus ou moins long terme, des fuites de clientèle et les banques, généralement, estiment qu'attirer un nouveau client coûte six à sept fois plus cher que de fidéliser un client actuel. L'objectif est aussi, avec les services de banque à distance, de capter la population jeune qui possède une mentalité et des habitudes tournées vers les nouvelles technologies²³. Tout ceci passe par l'organisation d'un système d'information multicanal autour d'une base de données centralisée de la clientèle (accessible de tout canal) avec mise à jour permanente. Il s'agit :

- a. D'analyser les besoins et les comportements de la clientèle, afin de saisir toute opportunité à partir des bases de données constituées par l'enregistrement et la comptabilisation des contacts et opérations effectuées sur les canaux à distance;
- b. D'améliorer en permanence le service au client, d'une part en organisant un suivi de l'activité des services à distance afin de limiter les files d'attente, et en personnalisant la relation avec le client grâce à des moyens technologiques qui permettent le contact avec un même conseiller financier, d'autre part en proposant de nouveaux services comme les bornes interactives implantées dans les hypermarchés pour accorder des crédits à la consommation) ou encore la télévision interactive avec les clients équipés d'une web caméra;
- c. d'assurer le contrôle des activités Internet par l'agrément des établissements de crédit qui garantit la qualité de leurs prestations, par la sécurité renforcée des transactions et par l'adaptation du contrôle interne à ce nouveau canal de distribution.

¹ Alain Capiez : Op.cit, p19.20

Chapitre 1 : L'innovation dans la distribution : l'émergence du multicanal

Nous arrivons ainsi à termes de cette troisième section où nous avons vu ce qu'a pu entraîné la révolution technologique en matière d'information et de communication comme changements dans le secteur bancaire notamment avec l'apparition de la banque à distance poussant ainsi les banques à multiplier les canaux de la distribution de leurs services et à en tirer les plus grands avantages. Néanmoins les banques vont devoir redoubler d'efforts afin de remédier aux risques et limites dus à l'intégration de ces canaux.

À l'issue de ce premier chapitre et à travers les différents problèmes abordés, nous pouvons nous permettre de souligner deux points essentiels que nous jugeons importants pour une stratégie multi canal réussie. En effet, l'intégration des différents canaux devient dans un environnement multi canal une nécessité. Elle est à la base des principaux problèmes auxquels font face les entreprises de service s'étant ouvertes au multi canal. Ainsi il est important d'œuvrer à la formation et à l'accompagnement du personnel en contact et du client avant, pendant et après l'adoption d'une stratégie multi canal. Un autre point essentiel est que les entreprises de service ne doivent pas perdre de vue le client dans l'adoption d'une stratégie multi canal, elles devront alors mettre en place une gestion orientée client d'où la nécessité de d'un dispositif de gestion de la relation client que nous essaierons de développer dans le prochain chapitre.

Chapitre II : Le Customer Relationship Management

Le Customer Relationship Management

Les années 2000 ont été marquées par un véritable tournant en matière de marketing des services. D'un marketing transactionnel à un marketing relationnel qui témoigne d'une volonté réelle de placer les clients au centre de la réflexion de l'entreprise, afin de répondre au mieux à leurs attentes. Une autre tendance du marketing des services émerge : La personnalisation de l'offre, visant à mieux prendre en compte les attentes particulières des consommateurs, et apportant des réponses adaptées à chacun d'entre eux. Cette exigence nouvelle se manifeste à chaque stade de la prestation des services, d'où la nécessité de mise en place d'une vraie stratégie de gestion de la relation client.

Ainsi dans un travail structuré en trois sections, dans ce second chapitre nous allons en premiers lieu évoquer les différentes généralités liées au CRM, par la suite nous allons mettre en évidence ce que internet a révolutionné en matière de relation client et on terminera par voir de plus près les spécificités d'une relation client-banque.

Section 1: Généralités sur le CRM

Dans cette première section nous allons présenter les grands axes liés au CRM.

1. Conceptualisation au tour du CRM :

1.1. Définitions :

La gestion de la relation client (GRC en français, ou CRM en anglais pour Customer Relationship Management) est relativement récente. Ce concept remonte au début des années 2000 et est le résultat des avancées technologiques des sociétés de logiciels et de consulting dans ce domaine.

STANLY BROWN définit le CRM comme étant : « *Une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ces clients actuels et potentiels* »¹

On peut définir le CRM aussi comme suit : « *La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices* »²

¹ STANLEY brown : CRM , édition village mondial, 2007,p.21

² RENE lefebure, GILLES ventueri : Gestion de la relation client , édition eyrolles, 2005. p.3

Le Customer Relationship Management

Ainsi nous pouvons dire que : Le CRM est un outil qui met le client au centre des préoccupations de l'entreprise en répondant à ces besoins d'une manière rapide, personnalisée et efficace.

1.2. Les leviers du CRM :

CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing.

Les nouvelles technologies ont permis d'avoir une meilleure visibilité des dépenses marketing en les intégrant 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 mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes³ :

a. **La réingénierie des processus** : les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent déterminer comment les simplifier, les recomposer et les optimiser pour faciliter la fabrication et la fourniture de produits et services au client,

b. **Réactivité**: L'objectif est de concevoir des produits et des services avec le meilleur taux d'acceptation sur le marché, mais respectant un cahier des charges assurant une simplicité de conception tout en compressant le temps de conception des produits.

c. **La personnalisation de masse** : La personnalisation de masse combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client : la combinaison du sur-mesure et du prix standard. Les logiciels de CRM rassemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences du client pour permettre aux équipes de production l'organisation des processus.

d. **Le marketing relationnel** : Les logiciels de CRM permettent de créer une relation efficace entre l'ensemble des acteurs, du producteur au client. Ils facilitent l'échange d'informations entre les acteurs. Ils ouvrent la perspective d'un monde plus coopératif.

³ RENE lefebure, GILLES ventueri, Op.cit, p36.37.38

Le Customer Relationship Management

e. **L'amélioration de la satisfaction client** : Les logiciels de CRM jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction. Ils permettent à l'entreprise de collecter des informations de manière permanente sur le niveau de satisfaction des clients. Ces informations croisées avec les données de gestion mettent en avant les pistes d'amélioration.

f. **Le one to one marketing**; 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.

g. **La modification du mix marketing** : les éléments traditionnels du mix marketing, les 4P connaissent une évolution profonde : une augmentation des services périphériques au produit, 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, une stratégie de distribution multicanal permettant d'allier des canaux réactifs comme le SMS ou l'e-mail, des canaux plus conviviaux comme le téléphone ou la force de vente des canaux informatifs comme le mailing ou les sites Internet, et une politique de prix basée sur la valeur du client, en complément de la valeur intrinsèque de la transaction, ainsi les logiciels de CRM devront être ouverts et modulaires pour s'intégrer et se compléter pour faire face à ces modifications.

h. **L'intelligence des clients et du personnel** : un accès de plus en plus large à l'information est la caractéristique du monde actuel. Des clients et des collaborateurs toujours mieux formés et informés sont la contrepartie d'un client qui exige plus de professionnalisme et plus de conseils de ses fournisseurs. Les logiciels de CRM doivent tenir compte de cette sophistication croissante et redistribuer cette information à l'ensemble des acteurs au service du client.

Le Customer Relationship Management

1.3 Les outils du CRM :

Selon Sébastien Soulez Le CRM s'appuie sur de nombreux outils souvent proposés par des entreprises spécialisées en CRM⁴ :

a. **les ERP :** (enterprise resource planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) sont des logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité, logistique, paie et ressources humaines...). Cette centralisation globale des données est très intéressante à plusieurs niveaux pour en saisir l'intérêt pour une entreprise et ce, quelque soit sa taille ;

b. **SFA (Sales Force Automation) :** est un logiciel visant à automatiser le cycle de vente (saisie des objectifs et prévisions, gestion des affaires, suivi des clients, reporting) ;

c. **les logiciels de Géomarketing :** Ils permettent une intégration des données géographiques et sociodémographiques dans le processus d'analyse ;

d. **les EDI (Electronic Data Interchange) :** Ils consistent en un échange informatisé de données structurées d'ordinateur à ordinateur (le plus souvent d'entreprise à entreprise) ;

e. **les Plates-formes e-CRM :** permettent une personnalisation des sites en temps réel, des actions de fidélisation on line, un support clientèle via le Web, la gestion des contacts par courrier électronique ;

f. **« Le data warehouse » ou entrepôt de données :** C'est le lieu de stockage intermédiaire des différentes données en vue de la constitution du système d'information décisionnel, il est ainsi le lieu unique de consolidation de l'ensemble des données de l'entreprise. Cette analyse offre aux utilisateurs la possibilité de procéder librement et facilement à tous les croisements possibles ;

g. **Les logiciels d'automatisation du marketing :** Le marketing one-to-one rend nécessaire l'utilisation des outils de productivité dans les services du marketing, conception

⁴ SOULEZ SEBASTIEN : le marketing, édition :GUALINO, 2015, p.149

Le Customer Relationship Management

des campagnes, segmentation, ciblage et planification des actions en fonction des données de chaque client et des objectifs de campagnes .

1.4 Les différentes catégories de CRM :

On distingue trois technologies⁵ CRM : CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique :

a. Le CRM opérationnel :

Les technologies CRM opérationnelles, représentent l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique. Parmi les technologies opérationnelles du CRM on trouve les centres d'appel, les bases de données client, les logiciels du service client (CSS, ou Customer Support Systems), les logiciels d'automatisation des ventes (SFA, ou Sales Force Automation), les logiciels de gestion électronique des documents (GED), le service de réclamation, le téléphone, le fax, le Web, la réception et la vente en ligne et les logiciels de gestion des commandes.

b. Le CRM collaboratif :

Le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des processus ou « workflow » qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client. Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel et un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens.

c. Le CRM analytique :

Le CRM analytique repose sur des technologies intelligentes qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la décision marketing. Les technologies analytiques du CRM permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des

⁵ Mohamed El LOUADI, Meriem AGREBI, Ahmed Ben HAMMOUDA: LES CORRELATS DU CRM ET DU MARKETING RELATIONNEL : centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises, université de droit, économie et des sciences D'AIX MARSEILLE , FRANCE, novembre 2004

Le Customer Relationship Management

segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients. Parmi ces technologies, on compte l'entreposage des données (« datawarehouse ») et le forage des données (datamining). Les éléments amassés dans les entrepôts de données peuvent être en rapport avec les préférences, les comportements ainsi que l'historique du client, contribuant à l'établissement d'une mémoire institutionnelle enrichie au fur et à mesure par les interactions courantes avec le client. Le forage de données, quant à lui, permet, sur la base de fichiers clients ou d'entrepôts de données, de détecter des tendances générales et de règles de comportement pouvant être de nature causale, prédictive ou descriptive. Grâce au «profiling»⁶, l'entreprise est capable de classer ses clients dans des segments prédéfinis, démographiques ou autres.

1.5 La démarche CRM :

Dans son livre s'intitulant « le marketing », Sébastien SOULEZ présente la démarche CRM en 4 étapes⁷ :

a. Phase 1 : Connaître ses clients

Pour faire du marketing relationnel, il faut connaître parfaitement chaque client : en effet, le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données clients. D'où la nécessité absolue de bâtir une Base de Données (BDD) .

La nécessité d'une base de données réside dans le fait que pour fidéliser un clients, il faut le connaître. Ensuite, pour être rentable, il faut identifier les postes de dépenses et être capable de distinguer les clients rentables des clients non rentables. Plus d'informations c'est plus de connaissances et donc plus d'efficacité dans la relation. L'entreprise doit d'abord nourrir sa base de données d'informations multiples sur le client. Pour résumer, on doit trouver pour chaque client : ses données personnelles son historique d'achats, et ses préférences et besoins.

La base de données n'a d'utilité que si elle est en permanence enrichie et actualisée, grâce à des informations internes et externes, tout ceci dans le but de segmenter la clientèle et d'adapter la politique de communication.

⁶ Le profiling est l'utilisation des données clients (caractéristiques,nature des achats, résultats d'enquêtes...) contenus dans une base de données afin de déterminer des profils de comportement d'achat et/ou de consommation.

⁷ SOULEZ SEBASTIEN : Op.cit, p.143.146

Le Customer Relationship Management

b. Phase 2 : Différencier ses clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de l'exploiter dans un sens relationnel. Pour établir un lien avec le client, et in fine pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le principe de cette seconde étape, la différenciation des clients, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients plus rentables. La vocation d'une entreprise « one-to-one » n'est pas de traiter tous ses clients de la même manière. On distingue principalement deux façons de différencier ses clients : les segmentations comportementales, et en particulier la règle RFM⁸, et les outils de différenciation financiers, en particulier « la life time value »⁹.

c. Phase 3 : Dialoguer avec ses clients

Toute entreprise orientée client se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise : le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance par l'entreprise de ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise. Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec le client, et le mieux est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord, et du produit ensuite.

d. Phase 4 : Proposer une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clientèles différenciées et leurs attentes connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée. Mais pour rester dans des coûts de production acceptables, la production de masse demeure indispensable. D'où l'invention du « sur- mesure de masse ». Ce type de sur-mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique. C'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants. Afin de permettre ce sur-mesure de masse, et de l'automatiser, deux

⁸ RFM: a pour objectif de segmenter la clientèle actuelle d'une entreprise de sorte à affecter les moyens de marketing aux clients les plus intéressants pour l'entreprise. Le principe de la segmentation RFM est de calculer un score pour chaque client en fonction de trois critères : la récence (R), c'est-à-dire le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande ; la fréquence (F), c'est-à-dire le nombre d'achat effectué par le client sur une période t ; le montant (M), montant cumulé des achats effectués par le client sur la même période.

⁹ : La valeur à vie du client se définit comme étant les bénéfices futurs que l'entreprise escompte.

Le Customer Relationship Management

principes de base doivent être appliqués : concevoir l'interface de contacts et mémoriser les spécifications du client :

1.6 Les différentes politiques du CRM :

Le CRM permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle s'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond le mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquérir ses produits et services. STANLEY BROWN identifie quatre types de politiques possible ¹⁰:

a. Récupération et conservation

Il s'agit de convaincre un client devenu moins assidu, de rester fidèle à l'entreprise ou bien de le lui revenir alors qu'il l'a quitté. Des quatre politiques, c'est celle qu'il importe le plus de réaliser en temps opportun, en effet des enquêtes démontrent qu'elle offre quatre fois plus de chances de réussir si un contact est établi dès la première semaine suivant une défection que lorsque l'entreprise attend un mois pour agir.

b. Fidélisation :

La politique de fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises. Pour retenir ces clients, l'organisation a recours à trois éléments essentiels :

- **Segmentation selon la valeur :** il sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients. Il arrive qu'elle ne souhaite rien investir sur certains d'entre eux, dont elle estime la rentabilité marginale, et qu'elle les incite activement à la quitter.

- **Segmentation selon les besoins :** Afin d'aboutir à un programme de fidélisation personnalisée, les entreprises concentrent leurs efforts sur les besoins individualisés de leurs clients.

- **Mise en point d'un modèle prévisionnel de défection :** à l'aide des multiples données démographiques et information sur les clients. Des outils élaborés du « data mining » permettent d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, à cibler dans le cadre d'une campagne de fidélisation ou auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits.

¹⁰ Stanley BROWN : op.cit , p. 37.38.39.40

Le Customer Relationship Management

c. Elargissement/amélioration de l'offre :

Egalement désigné sous le nom de « développement du portefeuille », a pour finalité d'identifier les offres d'intéresser le client, plus de celles auxquelles il répond déjà. Ces compagnes jouent un rôle considérable, car les clients ciblés entretiennent déjà des rapports ordinaires, ils risquent moins de considérer l'offre comme un produit ordinaire et se montrent donc prêt à lui consacrer un investissement supplémentaire.

d. **Prospection :** La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise.

1.7 Avantages et limites du CRM :

1.7.1 **Les avantages :** Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impacte la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise

1.7.1.1 Pour la force de vente :

D'après René LEFEBURE ET Gilles VENTURI¹¹, le CRM présente beaucoup d'avantages pour la force de vente¹¹ :

a. **Aider à la vente :** La mise en place d'un outil de CRM leur permet d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture des stocks et la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception). Les bases documentaires en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance.

b. **Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs :** Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Les logiciels de CRM apportent une aide méthodologique pour l'application des méthodes de vente éprouvées, Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.). Ils réduisent les coûts de formation et d'information, et permettent d'identifier

¹¹ Rene LEFEBURE, Gilles VENTURI : Op.cit , p43-49

Le Customer Relationship Management

le comportement purement opportuniste de certains clients qui recherchent l'avantage immédiat.

c. **Accélérer les cycles de vente** : troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la vente, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente : élaboration des devis et propositions, aide à la configuration de produits, accès on-line aux grilles tarifaires, suivi des coûts de vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour les commerciaux.

d. **Augmenter les taux de transformation** : Le CRM oriente les efforts commerciaux vers les bons clients. Il a un impact sur la mise en portefeuille, l'organisation des visites par les VRP ou le cycle de relance par téléphone. Il rassemble les informations pertinentes pour créer des offres et des suivis personnalisés. Au final, il améliore la part des achats effectués par ce client, tout en optimisant la pression commerciale.

1.7.1.2 Pour l'entreprise :

Selon les mêmes auteurs, une solution CRM permet aussi à l'entreprise de ¹² :

a. **Réduire les coûts** : L'efficacité se traduit par une amélioration du taux de transformation des propositions en vente et de la fidélité du client. Cette capacité de mieux le cibler se traduit immédiatement par une amélioration des rendements de la fonction commerciale. Aussi, La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs. La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts. Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client sont partiellement transformées en « centres de profit » dès lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles.

b. **Augmente le résultat** : L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de

¹² Rene LEFEBURE, Gilles VENTURI : Op.cit , p43-49

Le Customer Relationship Management

clients. Ces prospects mieux renseignés dès l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformés en clients. Les politiques de communication ou de promotion peuvent être modifiées pour attirer les meilleurs profils de clients et éviter de développer des tendances opportunistes, axées sur les prix ou les remises, chez les clients. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un meilleur mix des offres et des canaux. La possibilité de mettre en place des processus de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché et le lancement de nouveaux produits. L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en œuvre des politiques commerciales dédiées.

c. **Améliorer la qualité de l'information** : Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié. L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions

d. **Augmenter la valeur de l'entreprise** : Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformation lors de l'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles. Le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même.

1.1.7.3 Pour le client :

Les outils de CRM font du client le plus grand bénéficiaire, selon la même source¹³, le CRM permet de :

a. **Améliorer la qualité des contacts** : Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise. À l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue.

b. **Améliorer la fidélisation** : Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est

¹³ Rene LEFEBURE, Gilles VENTURI : Op.cit , p43-49

Le Customer Relationship Management

correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients, et un développement du taux de multivententes.

c. **Faire du client un ambassadeur** : La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise. Ce mode de recrutement par le bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant.

1.7.2 Les limites :

il semble utile de rappeler que toute démarche relationnelle n'aboutit pas nécessairement à des résultats d'une grande efficacité, en raison de limites inhérentes à la démarche elle-même, que l'on peut citer ici¹⁴ :

a. La croyance selon laquelle le client va multiplier les relations impliquantes avec l'entreprise sous prétexte qu'il existe une gestion de la relation client est utopique ;

b. Les clients qui forment une véritable relation entre eux et une marque sont une exception, et non la règle ;

c. Il faut rappeler que marketing relationnel ne signifie pas marketing direct. Beaucoup trop d'entreprises, dans une optique de réduction des coûts, n'ont vu dans le marketing relationnel que l'établissement d'une relation avec le client à moindre coût grâce à la base de données. Pour certaines, les forces de vente sont définitivement trop coûteuses et doivent être remplacées par les moyens du marketing direct... Or, dans une acception plus «humaine», le marketing relationnel correspond au lien humain existant entre le client et le vendeur ;

d. Dans cette optique, il ne faut pas oublier le rôle primordial du personnel en contact, en particulier dans les domaines du marketing des services et du marketing Business-to-Business.

¹⁴ Sébastien SOULEZ : Op.cit , p.149

Le Customer Relationship Management

2. Les technologies au service du CRM ;

Internet est devenu un formidable canal relationnel et un levier de développement de la valeur client.

Les projets liés à la gestion électronique de la relation client se multiplient. Cette dématérialisation de la relation s'inscrit dans une double volonté d'efficacité et d'économie, et doit permettre d'optimiser la connaissance client et les actions marketing.

En même temps, l'attente des clients en termes de personnalisation de la relation en ligne se renforce, avec notamment l'augmentation du nombre d'achats en ligne : ils recherchent davantage de souplesse et de reconnaissance et c'est sur la base des relations individualisées, des réseaux et des interactions que le marketing relationnel et internet ont en commun, que se développe l'e-CRM.

Ainsi grâce à l'apparition de technologies qui permettent d'établir un rapport individuel avec le client. A l'origine de ces nouvelles possibilités se trouve les PC, les réseaux de télécommunications à savoir la téléphonie mobile et internet en particulier, les centres de contact multicanaux, les entrepôts de données, les outils d'extraction de données et les systèmes de marketing automatisé.

L'e-CRM couvre des fonctions de vente, de marketing, de service client, de développement de projet et de distribution.

Ainsi nous viens à l'esprit un ensemble de questionnement : Quels sont les apports et enjeux de l'e-CRM ? Quels sont ces challenges et différents leviers de création de valeur ? Quels sont les opportunités que présente le e-CRM dans un monde de plus en plus digital ? Un questionnement auquel nous essaierons d'apporter des éclaircissements dans la section qui vient.

Le Customer Relationship Management

Section 2 : Le CRM à l'ère du numérique

Le monde connaît de spectaculaires transformations depuis qu'internet joue un rôle primordiale, applicable à tout processus en interface avec le client, nous allons à travers cette première section présenter les différentes mutations qu'a subit la gestion de la relation client avec l'arrivée d'internet.

1. Apports et enjeux du e-CRM :

1.1. Définitions :

e-CRM se réfère à « la commercialisation des activités, des outils et des techniques fournis par le canal internet, qui comprend email, world wide web , chat rooms , forums électroniques , etc. , avec un objectif spécifique de localiser , construire et favoriser une relation client à long terme dans le but d'améliorer leurs résultats potentiels individuels »¹⁵

On peut aussi définir le e-CRM comme étant : « *L'ensemble des démarches, outils et processus permettant d'adresser les besoins de connaissance des clients, d'analyse et segmentation de ces clients, de déclenchement d'actions automatisées et d'assistance du client en ligne* »¹⁶

Ainsi le e-CRM représente : toutes les techniques de gestion de la relation client effectuées à travers les canaux électroniques : internet en l'occurrence.

1.2 Les composantes d'un dispositif e-CRM :

Parmi les composantes du e-CRM, il est important de distinguer¹⁷ entre :

a. Le « front-office » :

Le « front-office » est l'ensemble des leviers de communication via internet dont dispose l'entreprise : les e-mailings et les newsletters bien sûr, mais également l'affichage des

¹⁵ Aileen Kennedy: Irish Marketing Review Volume 18 Number 1 et 2: Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World, 2006, p.58

¹⁶ Caroline ROSSET, Anta SYLLA et David LECLERQ, Livre blanc : e-CRM comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ?, février 2009, p.4

¹⁷ Ibid, p.4

Le Customer Relationship Management

contenus personnalisés, l'utilisation de l'espace client et les outils de self care¹⁸, ou encore les programmes de fidélisation et parrainage gérés en ligne.

b. Le « back-office » :

Le « front-office » est l'ensemble des solutions qui permettent de mettre en œuvre techniquement l'e-CRM. Les composantes principales sont la connaissance client et le datamining. C'est grâce aux informations contenues dans les bases de données que l'entreprise peut proposer des produits et services adaptés au client via une segmentation et un ciblage adéquats. Parmi ces outils, on peut citer les outils d'envoi d'e-mailing et de newsletter, Les outils de tracking¹⁹ du site internet, Les outils de gestion de contenu personnalisé et les outils de ciblage comportemental.

Ces outils doivent être intégrés à l'architecture du Système d'Information (SI) de l'entreprise pour constituer une véritable solution e-CRM, cette solution (outils + architecture) pouvant être internalisée, externalisée ou semi-externalisée.

Enfin, et c'est sans doute le point le plus essentiel, le dispositif e-CRM doit s'appuyer sur les savoir-faire internes de l'entreprise.

1.3 Les bénéfices d'un dispositif e-CRM :

D'après CINQUIN, LALANDE, Nicolas, les bénéfices sont perceptibles tant par le client internaute qui constate une amélioration notable du niveau des services que par l'entreprise, dont les processus internes sont optimisés.

1.3.1 Les bénéfices clients:

Le client, de par la mise en place d'un dispositif e-CRM pourra en tirer plusieurs bénéfices, en effet le e-CRM permet répondre aux attentes d'un internaute exigeant, cette réponse aux attentes peut se traduire par²⁰ :

¹⁸ Le selfcare est la pratique par laquelle on donne la possibilité au client d'effectuer des actions de gestion de son compte en toute autonomie en passant notamment par un site web ou une application mobile

¹⁹ Le tracking est l'action qui consiste à « pister » l'internaute sur Internet. Le tracking permet notamment d'identifier des centres d'intérêt et des comportements.

²⁰ CINQUIN (L), LALANDE (P), Nicolas MOREAU : PROJET e-CRM, édition Eyrolles, 2002, P29-32

Le Customer Relationship Management

a. **Satisfaction et fidélisation du client**

C'est toute l'essence de la gestion de la relation client que de créer une relation durable avec l'utilisateur afin que celui-ci revienne et devienne un client. Une stratégie de relation client sur Internet vise ainsi en premier lieu la fidélisation de l'internaute en lui proposant une valeur ajoutée et une expérience de navigation qui s'enrichissent au fil de ses visites et de ses actions. Ainsi, ses attentes sont devancées et il gagne du temps.

b. **Obtenir un produit ou un service « sur mesure » :**

C'est dans cette relation ultra-personnalisée que réside l'avenir d'Internet et le potentiel de l'e-CRM.

c. **Trouver rapidement les services et produits recherchés :**

Les outils de gestion de la relation client permettent pour une large part de répondre à cette attente. En effet, par la connaissance de ses centres d'intérêt, il est possible de guider l'utilisateur plus efficacement vers ce qu'il est susceptible de consulter ou d'acheter. Le rôle de conseil du site est d'autant plus déterminant que le volume moyen d'informations disponible sur chaque site augmente considérablement.

d. **Capitaliser sur les visites précédentes :**

Permettre à l'utilisateur de capitaliser sur ses différentes visites augmente les chances de le fidéliser et de le dissuader de tester la concurrence. Le site mettra en avant des services ou des produits spécifiques sur la base des informations que le client aura lui-même fournies, de manière explicite ou implicite, lors de ses navigations précédentes. Cette capitalisation sur les visites peut également se faire de façon implicite, à partir de données personnelles disponibles ailleurs dans le système d'information. Une utilisation basique de ce principe consiste à rendre plus accessible et plus visible sur la page d'accueil les sujets que l'internaute consulte régulièrement.

e. **Disposer d'un service performant :**

En s'appuyant sur des infrastructures solides et des mécanismes optimisés, les outils de personnalisation permettent d'obtenir des pages qui sont générées dynamiquement sans dégrader le fonctionnement global du site.

Le Customer Relationship Management

1.3.2. Les bénéfices pour l'entreprise :

L'e- CRM permet à l'entreprise de Fluidifier et automatiser la gestion du client, plusieurs bénéfices ainsi peuvent être tirés²¹ :

a. Améliorer la connaissance de ses clients/ prospects :

l'e-CRM permet de mieux connaître l'internaute sur une base d'échanges gagnant-gagnant, La nécessité d'un tel échange est une chance formidable pour la plupart des entreprises, qu'elles se doivent de saisir. Pour connaître leurs clients, les entreprises ont habituellement recours à des panels représentatifs dont la constitution est coûteuse et extrapolent les informations recueillies. Avec Internet, elles s'affranchissent des statistiques pour cerner chaque client individuellement. Cependant, le Web ne signe pas l'arrêt de mort des techniques traditionnelles de collectes d'informations que sont les panels de consommateurs, les études de marché et autres sondages. Il apporte une source complémentaire d'informations, particulièrement riche, généralement avec un coût d'exploitation réduit. À l'évidence, l'exploitation du canal Internet pour améliorer le service et enrichir la connaissance client reste encore largement à inventer.

b. Se décharger d'une partie du travail sur le client

La démarche e-CRM présente ce deuxième avantage pour l'entreprise qu'elle décharge sur le client une partie du travail. La proposition peut sembler scandaleuse de prime abord, mais en fait les deux parties peuvent en tirer le plus grand bien. Les employés ont une plus-value limitée s'ils ne font qu'assurer l'interface entre le client et le système informatique. Il arrive même que l'employé parasite le processus avec des erreurs de compréhension et des fautes de frappe. Cette approche n'est pas nouvelle. Dans un hypermarché, le client se sert lui-même, remplit son caddie, amène les articles aux caisses et les range dans des sacs. L'e-CRM, en permettant ce self-service en ligne, transpose dans l'univers Internet les pratiques en usage dans le monde réel.

c. Automatiser la relation client :

L'utilisation du canal Internet permet d'atteindre un niveau d'automatisation dans les interactions rarement possible par les autres canaux. Le meilleur exemple est sans doute celui de la campagne Web, par comparaison à un mailing postal. La définition d'une campagne

²¹ CINQUIN (L), LALANDE (P), Nicolas MOREAU :Op.cit p.33-36

Le Customer Relationship Management

Web ou e-mail demande certes l'intervention humaine pour en fixer le cadre. Mais ensuite, la présentation de la campagne à la bonne cible, la prise en compte des retours, la consolidation des indicateurs de suivi, tout cela se fera d'une manière automatique. On est loin du fastidieux dépouillement des réponses à un mailing. De même, le suivi d'une commande dans le temps profite largement de cette automatisation. Il est de plus en plus courant que les sites de commerce électronique informent leurs clients des étapes de leur commande par e-mail ou via le Web. Cela réduit considérablement les appels téléphoniques et par conséquent le coût de la gestion de la relation client. Libérés des interactions courantes, les équipes commerciales et les chargés de clientèle se consacrent pleinement à des fonctions à plus haute valeur ajoutée .

d. **Être réactif :**

La réactivité est une conséquence directe de l'automatisation de la relation que nous venons de décrire. En supprimant des interventions humaines et en fluidifiant la gestion de l'internaute, on réduit également les temps de traitement de l'information. Certes, le degré de réactivité dépendra aussi du délai entre la réception d'une demande par le frontal Web et son traitement par les systèmes de gestion en back-office. Quoi qu'il en soit, l'utilisateur peut connaître l'état d'avancement de sa demande en se connectant au site. Par ailleurs, la personnalisation rend le site plus dynamique.

e. **Maîtriser les processus de relation client :**

En contraignant à leur formalisation, l'automatisation des processus rend ces derniers facilement observables et maîtrisables.

1.4. Les challenges d'un véritable e-CRM :

L'évolution vers un environnement véritablement optimisé par l'electronic customer relationship management comporte de nombreux challenges :

a. **La cohérence de stratégie sur l'ensemble des canaux :**

Le développement d'une stratégie homogène d'interaction entre canaux qui porte sur toutes les technologies actuelles, notamment liées au web, et vise à améliorer la satisfaction du client sans se limiter à réduire les couts, représente un facteur clé d'évolution vers le e-CRM. Ainsi la stratégie à développer doit s'appliquer de façon homogène à tous les canaux

Le Customer Relationship Management

opportuns, Reposer sur une cohérence des données recueillies sur la clientèle et définir les canaux les plus appropriés à chaque type de client et d'interaction.²²

b. Equilibre entre interactions en libre-service et assistée par un agent :

Le développement d'une stratégie de collaboration entre canaux offre à l'entreprise l'occasion d'appréhender, en fonction des clients, l'équilibre adéquat entre interaction assistée, non assistée et entièrement vocale, de définir la part que représentera l'interaction vocale dans cet équilibre, en tenant compte du souhait du client et influencer cet équilibre dans certaines circonstances. Cette influence doit cependant se fonder sur une réflexion approfondie quant à l'adéquation d'un canal aux types d'interactions envisagées.²³

c. L'emploi efficace des technologies nécessaires :

Pour mettre en œuvre un dispositif e-CRM, les entreprises auront besoin d'une variété d'applications et des outils matériels / logiciels, ceci suggère des ressources importantes qui se répercutent sur les coûts, des coûts que les entreprises doivent incorporer dans leur planification stratégique globale. Ainsi il convient d'examiner les options technologiques les plus adaptées à l'intérêt du client et aux exigences de l'activité, donc pour un meilleur usage des technologies, l'entreprise devrait concevoir et développer une base technologique permettant le déploiement des outils adéquats²⁴.

d. Gestion du changement :

Il est indispensable d'admettre que la transition entre centre d'appels et de systèmes d'e-CRM représente un bouleversement fondamental de l'activité. En effet, elle affecte un grand nombre d'éléments clés du fonctionnement du centre d'appels tel que la structure de l'entreprise, aspects humains et culturels, processus opérationnels, processus de management, formation et recrutement et la mesure des performances.²⁵

²² BROWN (S) : Op.cit. p.185-205

²³ Ibid : p.185-205

²⁴ Aileen Kennedy : *ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (eCRM): OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN A DIGITAL WORLD*, Irish Marketing Review, Volume Number 1 et 2, p64, 2006

²⁵ BROWN (S) : Op.cit. p.185-205

Le Customer Relationship Management

e. Pérennité de l'environnement :

Internet semble être un canal de communication moins cher que autres, ceci est appelé à se vérifier dans la plupart des cas. Mais il ne faudrait pas que les entreprises comptent sur les avantages économiques procuré par le libre-service pour améliorer immédiatement leurs résultats, masquant ainsi les lacunes des canaux actuellement employé par leur centre d'appel Une entreprise qui connaît ce genre de problèmes de fonctionnement ne peut appliquer de stratégie internet qu'après les avoir résolus. L'adoption du e-CRM doit faire partie d'un vaste programme d'interaction avec la clientèle, visant à amener l'ensemble des opérations du centre d'appel à un niveau d'excellence.²⁶

f. Construction d'une relation en ligne :

L'utilisation d'un système traditionnel de gestion de la relation client permet la proximité physique du client, avec l'intégration d'internet cette proximité est substituée par la proximité numérique. La nécessité de rassurer la clientèle dans la décision d'achat peut être exacerbé avec l'apparition de nouveaux canaux électroniques, pour y remédier l'entreprise devrait procéder par la création des communautés en ligne, assistants d'ateliers en ligne, des témoignages de clients et promouvoir la valeur de la création d'autres possibilités de contact entre les clients. L'entreprise devrait être capable de créer de l'intimité avec les clients en ligne, chose qui n'est pas facile en raison de l'éloignement de ces canaux d'où la nécessité de mettre en œuvre des politiques de garanties de confidentialité, devenu un élément essentiel dans la construction de la confiance et par conséquent d'un dispositif e-CRM efficace²⁷.

2. Les leviers de création de la valeur de l'e-CRM :

2.1. L'automatisation des campagnes via le web :

L'automatisation se traduit principalement par deux types de campagnes les campagnes de trigger marketing et la personnalisation du site web²⁸ :

a. Le trigger marketing :

Est une technique consistant à envoyer automatiquement un message par e-mail ou sur mobile suite à un comportement récent d'un client ou prospect. La campagne peut également

²⁶ Ibid : p185-205

²⁷ Aileen Kennedy : ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (eCRM): OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN A DIGITAL WORLD, Irish Marketing Review, Volume Number 1 et 2, p.63, 2006

²⁸ Caroline Rosset, Anta Sylla, David Leclercq : e-CRM comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ?, livre blanc, p.11, 2009.

Le Customer Relationship Management

être déclenchée suite à une « inaction » du client (campagne de réveil) ou suite à un événement dans son cycle de vie (date anniversaire, programme de fidélité ...). Ce type de campagnes, très appréciées des clients, contribue à augmenter leur sentiment de satisfaction et leur fidélité.

b. La personnalisation du site :

Consiste à adapter en temps réel le site internet et ses contenus en tenant compte des données et de la navigation de chaque client ou prospect. Afin de recommander des offres ou contenus susceptibles de susciter l'intérêt de l'internaute, elle s'appuie sur le parcours effectué (pages visitées, fiches produits lues ...) ou les données client disponibles.

L'automatisation des campagnes marketing présente de nombreux avantages notamment en réduction de cout, et aussi elles permettent à l'entreprise d'être plus réactif.

2.2. Le reverse marketing et le marketing participatif : vers une plus forte implication du client :

Le client est au centre de la stratégie e-CRM. Certaines entreprises vont jusqu'à donner au consommateur de nouvelles responsabilités sur le type de sollicitation qu'il veut, du choix du produit, On distingue²⁹ :

a. Le reverse marketing :

Consiste à donner un certain pouvoir au client en lui permettant de décider des modes de sollicitations marketing qu'il souhaite recevoir, selon quel canal, fréquence, à propos de quelle thématique. Cette démarche s'oppose donc au mode push (communication de l'entreprise vers le consommateur) et doit être davantage perçue comme un service offert au client (une alerte en quelques sortes) qu'une démarche purement marketing.

b. Le marketing participatif :

Les récentes technologies collaboratives web 2.0 (blogs, réseaux sociaux, wikis, ranking, notations,...) promeuvent une véritable interactivité avec les clients et permettent de les impliquer dans une démarche d'innovation ascendante.

²⁹ Caroline Rosset, Anta Sylla, David Leclercq : Op.cit, 2009.

Le Customer Relationship Management

2.3. Le canal internet, levier de fidélisation du client :

L'enjeu global de la fidélisation sur le web est de développer une relation commerciale en ligne plus aboutie et pérenne, et d'impliquer davantage le client sur le site web, jusqu'à en faire un client « ambassadeur » qui recommande la marque à ses différents cercles d'influence³⁰. Différents bénéfices peuvent être attendus dans la fidélisation en ligne³¹ :

- a. Le programme de fidélisation en ligne offre aussi l'opportunité d'enrichir la connaissance client en incitant les clients à donner plus d'informations sur eux via des formulaires en ligne ;
- b. Le canal web permet de réagir automatiquement à une inactivité du client (en termes de commandes ou de visites) en lui adressant des messages adaptés. Pour faire revenir des anciens clients ;
- c. L'amortissement des coûts d'acquisition client ;
- d. Un client fidèle et satisfait peut recommander la marque à ses proches et sur les avis de consommateurs en ligne ;
- e. Réduire les coûts de gestion ;

2.4. L'e-publicité : les nouvelles possibilités offertes par le ciblage comportemental

Le ciblage comportemental consiste à analyser les comportements individuels des consommateurs afin d'établir des schémas. Puis, d'utiliser ces schémas pour évaluer les probabilités d'intention d'achat. Par exemple, un utilisateur dont l'historique de consultation montre qu'il a fait des recherches sur les nouvelles voitures et également visité des pages traitant de l'assurance automobile, sera intégré au segment de ciblage comportemental « Automobile. », ainsi, cette technologie de ciblage comportemental pourra également être appliquée pour personnaliser les résultats dans les moteurs de recherche en fonction du comportement de l'internaute. On peut enfin imaginer que grâce au ciblage comportemental un annonceur soit capable de détecter si l'internaute est déjà client ou non afin d'afficher une bannière adéquate en fonction de son statut³².

³⁰ Caroline Rosset, Anta Sylla, David Leclercq, Op.cit, p.13, 2009.

³¹ <http://www.abc-netmarketing.com/Les-enjeux-specifiques-de-la.html>

³² https://advertising.microsoft.com/france/WWDocs/User/fr-fr/DigiMix_GuidetoDigital_EMEA_09-10395_fr.pdf

Le Customer Relationship Management

2.5. Le selfcare et l'assistance en ligne : dématérialiser sans déshumaniser la relation client

Le selfcare et l'assistance en ligne permettent au client de réaliser lui-même des actes de gestion de son compte et de trouver des réponses à ses questions, sans contact direct avec un conseiller client de l'entreprise. Si une panoplie de canaux interactifs ont été développés pour le selfcare (SVI, mobile, web ...), internet constitue incontestablement un axe prioritaire de développement. Pour permettre au client de trouver en ligne une réponse à la plupart de ses demandes courantes, la disponibilité et la facilité d'accès aux informations sur le site est un prérequis indispensable. Mais des outils comme les démos interactives, les foires aux questions (FAQ) ou plus récemment des solutions d'intelligence artificielle comme les avatars améliorent la réponse donnée au client. Enfin les formulaires de contact, le chat avec un conseiller ou encore le rappel du client sur des créneaux moins chargés (call-back) restent des alternatives moins coûteuses que l'appel au service client. Certaines entreprises, ne disposant pas de centre d'appel, s'appuient totalement sur le selfcare et l'assistance en ligne, et comptent également sur la communauté d'utilisateurs à travers des forums de discussion. Il faut toutefois souligner que l'ergonomie du site web et la fluidité du parcours client sont des éléments déterminants pour inciter le client à renouveler sa visite.

L'entreprise doit se poser des limites à l'indépendance de l'utilisateur final sous peine de déshumanisation de sa relation avec le client, et de perte de valeur...

Par ailleurs, tous les clients ne sont pas prêts à une utilisation prioritaire de ce mode de contact. Le but est donc davantage de miser sur une complémentarité des canaux³³.

3. L'avenir de l'e-CRM :

3.1. L'émergence du CRM social :

Les médias sociaux s'annoncent comme des outils très prometteurs pour les entreprises. Réussir à optimiser leur utilisation dans le contexte des stratégies de CRM déjà en place est le défi qui se pose aujourd'hui dans la plupart des cas.

3.1.1. Définition du social CRM :

« Le social CRM c'est de la relation client bénéficiant des interactions avec le client au travers des médias sociaux, cela implique du contenu à la conversation puis dans un second temps de transformer ces conversations en relations commerciales »³⁴

³³ Caroline Rosset, Anta Sylla, David Leclercq, Op.cit, p.14, 2009.

Le Customer Relationship Management

3.1.2. Processus du social CRM :

Le processus du social CRM passe par trois grandes étapes³⁵ :

- a. Ecouter (collecter sur le web et les médias sociaux les informations nécessaires à la compréhension de votre environnement digital) ;
- b. Comprendre (analyser les données recueillies afin d'en extraire la substantifique moelle, et d'en tirer les conclusions nécessaires à la bonne orientation de votre activité sur la toile) ;
- c. D'agir (mener, directement depuis l'outil des actions sur les médias sociaux... et être capable d'injecter les informations traitées depuis l'outil dans votre outil CRM).

3.1.3. Les tendances qui devraient s'accroître : les tendances³⁶ envisagées pour les prochaines années sont :

- a. L'ultra-personnalisation et le développement des micro-campagnes grâce à des outils de plus en plus performants.
- b. L'enrichissement continu de la connaissance client.
- c. Les synergies internet et mobile : la convergence des technologies internet et mobile favorise la convergence des usages. Les entreprises peuvent dès aujourd'hui exploiter le potentiel des rebonds entre les canaux mobiles et internet, notamment pour améliorer la connaissance comportementale des clients.
- d. Le développement important du web mobile prévu dans les prochaines années devrait rendre nécessaire la prise en compte de la navigation du client (et prospect) en mobilité en complément de son usage web fixe.
- e. Les sphères d'influence de l'internaute seront une donnée essentielle de la connaissance client : on passe du Customer Relationship Management au Community Relationship Management : « La gestion de l'identité et des communautés

³⁴ Hubert SENANT, Philippe GUIHENEUC, Livre blanc : De l'e-CRM au Social CRM Plus rien ne sera comme avant, société MERKATOR , Paris, 2005, p.6

³⁵ Ibid, p.31

³⁶ Caroline ROSSET, Anta SYLLA et David LECLERQ : Op.cit, p.18

Le Customer Relationship Management

est le prochain enjeu du e-CRM ». La place du client au sein de son foyer, mais aussi au sein de son cercle d'amis, parmi ses collègues et plus largement au sein des communautés d'utilisateurs et autres réseaux sociaux sont autant de clés de compréhension des comportements et attentes du client.

f. Une meilleure mesure de performances et des analyses d'impacts de plus en plus fines.

g. Le marketing de proximité : l'envoi de messages locaux et la possibilité pour un point de vente de s'adresser directement aux clients de sa zone de chalandise est une tendance en développement. La géolocalisation du message n'est par ailleurs possible que si l'adresse du client est renseignée dans la base de données.

3.1.4. Les risques à prendre en compte : plusieurs risques³⁷ sont liés à l'adoption de la stratégie e-CRM :

a. La déshumanisation de la relation client si tout est automatisé. Il sera nécessaire de toujours conserver et utiliser les canaux traditionnels tels que les points de vente ou le centre d'appels, mais en y intégrant internet.

b. Même si les internautes exposent leur vie privée dans leurs blogs, au sein des forums ou via les réseaux sociaux, ils n'en restent pas moins inquiets quant à l'exploitation de leurs données personnelles à des fins commerciales. Toute entreprise doit respecter et manipuler avec précaution les données personnelles dont elle dispose, et surtout faire preuve de transparence vis-à-vis de ses clients.

c. La question de la délivrabilité des e-mails tend à devenir cruciale au regard des 15% d'e-mails qui n'arrivent jamais dans la boîte de messagerie de leurs destinataires et ce, même s'ils en ont autorisé l'envoi. Ce phénomène est d'autant plus gênant lorsqu'il s'agit de messages de service. Un certain nombre de bonnes pratiques devrait cependant permettre d'améliorer la délivrabilité des e-mails : la qualité de

³⁷ Caroline ROSSET, Anta SYLLA et David LECLERQ : Op.cit, p.18

Le Customer Relationship Management

labase de données, des mécanismes d'inscriptions et désinscriptions, la qualité des messages envoyés dans le fond et la forme...

Le Customer Relationship Management

SECTION 3 : Le CRM au sein des banques

Face aux évolutions du secteur bancaire (concurrence accrue, crise de confiance) l'adoption d'un système de gestion de la relation client représente un enjeu important pour les banques. Il contribue à l'optimisation de la gestion du portefeuille client, plus précisément ce système permet d'acquérir de nouveaux clients et d'augmenter la rentabilité des clients existants.

1. Importance et raisons d'être du CRM dans les banques :

1.1. La prise de pouvoir par le client :

Les clients prennent davantage le contrôle de leurs relations avec leur banque, qu'ils en changent, adoptent un comportement plus volatil ou réclament des améliorations. En retour, les banques doivent revoir leurs fondamentaux et rompre avec leurs habitudes en matière de relation clients. Elles doivent accompagner ce changement, en offrant à leurs clients une plus grande flexibilité, un choix plus large et davantage de contrôle, tout en recentrant leurs modèles économiques sur leurs attentes. Ainsi à l'égard d'un client de plus en plus exigeant, La mise en place d'un dispositif de gestion de la relation client devient indispensable et ce pour plusieurs raisons³⁸ :

a. De plus en plus de clients sont prêts à changer de banque :

Aujourd'hui, au niveau mondial, les clients ont de plus en plus tendance à s'adresser à plusieurs banques. Ils sont constamment à la recherche des meilleurs tarifs, des meilleurs produits et des meilleurs services. Parmi les autres facteurs qui pourraient inciter les clients à s'adresser à de nouveaux établissements non financiers, sont mentionnés la qualité de l'offre de produits, la personnalisation des services et la notoriété de la marque. Sans oublier les innovations technologiques ou encore les programmes de fidélité aux récompenses plus intéressantes.

b. La recommandation par les clients devient déterminante :

La recommandation par les clients et le bouche-à-oreille gagnent rapidement du terrain. Si les clients demandent de plus en plus d'informations et de conseils à leurs amis et

³⁸ Ernst & Young Advisory : Enquête mondiale sur les services bancaires aux particuliers, 2012, p. 7-27

Le Customer Relationship Management

proches en matière bancaire, les évaluations et les opinions disponibles en ligne comptent aussi beaucoup pour eux. 65 % des clients préfèrent consulter des comparateurs en ligne plutôt que des conseillers financiers, ce qui les amène à prendre le contrôle de leurs propres recherches et de leurs décisions. Les réseaux sociaux représentent aujourd'hui une source d'information non négligeable pour les clients et renforcent leur capacité à recommander ou à déconseiller certains produits ou services bancaires.

c. Les clients recherchent des services plus adaptés et plus flexibles :

Les clients accordent une grande importance aux produits et aux services personnalisés. Une majorité d'entre eux sont d'ailleurs prêts à communiquer davantage d'informations personnelles à leur banque à condition de se voir proposer en retour une offre mieux ciblée. Néanmoins, la personnalisation implique bien plus que de proposer des produits plus adaptés. D'une part, la gestion des préférences des clients en termes de canal s'avère être de plus en plus complexe ; d'autre part, ces derniers tiennent à pouvoir avoir un accès à leur banque qui soit simple et facile. Les établissements bancaires doivent donc offrir à leurs clients le choix quant à la façon dont ils pourront entrer en relation avec elle tout en leur proposant différents modes d'accès et frais associés.

d. Les prix et la qualité de service restent des éléments clés dans la satisfaction des clients :

Le prix reste un critère de satisfaction client majeur, ainsi qu'un outil indispensable dans la fidélisation et la rétention de clients. Ces clients attendent non seulement davantage de transparence en ce qui concerne les frais bancaires et les taux d'intérêt plus élevés, mais également des améliorations au niveau des e-services. Les services bancaires mobiles offrent un potentiel de croissance (et de réduction des coûts) particulièrement élevé, à condition que les clients puissent être rassurés quant à leur sécurité. Si la satisfaction globale est relativement élevée ou s'inscrit en hausse pour les principaux canaux de distribution, les clients attendent néanmoins de leur banque qu'elle améliore au quotidien les services et les interactions clés.

Le Customer Relationship Management

1.2. La crise de confiance :

La confiance des clients envers le système bancaire est sous pression partout dans le monde. Largement relayée à la fois par la presse et les responsables politiques de tout bord, cette défiance paraît s'ancrer, crise financière après crise financière, dans l'esprit des clients. Nombreux sont les motifs³⁹ d'insatisfaction et de défiance qui soulignent cette lacune relationnelle accumulée au fil des crises :

a. Déficit de compétences de nombreux conseillers dont on critique pêle-mêle le turn-over incessant, l'agressivité commerciale qui les pousse davantage à chercher à vendre les produits de la banque, ou bien encore le manque d'expertise technique sur certains sujets ;

b. Manque de transparence, à la fois dans les propositions faites aux clients ainsi que dans les tarifs et conditions pratiqués malgré les progrès constants de la réglementation consumériste ;

c. Manque de qualité dans l'exécution des prestations au quotidien ;

d. Discontinuité dans la proximité client : réorganisation des réseaux, mise en place de centres d'appel, multiplication de couches intermédiaires qui contribuent à distendre les liens avec le client.

Ainsi, pour pallier ce déficit, les banques doivent instaurer un dispositif CRM pour regagner sur le terrain la confiance entamée de leurs clients. Pour cela deux choses⁴⁰ nous paraissent essentielles :

a. L'expérience vécue doit être simple et agréable, avec des produits faciles à comprendre, une organisation accessible, des processus clairs et rapides, et des promesses bien tenues, sans surprise ultérieure. Plusieurs banques, à travers le monde, ont parfaitement compris l'impérative nécessité de revisiter la manière dont elles doivent organiser et mieux gérer leurs relations clients. La confiance des clients

³⁹ DELOITTE : Relations banques et clients : *Comment regagner durablement la confiance des clients*, 2e édition, avril 2012, p.3

⁴⁰ Ibid, p.3

Le Customer Relationship Management

ne disparaît pas ; elle évolue, change de nature et exige des banques qu'elles s'adaptent sans cesse pour rester au contact de leurs clients, continuer à les satisfaire et les rassurer.

b. Les clients ont envie de « sentir » que leurs banques sont plus proches d'eux, qu'elles cherchent à développer une réelle intimité en intégrant des leviers comme l'authenticité, l'attention personnelle, le service ou bien encore l'empathie.

1.3. Identifier les segments de marché :

Une clientèle est rarement homogène. Identifier les habitudes permet de créer des groupes de clients. Cette démarche, appelée "segmentation", est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés. Le but: adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes. Il faut alors regrouper les informations commerciales depuis les sources les plus variées : notes prises par les commerciaux itinérants sur leur assistant personnel, formulaires remplis sur le site internet, études de géomarketing, nouvelles stratégiques d'un secteur, informations provenant des logiciels d'automatisation des forces de ventes.⁴¹

On peut distinguer deux types⁴² de client bancaire :

a. Le client consommateur :

Gros besoins de consommation d'où des besoins de trésorerie, d'épargne, de constitution de patrimoine qui se multibancarise pour saisir le maximum d'opportunités commerciales. Son degré de fidélité à la banque principale est faible.

b. Le client analyste :

Gros besoins d'information sur les produits, le marché, le réseau bancaire pour se décider à consommer des produits bancaires. Son degré de fidélité à son établissement bancaire est plus fort.

⁴¹ <http://www.marketing-etudiant.fr>

⁴² Philippe MONNIER, Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS : LES TECHNIQUES BANCAIRES EN 53 FICHES, édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2012, p.17-18

Le Customer Relationship Management

2. La banque nouvelle génération :

2.1.Définition : La banque nouvelle génération est une approche qui commence par les actions indispensables pour faire face aux difficultés immédiates des banques : l'érosion de la confiance et de la satisfaction des clients. Voici ses composantes⁴³ essentielles :

- a. Rationaliser les réseaux de distribution physiques : optimiser le nombre, la superficie et le format des points physiques de distribution.
- b. Consolider les capacités multicanal afin de permettre un alignement des différents canaux et une gestion des processus en temps réel.
- c. Gérer de façon pro-active les clients et leurs besoins.
- d. Segmenter le portefeuille client en s'appuyant sur une logique « offre / besoins ».
- e. Simplifier la communication vers le client final.

2.2. Les modèle de la banque nouvelle génération :

Trois modèles⁴⁴ peuvent être proposés :

a. La nouvelle banque multicanal :

La nouvelle banque multicanal assure des interactions fréquentes avec ses clients par différents canaux et en fonction des préférences individuelles de chacun. Le principal élément de différenciation de ce modèle est un recours accru aux outils et techniques de marketing analytique qui permettent aux banques de mieux comprendre et satisfaire les besoins de ses clients. Les composantes clés de ce modèle de banque ne offre de service multicanal avancée qui s'appuie sur la richesse des canaux numériques et une architecture intégrée, une utilisation

⁴³ ACCENTURE : entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation ; LA BANQUE EN 2016 ACCELERER LA CROISSANCE ET OPTIMISER LES COUTS DE DISTRIBUTION ET DE MARKETING, 2012, p.4

⁴⁴ ACCENTURE : entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation ; LA BANQUE EN 2016 ACCELERER LA CROISSANCE ET OPTIMISER LES COUTS DE DISTRIBUTION ET DE MARKETING, 2012, p.6-10

Le Customer Relationship Management

généralisée des outils et techniques de marketing analytique, facilitée par une collecte systématique des données des clients, elle réalise aussi une micro-segmentation et des modèles prédictifs permettant de définir en temps réel l'offre et les services les mieux adaptés aux besoins d'un client, elle permet aussi une gestion en temps réel des interactions / propositions commerciales afin d'améliorer le taux de conversion des contacts entrants et sortants, des services de conseil personnalisés s'appuyant sur les canaux numériques et sur l'analyse des données individuelle.

b. La banque active sur les médias sociaux :

Le deuxième modèle de banque nouvelle génération met l'accent sur la création d'interactions clients sur leurs canaux de prédilection, avec une focalisation sur les médias sociaux afin de renforcer la proximité client. L'objectif est de créer des relations basées sur les intérêts, personnels, d'utiliser les communautés d'influence et de faciliter la co-création entre la banque et ses clients. Les composantes clés de la banque active sur les médias sociaux sont les suivantes :

- La veille des médias sociaux pour identifier les opportunités d'interactions, réduire les risques d'image et réagir rapidement aux problèmes rencontrés.
- Le marketing numérique basé sur les communautés des réseaux sociaux, pour permettre à la banque d'optimiser le contenu de ses offres et les promouvoir sur les médias sociaux.
- Le CRM social, avec l'enrichissement des données des clients grâce aux données des médias sociaux afin d'émettre des propositions commerciales mieux adaptées.

c. La banque au cœur de l'écosystème numérique :

La banque au cœur de l'écosystème numérique » vise à interagir en continu avec ses clients en proposant un panel étendu de services, qu'ils soient financiers ou non. Ce modèle s'appuie sur la puissance des technologies mobiles pour offrir des services qui vont au-delà des produits bancaires traditionnels, par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires. La banque peut décider d'intégrer un écosystème numérique existant, ou d'en créer un nouveau, selon la solution de paiement visée et sa stratégie de positionnement.

Les composantes clés de la banque de l'écosystème numérique sont :

Le Customer Relationship Management

- Les paiements mobiles, basés sur la technologie NFC (Near Field Communication) ou sur un portemonnaie mobile, qui renforcent la compétitivité de la banque et contribuent à fidéliser les clients.
- L'interaction via les terminaux mobiles permettant de proposer des offres commerciales de plus en plus personnalisées.
- Les alliances et des partenariats avec des acteurs "non bancaires" et la création de nouvelles offres associées.

En conclusion, le CRM constitue un choix stratégique pour les entreprises en générale, et en particulier les banques, il permet de mettre le client au cœur des préoccupations des entreprises en lui offrant un service « sur-mesure » grâce notamment aux différentes technologies utilisées, internet en particulier, qui permettent d'améliorer la connaissance client et l'interactivité avec lui. Cependant faudrait être vigilant quant à l'utilisation des outils du CRM qui nécessite des investissements couteux et aussi faire attention à La déshumanisation de la relation client si tout est automatisé.

Nous arrivons ainsi à terme de ce deuxième chapitre, nous avons pu constater le rôle primordiale que joue la gestion de relation client dans une entreprise, plus particulièrement les banques, nous avons vu aussi les différentes mutations qu'elle a subi du fait du développement de l'usage d'internet.

On passera à présent au troisième chapitre et dernier qui représente la partie pratique de notre mémoire.

Chapitre III : L'intégration des
canaux de banque à distance sur le
développement de la relation client,
entreprise : BNP PARIBAS EL
DJAZAIR

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Ce présent chapitre représente la partie pratique de notre mémoire, il se répartira en trois sections, la première sera consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil à savoir la BNP PARIBAS EL DJAZAIR et du département marketing où nous avons effectué notre stage, par la suite on définira le cadre méthodologique dans lequel s'est déroulée notre enquête et on terminera par analyser les différents résultats de l'enquête.

Section 1 : Présentation générale de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR

1. Présentation générale du groupe BNP PARIBAS :

BNP Paribas a une présence dans 75 pays avec plus de 185 000 collaborateurs dont près de 145 000 en Europe. Le Groupe détient des positions clés dans ses deux grands domaines d'activité : Retail Banking & Services (comprenant Domestic Markets et International Financial Services) et Corporate & Institutional Banking. En Europe, le Groupe a quatre marchés domestiques (la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg) et BNP Paribas Personal Finance est numéro un du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'Ouest des Etats-Unis. Dans ses activités Corporate & Institutional Banking et International Financial Services, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie-Pacifique.¹

2. Présentation de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR :

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% de BNP Paribas, créée en 2002. Sa vocation est d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clientèles. La banque est devenue une des toutes premières banques privées sur le territoire algérien avec des fonds propres de plus de 24 milliards de DZD² à la fin de décembre 2014. Forte de ces succès, BNP Paribas El Djazaïr a développé un réseau de 71 agences qui couvre l'ensemble du pays, avec une base déjà très solide à Alger et dans ses

¹ Document interne à l'entreprise

² Document interne à l'entreprise

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

environs. Elle compte à ce jour plus de 1300 collaborateurs. L'activité Leasing, ou crédit-bail, a rejoint les différents métiers présents au sein de la banque en Algérie en 2007. La banque bénéficie, par ailleurs, d'un partenariat avec Cardif El Djazaïr, filiale du Groupe BNP Paribas, dont l'activité est liée au secteur des assurances.

Depuis mai 2014, BNP Paribas El Djazaïr est la première banque en Algérie à être certifiée ISO 9001 sur son activité Monétique liée à la gestion des cartes bancaires, des guichets automatiques de banque et à la gestion des réclamations. La banque a par ailleurs reconduit sa certification ISO relative à ses activités de commerce international couvrant les crédits documentaires, les remises documentaires, les garanties internationales, les virements internationaux et les transferts libres.

Le nouveau siège social de BNP Paribas El Djazaïr est opérationnel depuis 2015. Il est le premier de son genre en Algérie car construit selon la norme HQE, Haute Qualité Environnementale, répondant à une politique RSE du groupe.

2.1 Historique de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR :

En 2000 s'est faite l'activation du bureau de représentation du groupe.

En 2002 est créée la filiale locale BNP Paribas El Djazaïr avec l'ambition de construire un important réseau d'agences. Des moyens financiers renforcés, ainsi le capital de la filiale est porté à 10 milliards³ DZD (100 millions €) en Décembre 2010.

A fin décembre 2013, les fonds propres prudentiels sont de plus de 24 milliards DZD. Le Groupe BNP Paribas détient 100 % du Capital.

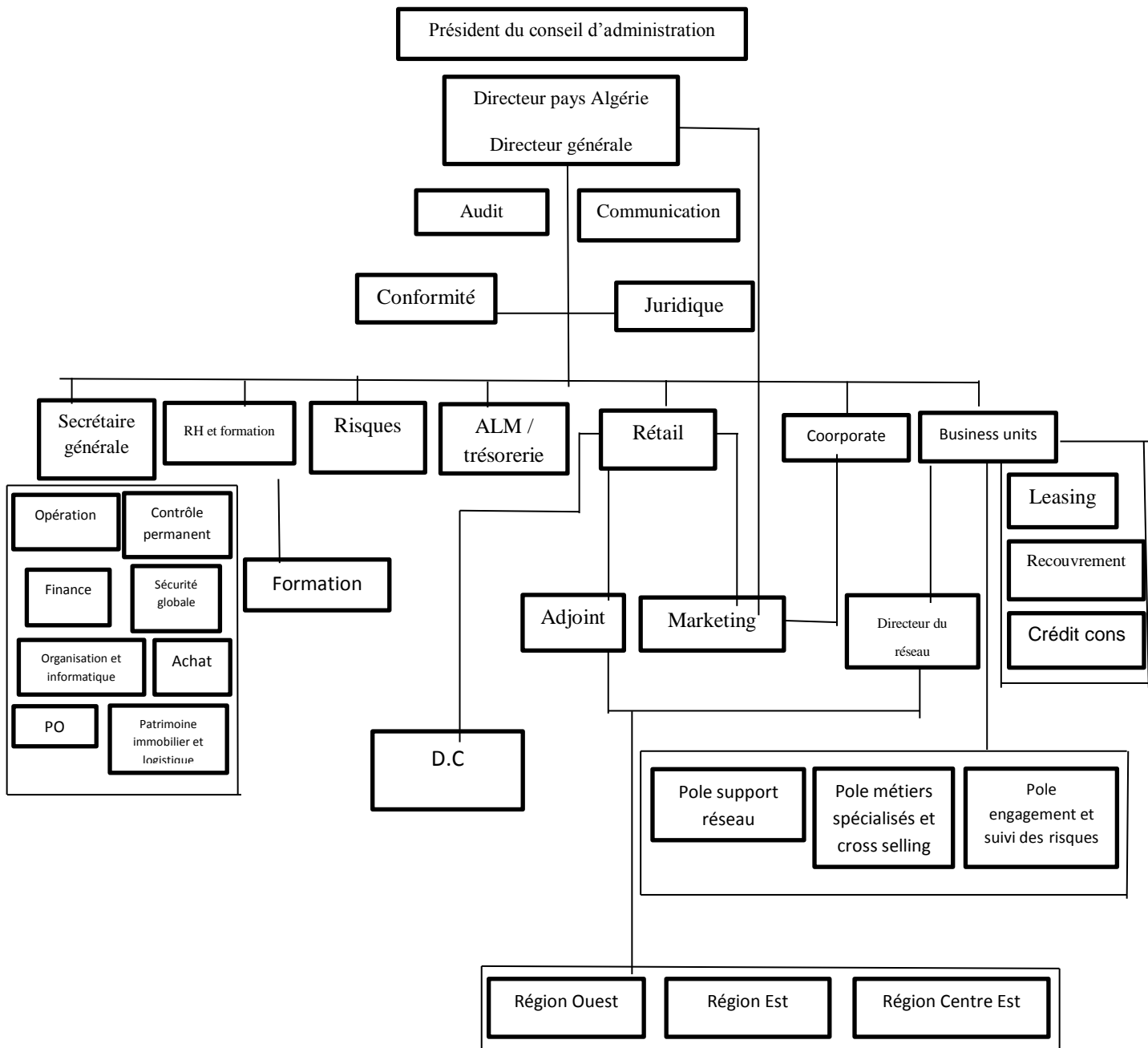
Sa vocation est d'être une banque de référence pour les entreprises comme pour les particuliers et les professionnels en offrant une qualité de service supérieure et une gamme de produits évolutive et innovante.

2.2 Organigramme de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR :

³ Document interne à l'entreprise

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

FIGURE n°1: Organigramme générale de la banque BNP PARIBAS EL DJAZAIR



Source : document interne à l'entreprise

Commentaire : On remarque que la structure organisationnelle est une structure hiérarchique, Parmi les principaux avantages d'une telle structure, on distingue la simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de chaque service de l'entreprise.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

2.3. Activités de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR :

2.3.1. activité Entreprises :

Plus de 3000 clients-entreprises dans les 13 Centres d'Affaires actifs à Akbou, Annaba, Béjaïa, Blida, Chéraga, Hassi Messaoud, Hydra, Oran, Rouiba, Sétif, Tizi Ouzou, Tlemcen et Constantine. Plus de 50 professionnels en Front Office dédiés au service des entreprises.

Un partenaire de référence des grandes entreprises algériennes et multinationales ainsi que des PME-PMI. Des partenariats opérationnels avec les métiers de BNP Paribas dans le monde. Ces activités englobent⁴ :

- a. **Pôle Métiers et synergies**, englobe les métiers Cash Management, Trade et financements structurés, et assure les synergies avec les métiers Leasing, Retail et Salle des Marchés.
- b. **Trade Finance « Commerce International »** : Une gamme de produits et services capables de sécuriser, garantir et financer l'activité des clients à l'international. (Letter of Credit, Garanties Internationales, etc,...). La banque est certifiée ISO 9001-2008 sur toutes ses activités de commerce international.
- c. **Cash Management** : Des solutions de e-banking innovantes et compétitives permettant aux entreprises d'améliorer la gestion au quotidien de leur flux de trésorerie et offrant une multitude de fonctionnalités en termes de reporting, de suivi en temps réel et de décaissement.
- d. **Pôle Entreprises Multinationales** : finance les projets et investissements étrangers, regroupe, outre les Chargés d'Affaires spécialisés, un desk Turc et un desk Italien. Ces derniers assurent le partenariat avec les banques TEB, filiale turque, et BNL, filiale italienne, et participent ainsi au développement des échanges commerciaux entre l'Algérie et ces deux pays.

⁴ Document interne à l'entreprise

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

- e. **Desk Grandes Entreprises Publiques** : créé pour le coverage et la coordination avec les entreprises publiques algériennes.
- f. **Corporate Banking** : Une offre spécifique tant en gestion et financement du cycle d'exploitation qu'en financement des investissements (Crédits d'investissement, Crédits de fonctionnement, Cautions de marché, Cautions en douane, etc...).
- g. **Le Leasing** : Une offre complète à destination des grandes entreprises et des PME.
- h. **Salle de Marchés et Trésorerie de Change** : Des produits et services de trésorerie avec des standards de qualité assurant des transactions fiables et efficaces.

Paribas El Djazair est la première banque privée en Algérie à avoir obtenu l'Agrément d'Intermédiation en Opérations de Bourse, ce qui lui permet d'accompagner ses clients Entreprises dans leur introduction en bourse et de servir les clients particuliers et investisseurs pour la gestion de leur épargne en titres.

2.3.2. L'activité Particuliers et Professionnels :

Plus de 150 000 clients particuliers et professionnels servis par 71 agences, réparties sur plusieurs wilayas, sur le Grand Alger, Annaba, Béjaïa, Blida, Bordj Bou Arréridj, Boumerdes, Chlef, Constantine, Hassi Messaoud, Mascara, Médéa, Mostaganem, Oran, Sétif, Skikda, Sidi Bel Abbes, Tlemcen, Tipaza, et Tizi Ouzou. Pour ces particuliers et professionnels la BNPPNED offre⁵ :

- a. **Banque au Quotidien** : Compte bancaire / Banque à distance sur bnpparibas.dz / Monétique (cartes bancaires : CIB et VISA) et disponibilité de multiples services sur l'ensemble des Guichets Automatiques de Banque (GAB) de BNP Paribas El Djazaïr, agréés VISA, ALGÉRIE présents dans toutes les agences en Algérie / Rechargement Ooredoo sur les GAB / Accès au paiement sur internet avec la carte CIB.

⁵ Document interne à l'entreprise

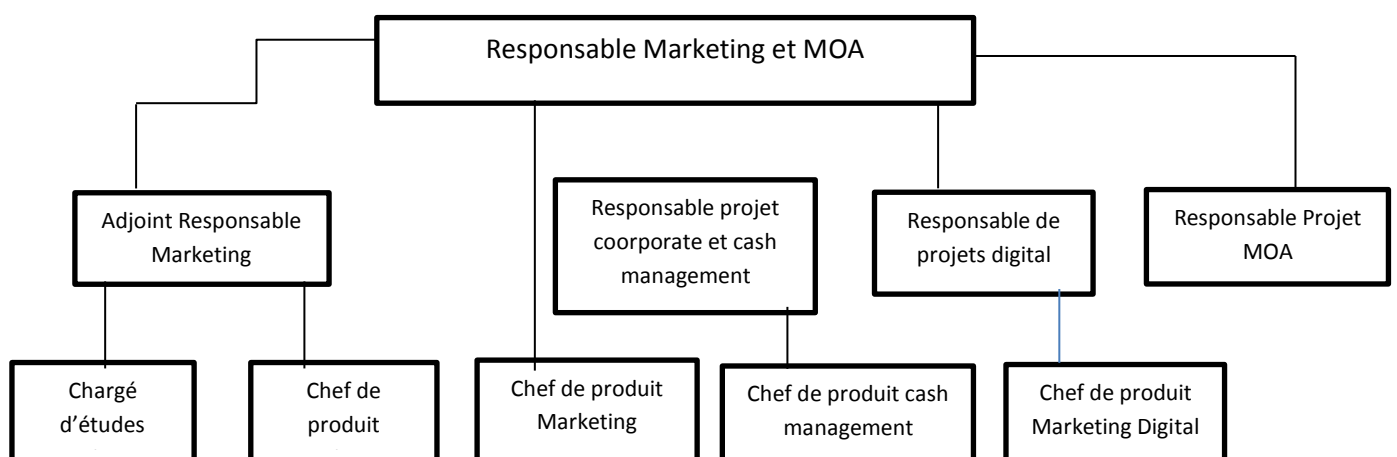
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

- b. Solutions de financement** : Plusieurs solutions de crédits immobiliers (crédit standard, crédit bonifié, crédit Immo Jeunes, crédit locatif et crédit travaux sans hypothèque), financement des Professionnels avec le Leasing et le crédit revolving, une exclusivité sur le marché bancaire en Algérie. Offres inédites dédiées à la vie professionnelle et à la vie privée des pharmaciens et des professionnels du BTP.
- c. Bancassurance** : Formules de Prévoyance pour les Particuliers et les Professionnels. Une assurance Multirisques Habitation couvrant les dommages aux biens.
- d. Valorisation de l'épargne** : Des solutions pour l'épargne à vue à terme.
- e. Une banque multicanal accessible** : Plusieurs possibilités pour rester en contact avec la banque et ce à travers son réseau d'agences et de centres d'affaires, ses GAB multifonctionnels, son site internet bnpparibas.dz, son application mobile My Bank et son centre de relation clients Direct Call

3. Présentation du département marketing :

3.1. Organigramme :

Figure n°2 : Organigramme du département marketing



Source : document propre à l'entreprise

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

3.2. Rôles du département marketing :

3.2.1. Rôle du responsable marketing :

Le responsable marketing a pour mission d'analyser en collaboration avec les responsables métier, le marché et le fonds de commerce afin de déterminer les besoins. de concevoir et participer avec chaque responsable de marché à la conception, à la mise en place et à la promotion des produits bancaires, et aussi de prendre en charge la réalisation d'étude de marchés afin de proposer de nouveaux axes de développement, d'assurer en permanence une veille concurrentielle. Il est la maîtrise d'ouvrage de chacun des projets et à ce titre le responsable et l'interlocuteur de la DG et il assure l'encadrement et l'animation d'une équipe de collaborateurs.

3.2.2. Rôle du chargé d'études marketing :

le chargé d'études marketing doit collecter les données du marché, de Réaliser les veilles concurrentielles, d'évaluer les parts de marché, d'analyser le marché et le portefeuille client et de Suivre le positionnement de la banque (marché/concurrence.

3.2.3. Rôle du chef de produit :

Les chefs de produit ont pour missions de suivre la rentabilité produit (potentiel/moyens/volume/risque/tarification), Développe la gamme produits et services, en collaborations avec les métiers et de comparer les produits à ceux de la concurrence.

3.2.4. Rôle du responsable projet et MOA :

Le rôle du responsable de projet et MOA consiste à contribuer à l'étude des projets (faisabilité/cahier de charges/ validation des spécifications fonctionnelles), à assurer l'interface entre les utilisateurs et la maîtrise d'ouvrage informatique, assister les utilisateurs dans la rédaction des procédures opérationnelles, cadrer, organiser et valider les recettes utilisateurs des produits et les outils avant lancement et assurer le suivi et la mise en œuvre et coordonne l'ensemble des acteurs impliqués.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

3.2.5. Rôle du chef de projet : quant aux chefs de projet son rôle consiste à centraliser et coordonne l'ensemble des projets marketing , assurer la gestion en mode projet et les reporting au top management, suivre et coordonner la mise en œuvre des différents intervenants et garantir l'adéquation du produit livré au besoin métier.

3.3. Objectifs du département marketing :

Le département marketing vise à atteindre 03 types d'objectifs :

3.3.1. Objectifs stratégiques :

les objectifs stratégique du département marketing peuvent consiste à Garantir la cohérence entres les objectifs de la banque et les différentes stratégies marketing et commerciales, optimiser l'exploitation des ressources de la banque pour développer son potentiel commercial et augmenter ses parts de marché, développer une gamme de produits et services innovants et assurer la compétitivité continue de la banque , Conserver et fidéliser les meilleurs clients et développer les potentiels d'acquisition, et de centraliser et développer les opérations de cross selling entre les différentes entités du groupe présentes sur le marché.

3.3.2. Objectifs opérationnels :

les objectifs opérationnels vise à accompagner, par une expertise marketing, les lignes métiers dans la définition et la mise en place de leur stratégie de développement (produits et processus), assurer, à travers la MOA, la gestion et la coordination des projets marketing , développer, formaliser, mettre à jour et diffuser les plans d'actions, les solutions / les outils, les processus et les produits de la banque et centraliser l'information pour le compte de la direction générale et des entités du groupe.

3.3.3. Objectifs analytiques :

Quant aux objectifs analytiques, ils consistent à analyser la concurrence (offres produits, développement du réseau d'agence, communication, stratégie tarifaire), étudier le comportement du consommateur et les tendances du marchés et suivre les évolutions des aspects technologiques et réglementaires de l'environnement.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

4. Les différents services de banque à distance :

4.1. Application mobile « MyBank » :

L'application mobile de BNP Paribas El Djazair permet de gérer les comptes en toute sécurité et en toute simplicité via un Smartphone ou tablette, 24h/24 et 7j/7. Elle peut être Téléchargée gratuitement sur App Store et Google Play en tapant BNP PARIBAS eldjazair. Plusieurs services sont proposés :

- a. Consultation des soldes ;
- b. Suivi des opérations enregistrées sur les comptes ;
- c. Suivi des mouvements en cours de comptabilisation tout au long de la journée ;
- d. Initiation de différents types de virements nationaux de compte à compte ou vers d'autres bénéficiaires ;
- e. mande de chèquiers ;
- f. Edition de vos Relevés d'Identité Bancaire ;
- g. Disponibilité d'une messagerie qui permet de recevoir des notifications envoyées par la banque sur différents sujets (nouveau, informations générales,....

4.2. Les cartes interbancaires :

Les cartes bancaires ont plusieurs fonctions :

- a. **Le retrait :** en effet, elles permettent de retirer de l'argent sur l'ensemble des guichets automatique de banque présent en Algérie.
- b. **Le paiement :** aussi, elles permettent de régler les achats auprès de commerçants ou société acceptant la carte interbancaire et dotés de terminaux de paiement électroniques et on peut également payer en ligne sur les sites web marchands acceptant le paiement par carte CIB.

Pour les services offerts sur les guichets automatiques de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR, Il y a possibilité d'accéder à son compte bancaire sur les GAB de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR aux multiples fonctionnalités, 24h/24 et 7j/7, Ils permettent ainsi de :

- a. Consulter son solde ;
- b. Réaliser des virements de compte à compte ;
- c. Rechargement téléphonique ;

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

- d. Impression d'un mini relevé d'opérations reprenant les 15 dernières opérations effectuées ;
- e. Impression d'un relevé d'identité bancaire ;
- f. Commande de chéquiers.

4.3. Le DIRECT CALL :

Le DIRECT CALL est le service de banque par téléphone qui offre pour les particuliers et les professionnels un service accessible du dimanche au jeudi de 8h30 à 19h et le samedi de 10h à 17h.

Le DIRECT CALL c'est :

- a. Un accompagnement et une assistance par un conseiller de clientèle à distance pour accéder à tous types d'informations sur les produits et services de la banque et pour réaliser certaines opérations (consultation du détail des opérations de compte, oppositions sur cartes bancaires, opposition des moyens de paiement, prise de rendez-vous avec un conseiller en agence et réclamations).
- b. Un service vocale interactifs 24h/24 et 7j/7 : Système permettant de dialoguer avec un serveur informatique dans la langue choisie, d'effectuer des oppositions sur cartes bancaires et de contacter les conseillers.
- c. Un accès par e-mail via le formulaire présent sur le site internet : www.bnpparibas.dz
- d. Un tarif d'appel équivalent à celui d'un appel local (Selon opérateur).

Ainsi avec le DIRECT CALL, Les clients de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR profitent d'une banque accessible où qu'ils soient, bénéficient d'une prise en charge efficace et permanente et ils jouissent d'un service personnalisé et de qualité assuré par une équipe de conseillers dédiés.

4.4 e-banking (gestion des comptes en ligne) :

Un service permettant à l'aide d'un identifiant Client et un mot de passe de se connecter de manière sécurisée à un espace e-banking et d'effectuer l'ensemble d'opérations en ligne.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Les services offerts sur l'espace e-banking sont les mêmes que sur application mobile à savoir :

- a. La consultation des différents comptes et l'émission de virements.
- b. L'ajout de bénéficiaires et l'émission de virements vers des bénéficiaires clients de BNP Paribas El Djazair.
- c. La commande de chèquiers et l'édition de RIB.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Section 2 : présentation de l'enquête

1. Le cadre méthodologique de l'enquête :

Dans cette section, nous allons essayer d'expliquer le cadre méthodologique dans lequel s'est déroulé notre enquête, ainsi nous allons définir la méthode utilisée ainsi que l'outil de collecte de données utilisé.

1.1. Objectif de l'étude :

Le but de notre étude est de mesurer l'impact de l'intégration des canaux de la banque à distance sur le développement de la relation client, pour ce faire nous allons essayer de détecter les motivations et freins quant à l'utilisation de ces canaux de la part des clients et mesurer par la suite la satisfaction des clients qui ont adopté ces canaux et comment cela va se répercuter sur la relation client-banque.

1.2. Stratégie de recherche :

Pour notre étude, nous avons opté pour la méthode analytique à caractère quantitatif.

La méthode analytique dépasse la description simple c'est-à-dire elle essaye de comprendre et d'expliquer les différentes relations de l'objet de recherche, on trouve généralement des avis personnels, des commentaires et d'explications⁶.

L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre). Ces données résultent souvent d'une enquête par questionnaire.⁷

1.3. Outil de collecte de données :

Pour collecter nos données nous avons utilisé comme outil le questionnaire.

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement

⁶Smain CHABANI, Hassan OUACHERINE : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ère édition, 2013, p.55

⁷ <https://sociologie.revues.org/1204>

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées⁸.

1.3.1. Types de questions :

Pour la formulation de nos questions nous avons optés pour les types de questions suivant⁹ :

- a. **Questions dichotomiques** : Ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre. (voir annexe : question n°1).
- b. **Questions fermés à choix unique** : le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieure à deux réponses, mais sa réponse doit être unique. (voir annexe : question n°2, n°3, n°4, n°5, n°8, n°9, n°10, n°11, n°12, n°13 et n° 16).
- c. **Questions fermés à choix multiple** : le répondant dispose d'un éventail de réponses (voir annexe : question n° 6).
- d. **Questions sous forme d'échelle** : ce sont des questions destinées à évaluer des prises de positions des individus sur des variables psychologiques. (voir annexe : question n°7 et n°14)
- e. **Questions ouvertes** : Ce sont des questions qui laissent l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et sa longueur. (voir annexe : question n°15).

1.4. Détermination de l'échantillon :

Le questionnaire est destiné aux clients actuels de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR.

Notre échantillon se compose de 105 individus, tous extrait d'une base de données contenant 300 clients prier aléatoirement sur tout le territoire national, de différentes catégories socio-professionnelles et appartenant à des tranches d'âge différentes.

⁸ Smain CHABANI, Hassan OUACHERINE :Op.cit, p.77

⁹ Ibid.p.78-85

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Pour administrer notre questionnaire nous avons choisi de le faire à distance (par téléphone) pour les raisons suivantes :

- a. Les agences sur le grand Alger ont été sollicitées récemment pour une Etude portant sur le même sujet.
- b. On estime que solliciter uniquement les agences existantes sur Alger n'est pas représentatif.

Pour se faire, nous avons utilisé le centre de relation client de la BNPPED ou nous avons effectué des appels pendant 4 jours, ainsi sur les 300 clients, 105 étaient disposés à nous répondre

1.5. La méthode de traitement des données recueillies :

Le traitement de nos données s'est fait à travers deux programmes informatiques : SPSS et EXCEL.

Nous avons utilisé deux méthodes :

- **Le tri à plat** : consiste à dépouiller les résultats en pourcentage pour chacune des questions.
- **Le tri croisé** : consiste à croiser une ou plusieurs variables pour en tirer plus de conclusion pour une meilleure prise de décision. »

2. Analyse des données :

Après avoir collecté les données nécessaires à notre étude, nous allons à travers cette 3ème section les analyser et les synthétiser sous formes de tableaux et graphes et par la suite nous les commenterons.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

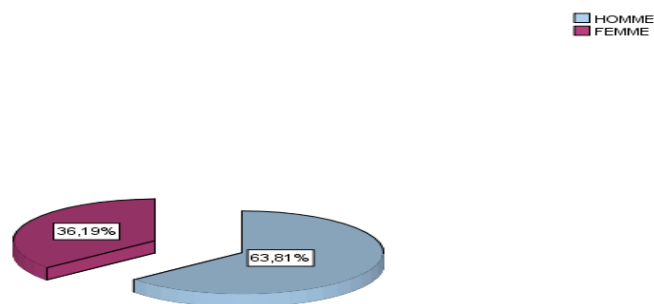
2.1. Le tri à plat :

Question n°1 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau n°2 : répartition de l'échantillon selon le sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	67	63,8	63,8	63,8
	FEMME	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Figure n°3 : répartition de l'échantillon selon le sexe



Commentaire :

Nous remarquons que notre échantillon est constitué majoritairement d'hommes à hauteur de 63.81% contre 36.19% de femmes.

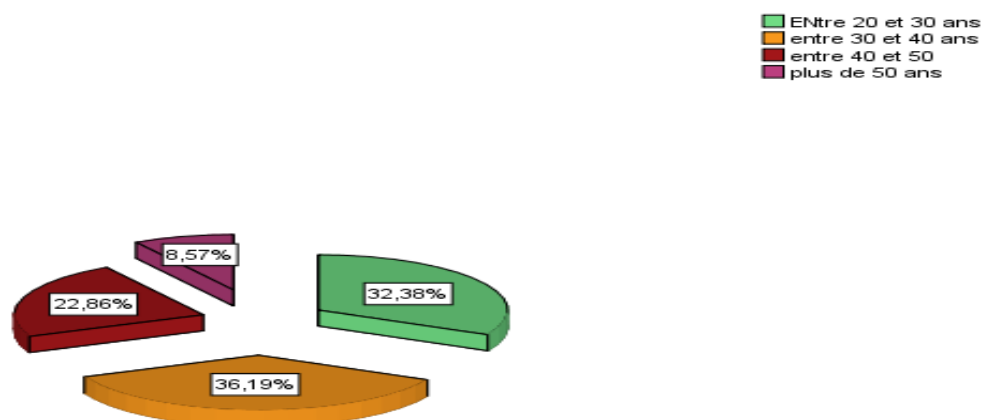
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°2 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau n°3 : répartition de l'échantillon selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 20 et 30 ans	34	32,4	32,4	32,4
	entre 30 et 40 ans	38	36,2	36,2	68,6
	entre 40 et 50	24	22,9	22,9	91,4
	plus de 50 ans	9	8,6	8,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Figure n° 4: répartition de l'échantillon selon l'âge



Commentaire :

Nous constatons que la population interrogée est relativement jeune étant donné que les individus appartenant à la tranche d'âge entre 30 et 40 constitues 36.19%, ceux qui appartiennent à la tranche d'âge entre 20et 30 se rapprochent de la tranche précédente avec un taux de 32.38%, la tranche entre 40 et 50 constitue 22.86%, par ailleurs la dernière tranche celle de 50 ans et plus ne représente que 8.57% de la population interrogée.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°3 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Figure n°5 : répartition de l'échantillon selon la CSP



Tableau n°4 : répartition de l'échantillon selon la CSP

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide salarié	86	81,9	81,9	81,9
sans emploi	1	1,0	1,0	82,9
Etudiant	3	2,9	2,9	85,7
autres	15	14,3	14,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Commentaire :

Nous constatons que notre échantillon est constitué d'une grande majorité de salariés avec un taux de 81,90%, les individus déclarant ne pas être salarié, ni sans emploi et ni étudiants constitues 14,26%, la plupart d'entre eux déclare qu'ils exercent une fonction libérale. Elle sera suivie par la catégorie étudiant qui constitue 2.86% de la population, tandis que 0,95% déclarent être sans emploi.

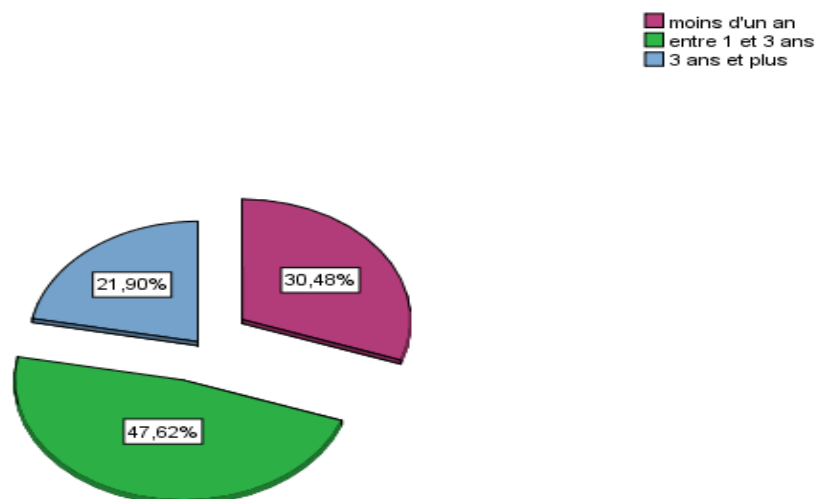
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°4 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté de la relation

Tableau n°5 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté de la relation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins d'un an	32	30,5	30,5	30,5
entre 1 et 3 ans	50	47,6	47,6	78,1
3 ans et plus	23	21,9	21,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Figure n°6 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté de la relation



Commentaire :

21,90% de la population interrogé sont des nouveaux clients de la BNP PARIBAS EL DJAZAIR, les clients ayant entre 1 et 3 ans d'ancienneté constituent le taux le plus élevé avec 47,62%, 30,48% d'entre eux sont client de la BNPPED depuis 3 ans et plus.

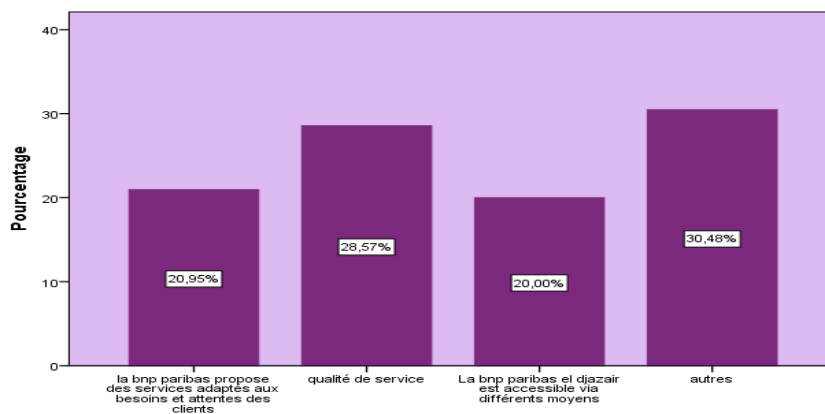
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°5 : le facteur principal influant le choix de la banque BNPPED

Tableau n°6 : le facteur principal influant le choix de la banque BNPPED

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide la BNPPED propose des services adaptés aux besoins et attentes des clients	22	21,0	21,0	21,0
qualité de service	30	28,6	28,6	49,5
La BNPPED est accessible via différents moyens	21	20,0	20,0	69,5
Autres	32	30,5	30,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Figure n°7 : le facteur principal influant le choix de la banque BNPPED



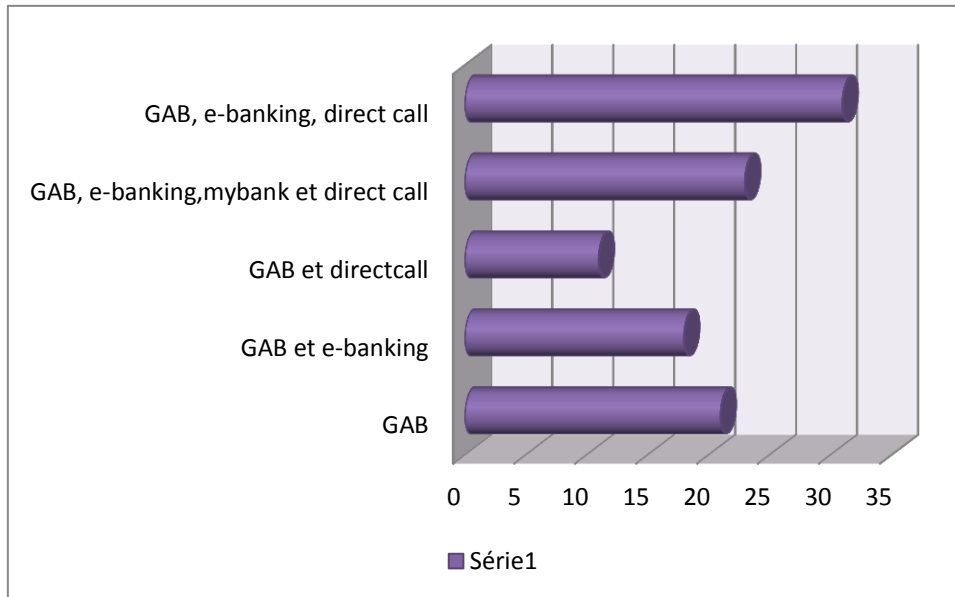
Commentaire :

30,48% des individus interrogés déclarent que le facteur principal qui a favorisé leur choix de la BNPPED était autre que ceux qu'on a cités, la grande majorité de ces 30,48% déclare que c'est surtout grâce au bouche à oreille positif circulant au tour de cette banque (soit recommandé par un proche ou ami, ou bien par leurs lieu de travail). La qualité de service était le facteur principal du choix pour 28,57% des personnes interrogées, 20,95% c'était parce que la BNPPED offrait des services plus adaptés à leurs besoins et attentes tandis que 20% l'ont choisi parce qu'elle était accessible via différent moyens.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n° 6 : la connaissance de canaux de banque à distance

Figure n°8: la connaissance des canaux



Commentaire :

29,52% de la population interrogé connaissent 03 des 04 canaux de banque à distance qu'on a citée à savoir : les guichets automatiques de banque, internet banking et le service client : le direct call, 21.9% les connaissent tous, 20% connaissent uniquement les GAB, 17,14% déclarent connaître que deux : les GAB et l'internet banking, 9,52% connaissent juste les guichets automatiques et le service client. Sur les 105 personnes interrogées, une seule déclarant ne connaître aucun de ces canaux. Ce qu'on peut conclure pour le moment c'est si y'a réticence quant à l'utilisation de ces canaux ce ne serait pas à cause du manque de connaissance par rapport à l'existence de ce genre de canaux.

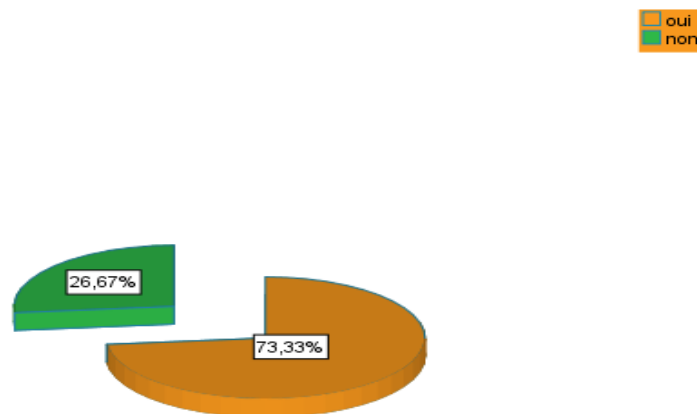
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°7 : l'utilisation d'au moins un canal

Tableau n°7 : L'utilisation d'au moins un canal

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	77	73,3	73,3	73,3
	non	28	26,7	26,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Figure n° 9 : L'utilisation d'au moins un canal



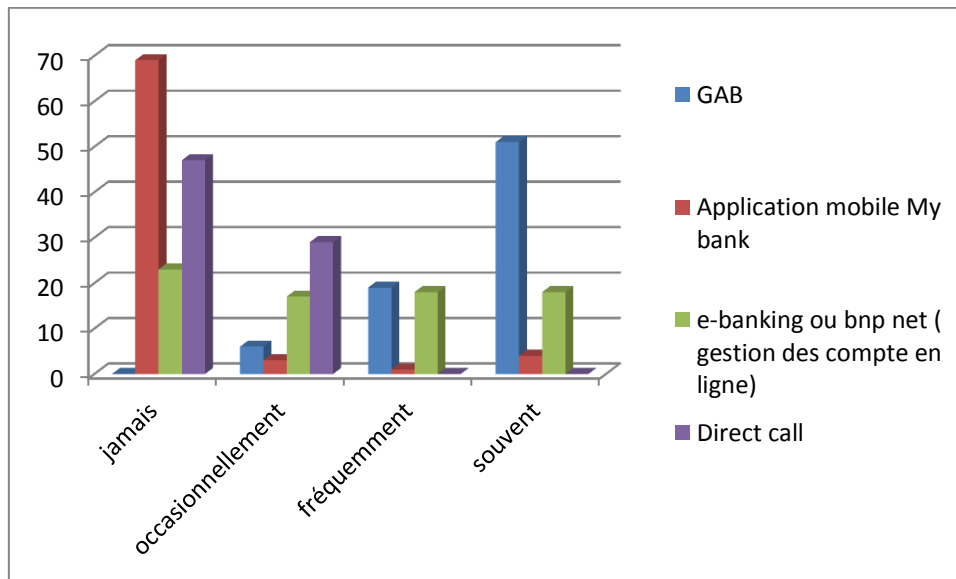
Commentaire :

Nous constatons que 26,67% de population interrogé n'utilisent pas les canaux de la banque à distance et ce malgré le fait qu'ils connaissent leurs existence, nous allons par la suite identifier la raison, néanmoins la majorité à savoir 73,33% utilise au moins l'un d'eux.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°7 : La fréquence d'utilisation des canaux

Figure n°10 : La fréquence d'utilisation des canaux



Commentaire :

Des personnes qui utilisent au moins un de ces canaux, 66,23% déclarent utiliser les GAB souvent, 24,67% les utilisent fréquemment et seulement 1,29% l'utilisent occasionnellement.

Pour le produit e-banking 29,87% déclarent n'avoir jamais l'utiliser, 23,37% des individus qui l'utilise l'utilisent souvent, c'est le même taux pour ce qui déclarent l'utiliser fréquemment et 22.07% déclarent que c'est pour un usage occasionnel.

Concernant l'application mobile Mybank beaucoup d'entre eux c'est-à-dire près de 89% ne l'ont pas téléchargée. 5,19% de ceux qu'ils l'ont téléchargé la consulte souvent, 3.89% occasionnellement et 1.29% fréquemment.

61.03% de la population utilisant au moins un canal, déclarent n'avoir jamais appelé le service client, 37,66% qui ont en recours effectuent des appels occasionnel.

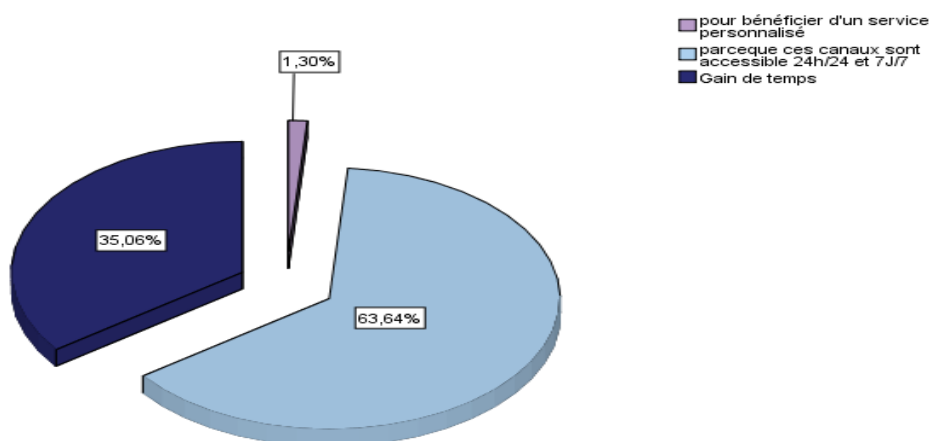
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°8 : raison d'utilisation des canaux de banque à distance

Tableau n°8 : raison d'utilisation des canaux de banque à distance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pour bénéficier d'un service personnalisé	1	1,0	1,3	1,3
	parceque ces canaux sont accessible 24h/24 et 7J/7	49	46,7	63,6	64,9
	Gain de temps	27	25,7	35,1	100,0
	Total	77	73,3	100,0	
Manquant	Système	28	26,7		
Total		105	100,0		

Figure n°11 : raison d'utilisation des canaux de banque à distance



Commentaire :

Nos résultats montrent que 63.64% de notre population utilisent les canaux de banque à distance parce qu'ils sont accessibles 24h/24 et 7J/7 et cela s'explique par le fait que la grande majorité de notre échantillon sont des salariés travaillant les mêmes horaires que celle d'ouverture des agences. 35,06% les utilisent pour gagner du temps par contre un seul individu déclarant que c'est pour bénéficier d'un service personnalisé.

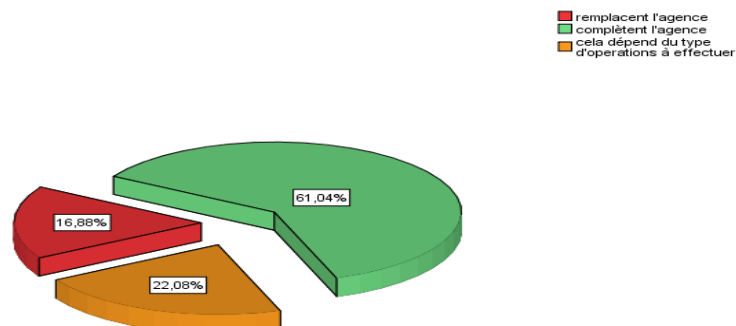
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°9 : Selon vous ces canaux : remplacent l'agence, la complète ou bien c selon le type d'opération à effectuer ?

Tableau n°9 : Le positionnement des canaux de banque à distance par rapport à l'agence du point de vue des clients.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
remplacent l'agence	13	12,4	16,9	16,9
complètent l'agence	47	44,8	61,0	77,9
cela dépend du type d'opérations à effectuer	17	16,2	22,1	100,0
Total	77	73,3	100,0	
Manquant				
Système	28	26,7		
Total	105	100,0		

Figure n°12 : Le positionnement des canaux de banque à distance par rapport à l'agence du point de vue des clients.



Commentaire :

61,04% des interrogés estiment que les canaux de banque à distance ne font que compléter l'agence et que l'agence joue toujours un rôle important dans le maintien de la relation client-banque sur le long terme. 22,06% estiment que pour certaines opérations les canaux remplacent carrément l'agence, tandis que 16,88% pensent que l'agence traditionnelle n'a plus lieu d'exister.

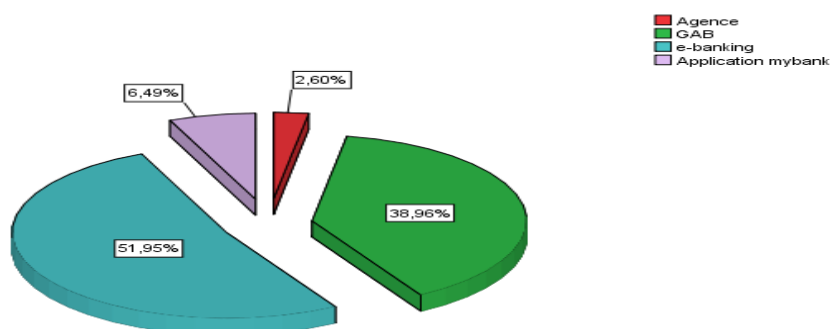
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°10 : Pour consulter votre solde et visualiser vos mouvements en cours sur l'ensemble de vos comptes, lequel de ces canaux préférez-vous ?

Tableau n°10 : le canal privilégié pour consultation et visualisation des comptes.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agence	2	1,9	2,6	2,6
	GAB	30	28,6	39,0	41,6
	e-banking	40	38,1	51,9	93,5
	Application mybank	5	4,8	6,5	100,0
	Total	77	73,3	100,0	
Manquant	Système	28	26,7		
Total		105	100,0		

Figure n°13 : le canal privilégié pour consultation et visualisation des comptes.



Commentaire:

Nous remarquons que pour consultation du solde et visualisation des mouvements en cours, les clients préfèrent utiliser les canaux technologiques à savoir 51.95% préfèrent le faire à travers leur compte en ligne et 38.96% sur guichets automatiques, 6,49% préfèrent le faire à travers leurs Smartphones via l'application mobile Mybank, et seulement 2.6% d'entre eux préfèrent se déplacer en agence.

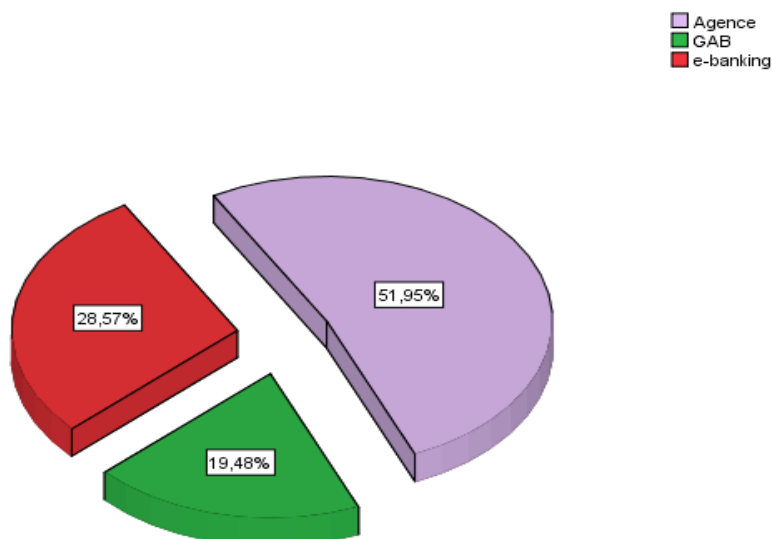
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°11 : pour effectuer des virements, lequel de ces canaux privilégiez-vous ?

Tableau n°11 : le canal privilégié pour effectuer des virements

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agence	40	38,1	51,9	51,9
	GAB	15	14,3	19,5	71,4
	e-banking	22	21,0	28,6	100,0
	Total	77	73,3	100,0	
Manquant	Système	28	26,7		
Total		105	100,0		

Figure n°14 : le canal privilégié pour effectuer des virements



Commentaire :

Par contre, d'après le graphe ci-dessous pour émettre un quelconque virement, 51,95% des interrogés préfèrent se déplacer en agence et d'après eux pour avoir une meilleure traçabilité des transactions effectuées, 28,57% font confiance au canal internet pour cette opération et 19,48% sur GAB. Il est à signaler aussi qu'aucun des individus ne préfèrent l'effectuer sur application mobile pour des raisons de sécurité.

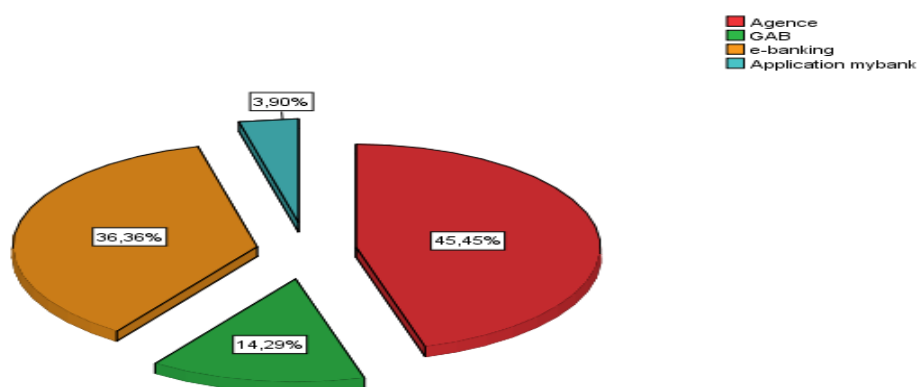
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°12 : Pour commander des chèquiers et éditer des RIB (relevé d'identité bancaire), lequel de ces canaux préférez-vous ?

Tableau n° 12 : le canal privilégié pour commander des chèquiers et éditer des RIB.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agence	35	33,3	45,5	45,5
	GAB	11	10,5	14,3	59,7
	e-banking	28	26,7	36,4	96,1
	Application mybank	3	2,9	3,9	100,0
	Total	77	73,3	100,0	
Manquant	Système	28	26,7		
Total		105	100,0		

Figure n°15: le canal privilégié pour commander des chèquiers et éditer des RIB.



Commentaire :

Pour commander des chèquiers ou bien éditer des relevés d'identité bancaire, 45.45% préfèrent le faire en agence malgré le fait que ce n'est pas vraiment une opération compliquée. 36,36% préfèrent le faire sans se déplacer via leurs comptes en ligne, 14.29% à travers les guichets automatiques et seulement 3.9% préfèrent le faire à travers leur téléphone portable.

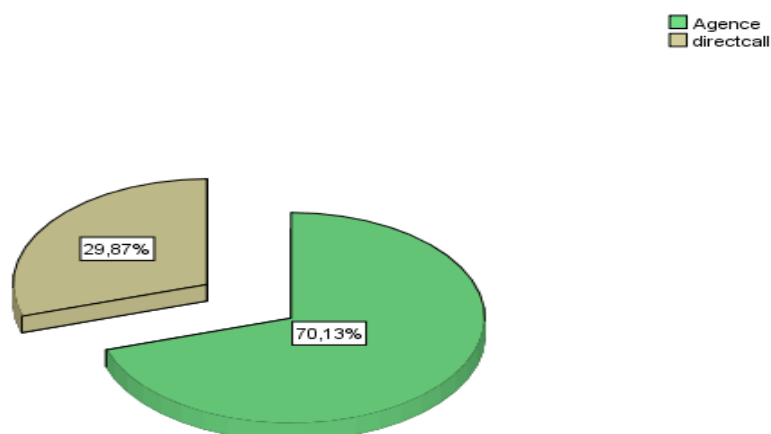
Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°13 : pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une quelconque assistance, quel canal privilégiez-vous ?

Tableau n°13 : le canal privilégié pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une quelconque assistance.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agence	54	51,4	70,1	70,1
	directcall	23	21,9	29,9	100,0
	Total	77	73,3	100,0	
Manquant	Système	28	26,7		
	Total	105	100,0		

Figure n°16 : le canal privilégié pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une quelconque assistance



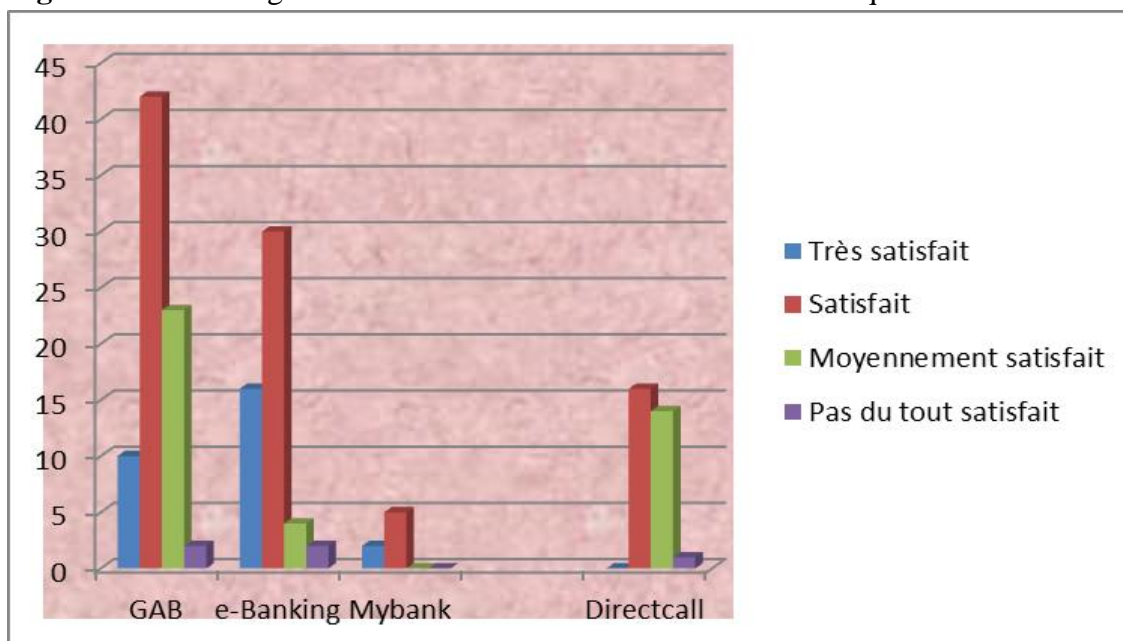
Commentaire :

Nous constatons d'après ces résultats que pour demander des informations, faire de réclamations ou bien demander une assistance, les clients à savoir 70,13% préfèrent se déplacer jusqu'à leur conseiller au niveau de l'agence que d'appeler le service client (Direct call) ou ils accèdent aux mêmes types de service avec une bonne prise en charge des conseillers. Cependant 26.87% ne trouvent pas de problème à le faire à distance.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°14 : à quel degré êtes-vous satisfait des services offerts sur les canaux de banque à distance ?

Figure n°17 : Le degré de satisfaction vis-à-vis des canaux de banque à distance



Commentaire :

On remarque que pour les 77 personnes utilisant les GAB, 54,54% se disent être satisfait que ça soit en matière de disponibilité des GAB ou en matière de services offert, 29,87% sont moyennement satisfait, 12,98% sont très satisfait et uniquement 2,59% ne sont pas du tout satisfait.

Sur les 52 usagés de l'e-banking, 57,69% sont satisfait, 30,70% sont très satisfait, 7,69% sont moyennement satisfait et les personnes se déclarant ne pas être satisfaites ne sont que 2 à savoir 3,84%.

L'application mobile Mybank est un produit en phase de lancement pas très peu connu des clients de la BNPPED, 7 individus de notre échantillon l'utilise, 5 se disent être satisfaites et 2 très satisfaites.

Et pour le direct call, 51,61% sont satisfait de la prise en charge des conseillers, 45,16% sont moyennement satisfait tandis que 3,22% ne sont pas satisfait.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Question n°16 : Est-ce-que le fait d'avoir différents moyens pour accéder à votre banque (accès multicanal) augmente votre satisfaction ?

Nous avons laissé cette question ouverte afin d'essayer de voir comment l'utilisation de plusieurs canaux influence le comportement des clients et leur évaluation de la satisfaction.

L'expérience de service vécu par le client augmente du fait de la multiplication des moyens de délivrance du service cela nous paraissait évident que ça allait se répercuter positivement sur leur satisfaction globale vis-à-vis de la banque, mais les réponses des clients nous ont surpris, selon eux, certes le fait de disposer de plusieurs canaux est une bonne chose, mais faudrait qu'ils soient performant, et ils expliquent qu'ils n'aimeraient pas tomber dans les mêmes inconvénients qui les ont poussé à s'éloigner des agences.

Certains vont même jusqu'à affirmer que s'il ne reçoit pas un service performant sur le canal qu'il privilégie va se traduire par une insatisfaction.

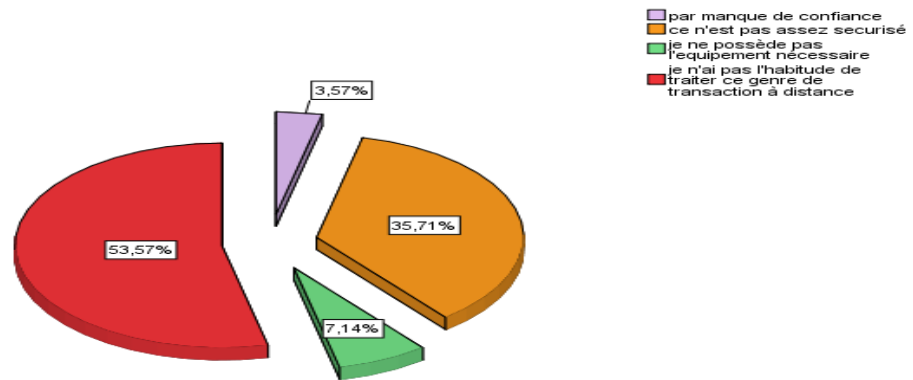
Question n°17 : pourquoi n'utilisez-vous pas les canaux de banque à distance ?

Tableau n°14 : la raison principale de la réticence face à l'utilisation des canaux de banque à distance.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	par manque de confiance	1	1,0	3,6	3,6
	ce n'est pas assez sécurisé	10	9,5	35,7	39,3
	je ne possède pas l'équipement nécessaire	2	1,9	7,1	46,4
	je n'ai pas l'habitude de traiter ce genre de transaction à distance	15	14,3	53,6	100,0
	Total	28	26,7	100,0	
Manquant	Système	77	73,3		
	Total	105	100,0		

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Figure n°18 : la raison principale de la réticence face à l'utilisation des canaux de banque à distance



Commentaire :

Nous remarquons que 53,57% des interrogés n'utilisent pas les canaux de banque à distance c'était pour le fait qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter des transaction en relation avec leur argent à distance, 35,71% pensent que ce n'est pas assez sécurisé, 3.67% ne font pas confiance à ces c anaux et seulement 3.57% déclarent qu'ils n'ont pas l'équipement nécessaire à savoir : smartphones, PC, accès internet...

2.2 le tri croisé :

La raison de l'utilisation des canaux selon la catégorie socio-professionnelle : nous allons procéder par croiser la question n°3 et la n°9

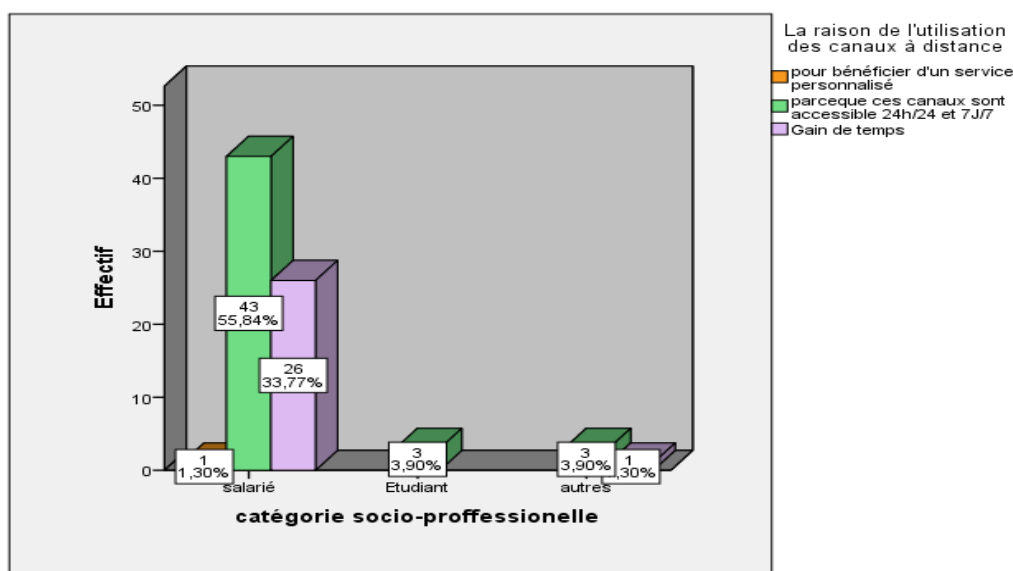
A travers ce croisement nous voulons savoir si la raison pour laquelle les individus utilisant les canaux de banque à distance avait une relation avec leurs catégories socio-professionnelles.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Tableau n°15 : La raison de l'utilisation des canaux selon la catégorie socio-professionnelle

		La raison de l'utilisation des canaux à distance			Total
		pour bénéficiaire d'un service personnalisé	parce que ces canaux sont accessibles 24h/24 et 7J/7	Gain de temps	
catégorie socio-professionnelle	salarié	1	43	26	70
	Etudiant	0	3	0	3
	autres	0	3	1	4
Total		1	49	27	77

Figure n° 19 : La raison de l'utilisation des canaux selon la catégorie socio-professionnelle



Commentaire :

Nous remarquons suite à ce croisement, que la catégorie des salariés, est celle qui a beaucoup plus adopté ces canaux à savoir 43 des 77 sondés utilisant les canaux pour leur accessibilité et cela s'explique par le fait qu'ils travaillent les mêmes horaires que celles d'ouvertures d'une agence.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge :

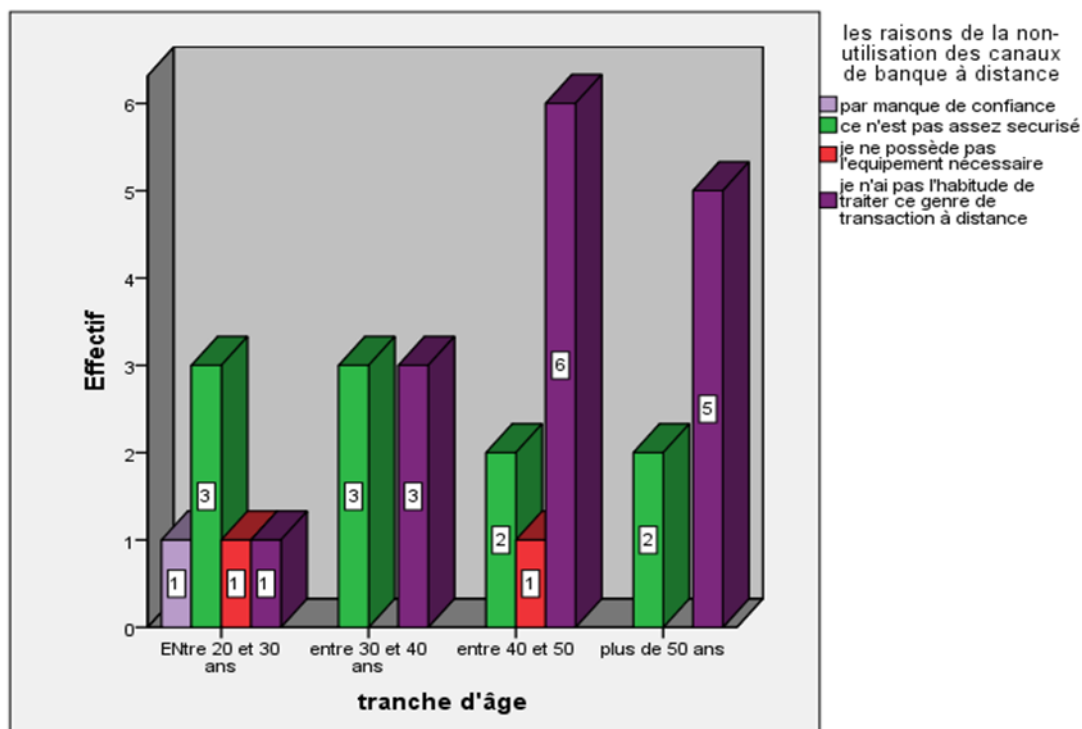
A travers ce croisement nous voudrions savoir si la raison de la réticence à l'utilisation des canaux de banque à distance avait une relation avec leurs tranche d'âge, nous allons ainsi croiser la question n°2 et la n°17.

Tableau n° 16 : La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge :

		les raisons de la non-utilisation des canaux de banque à distance				Total
		par manque de confiance	ce n'est pas assez sécurisé	je ne possède pas l'équipement nécessaire	je n'ai pas l'habitude de traiter ce genre de transaction à distance	
tranche d'âge	entre 20 et 30 ans	1	3	1	1	6
	entre 30 et 40 ans	0	3	0	3	6
	entre 40 et 50 ans	0	2	1	6	9
	plus de 50 ans	0	2	0	5	7
Total		1	10	2	15	28

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Figure n°20 : La réticence à l'utilisation des canaux selon la tranche d'âge



Commentaire :

Nous remarquons que ceux sont les personnes âgées entre 40 et 50 ans, et les plus de 50 ans qui sont réticentes face à l'utilisation de ces canaux et ce par rapport à leurs habitudes de consommations jugés traditionnelles (39,28% déclarent qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter des transactions liés à leur argent à distance).

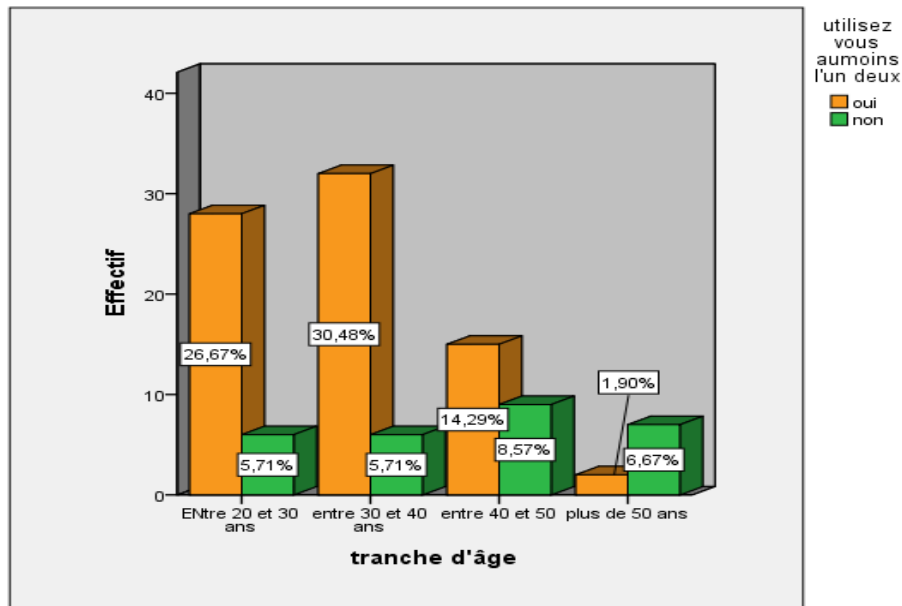
L'utilisation des canaux selon la tranche d'âge :

Tableau n° 17 : L'utilisation des canaux selon la tranche d'âge

	utilisez-vous au moins l'un deux		Total
	oui	non	
tranche d'âge Entre 20 et 30 ans	28	6	34
entre 30 et 40 ans	32	6	38
entre 40 et 50	15	9	24
plus de 50 ans	2	7	9
Total	77	28	105

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Figure n°21 : L'utilisation des canaux selon la tranche d'âge



Commentaire :

On constate que les individus appartenant à la tranche d'âge de moins de 40 ans sont les plus ouverts quant à l'utilisation des canaux de banque à distance (51,15% de la population sondé déclarant utiliser au moins un canal).

3. Synthèse des résultats et recommandations :

3.1. Synthèses des résultats :

Après l'analyse des résultats avec les deux méthodes du tri, nous à allons à présent procéder à élaborer la synthèse de nos résultats.

La raison pour laquelle la majorité des sondés ont adopté les canaux technologiques est l'accessibilité à tout temps qu'offre ces canaux. On déduit ainsi que ces canaux permettent de répondre aux besoins des clients d'une manière plus rapide et instantanée arrangeant les salariés ne pouvant pas se déplacer en agence par faute de temps.

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Les individus appartenant à une tranche d'âge jeune, sont les plus ouverts quant à l'adoption de ces canaux.

Malgré que la majorité utilise au moins un canal à distance, et que certains déclare même que pour certaines opérations l'agence est devenu facultative, néanmoins elle reste le canal stratégique et les autres canaux ne font que la compléter.

Pour les opérations simples et courantes à savoir les consultations des comptes, le retrait et virement de petites sommes et suivi des opérations, le canaux à distance sont privilégiés, par contre pour les opérations non courantes et complexes comme : la commande de chéquier ou de relevé d'identité bancaire, ou bien pour effectuer des virements de sommes conséquentes, les clients préfèrent se déplacer en agence par mesure de précaution .

Pour demander des informations, une assistance ou faire une réclamation, les clients préfèrent aussi le faire en agence que via un téléphone, et cela pur sentir l'implication du conseiller et s'assurer que sa requête a bien été prise en charge.

La multiplication des canaux de délivrance du service, pourrait s'avérer une arme à double tranchant, si la banque met en place des canaux non performant à savoir : des automates non

alimenté de liquide les week-end , des blocage et lenteur des systèmes gérant les automates et compte en ligne...etc. Faudrait que chaque contacte du client avec l'un des canaux et surtout avec le canal qu'il privilégie, soit une agréable expérience pour que cela se répercute positivement sur la satisfaction du client.

Les habitudes de consommations des algériens surtout ceux appartenant à une tranche d'âge âgée est l'une des raisons principale de leur réticence quant à l'utilisation de ces canaux.

3.2. Recommandations :

Nous avons remarqué que la majorité des sondés ne sont pas informé de l'existence d'une application mobile leur permettant d'effectuer leur opérations via leurs Smartphones, ou même la possibilité des gérer leurs compte en ligne. Donc nous recommandons aux

Impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client ; entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR

responsables marketing de communiquer au tour de ces produits, en organisant des campagnes de communication visant à informer les clients de leurs existences et de les rassurer de leur fiabilité et sécurité.

Nous avons constaté aussi que le pourcentage des individus se déclarant moyennement satisfait quant à l'utilisation du DIRECTCALL n'est pas à négliger (45,16% des usagés), et ce pour des raisons redondantes comme par exemple : la lenteur de la prise en charge, pas de réponse et de suivi pour leurs requêtes...etc. Ainsi nous recommandons aux responsable d'effectuer des formations aux conseillers clientèles, de les sensibiliser vers une culture orienté client afin de permettre une meilleure prise en charge de client, un meilleur accueil personnalisé pour une plus grande satisfaction client.

Le canal privilégié pour la plupart des opérations reste l'agence, cependant pour les opérations courantes on recommande qu'elles s'effectuent uniquement à distance, ainsi la charge sera réduite sur les agences, le personnel en contacte se libèrera des taches les plus simples, ainsi il s'orientera vers des activités à plus grande valeur ajouté comme par exemple : une meilleur personnalisation de l'accueil du client...

Conclusion générale

La révolution en matière de technologie de l'information et de la communication a poussé les banques à la Multicanalisation de la distribution de leurs services, en effet, en plus des agences traditionnelles, les banques ont intégré des canaux technologiques permettant aux clients d'interagir avec leur banque à distance.

De ce fait, la mise en place d'une solution CRM devient une nécessité, en effet, elle permet de mieux connaître le client et ses attentes, de mesurer son coût et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins et attentes surtout dans le cadre du multicanal.

Dans ce présent travail, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'impact de l'intégration des canaux de la banque à distance sur le développement de la relation client, en effet, notre étude nous a conduit à faire, d'une part, une recherche documentaire pour essayer d'apporter des éclaircissements sur le sujet et d'autre part une étude sur terrain afin de collecter des données, que nous avons par la suite analysées suivant une méthodologie quantitative.

Afin de répondre à notre problématique qui était : comment l'intégration des canaux de banque à distance peuvent-ils influencer la relation client ?

Nous avons suggéré les hypothèses suivantes :

H1 : les canaux de banque à distance permettent de répondre aux besoins et attentes

Cette hypothèse est confirmée, en effet, la plus grande majorité des clients de la BNP PARIBAS ER DJAZAIR qui ont adopté les canaux de banque à distance, l'ont fait pour leur accessibilité 24h/24 7j/7, ainsi, la réponse à leurs attentes se fait de manière rapide et instantané, on pourrait dire c'est l'avantage tant recherché.

H2 : L'intégration des canaux de la banque à distance augmente l'expérience de services vécue par le client sur l'ensemble des canaux se traduit automatiquement par un niveau de satisfaction plus grand.

Par contre, cette hypothèse est à infirmer, en effet, l'expérience de service vécue par le client augmente du fait de l'utilisation de plusieurs canaux, mais cela ne se traduit pas automatiquement par une augmentation de la satisfaction. En effet, la multiplication

des canaux pourrait s'avérer une arme à double tranchant s'ils ne sont pas performants, lorsqu'un client passe par différents canaux, il doit vivre une expérience sans heurt, faudrait que la banque arrive à éliminer toutes sortes de rupture

H3 : Les habitudes de consommations jugées traditionnelles des Algériens, est l'un des facteurs principaux de la résistance des clients face à l'utilisation de ces canaux.

Pour cette dernière hypothèse, elle est à confirmer, en effet la raison principale pour laquelle les clients algériens surtout ceux appartenant à une tranche d'âge âgée sont réticent à l'utilisation des canaux de banque à distance c'est le fait qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter des transactions ayant une relation directe avec leurs argent à distance.

Après avoir traité nos données et répondu à nous sous questions, nous pouvons ainsi apporter des éléments de réponses à notre problématique, ainsi les canaux de banque à distance permettent d'augmenter l'expérience de service vécu par le client, ils permettent aux clients d'être plus proche de leur banque à distance.

Comme tout travail de recherche, notre étude présente quelques limites. Nous estimons qu'avoir un échantillon de 105 personnes n'est pas représentatif, nous aurions aimé que notre étude se porte sur un nombre d'interrogés plus grand pour une meilleure fiabilité, mais vu les moyens mis à notre disposition et l'aptitude des clients à nous répondre et la contrainte lié au temps nous n'avons pas pu.

Nous conseillons aussi les lecteurs, ou toutes personnes désirantes de traiter ce thème à l'avenir de ne pas se contenter d'une étude quantitative, mais d'appuyer leur recherche avec une étude qualitative, nous n'avons pas pu la faire pour des raison liées aux temps et à la disponibilité des responsables.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages :

Monnier, Philippe Mahier-Lefrançois, Sandrine : techniques bancaires, Edition: Dunod, 2015.

SOULEZ SEBASTIEN : le marketing, édition :GUALINO, 2015

Gabriel, Patrick Divard, Ronan Le Gall-Ely, Marine , MARKETING DES SERVICES, Dunod, 2014.

Smain CHABANI, Hassan OUACHERINE : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ère édition,2013.

Bressolles Grégory : E-MARKETING, Edition Dunod , 2012.

Philippe MONNIER, Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS : LES TECHNIQUES BANCAIRES EN 53 FICHES, édition DUNOD, 3ème édition, 2012.

Helfer Jean-Pierre, Orsoni Jacques, MARKETING , 2011.

Richard-Lanneurie, Sophie :e-marketing : Le Génie des Glaciers Editeur, 2008.

Arnaud Bernard, Jean-Marc Béguin : l'essentiel des techniques bancaires : Editions d'Organisation :2008.

STANLEY brown : CRM , édition village mondial, 2007.

RENE lefébure, GILLES ventueri : Gestion de la relation client , édition eyrolles, 2005.

CINQUIN (L), LALANDE (P), Nicolas MOREAU : PROJET e-CRM, édition Eyrolles, 2002.

Alain Capiez : Banque à distance et pilotage bancaire, édition gestion 2000 , 2001.

MICHEL BADOUC , BERTRAND LAVAYSSIERE, EMMANUEL COPIN :e-marketing de la banque et de l'assurance, édition d'organisation,2000.

2. Les revues :

ACCENTURE : entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation ; LA BANQUE EN 2016 ACCELERER LA CROISSANCE ET OPTIMISER LES COUTS DE DISTRIBUTION ET DE MARKETING, 2012.

DELOITTE : Relations banques et clients : Comment regagner durablement la confiance des clients, 2e édition, 2012.

Ernst & Young Advisory : Enquête mondiale sur les services bancaires aux particuliers, 2012.

Caroline ROSSET, Anta SYLLA et David LECLERQ : Livre blanc : e-CRM comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ?, février 2009.

Aileen Kennedy: Irish Marketing Review Volume 18 Number 1 et 2: Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World, 2006.

Hubert SENANT, Philippe GUIHENEUC, Livre blanc : De l'e-CRM au Social CRM Plus rien ne sera comme avant, société MERKATOR , Paris, 2005.

Alain Capiez. NOUVELLES TECHNOLOGIES ET PERFORMANCE LE CAS DE LA BANQUE A DISTANCE. 22EME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom,2001.

3. Travaux universitaires :

DEMMOUCHE nadjoua : impact de l'automatisation de la force de vente sur la collecte d'informations sur le client bancaire : en vue de l'obtention d'un doctorat en science commerciales : 2014-2015.

Anne Marianne SECK :L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal, Laboratoire GREFI, Université Aix- Marseille, France, 2008.

Cédric DENOEL: L'E-BANKING REMPLACE-T-IL LA BANQUETRADITIONNELLE OU LA COMPLETE-T-IL ?, En vue de l'obtention d'un master en sciences de gestion, école de gestion de l'université de LIEGE, 2007-2008.

Mohamed El LOUADI, Meriem AGREBI, Ahmed Ben HAMMOUDA: LES CORRELATS DU CRM ET DU MARKETING RELATIONNEL : centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises, université de droit, économie et des sciences D'AIX MARSEILLE , FRANCE, novembre 2004.

3. Sites internet :

<http://glossary.uis.unesco.org/glossary/fr/term/2367/fr>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Internet>

<http://www.blogdumoderateur.com/infobesite-quand-la-quantite-prime-sur-la-qualite-du-contenu/>

http://www.viviani.org/cours/util_int/internet/3ppserv.html

https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9phonie_mobile

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/nombre-abonnes-mobile-monde.shtml>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Intranet>.

<http://www.algerie-focus.com/2014/12/1a-3g-fait-grimper-le-taux-de-penetration-dinternet-en-algerie/>.

<http://www.liberte-algerie.com/actualite/le-secteur-des-tic-est-en-souffrance-233255>

<https://fr.scribd.com/doc/15792272/La-multiplication-des-canaux-de-distribution-et-l-avenement-de-la-banque-a-distance>

<http://www.abc-netmarketing.com/Les-enjeux-specifiques-de-la.html>

https://advertising.microsoft.com/france/WWDocs/User/fr-fr/DigiMix_GuidetoDigital_EMEA_09-10395_fr.pdf

<http://www.marketing-etudiant.fr>

<https://sociologie.revues.org/1204>

<https://fr.scribd.com/doc/15792272/La-multiplication-des-canaux-de-distribution-et-l-avenement-de-la-banque-a-distance>

4. Les journaux :

Le quotidien HORIZONS, 12/04/2013.

Le quotidien LIBERTE , le 22/09/2015.

,



Annexes

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sciences commerciales, option : MARKETING à l'école des hautes études commerciales (EHEC Alger ex INC), qui traite pour thème : « ***l'impact de l'intégration des canaux de la banque à distance sur le développement de la relation client*** », j'aurais besoin de votre collaboration pour accomplir mon travail de recherche en répondant à ce présent questionnaire , cela ne prendra que quelques minutes de votre temps tout en garantissant l'anonymat de vos réponses.

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

Melle Sonia LAMARI

1. Etes-vous :

Homme Femme

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 20 ans

Entre 20 et 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

3. A quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?

Salarié

Sans emploi

Etudiant

Autre

4. Depuis combien de temps êtes-vous client de la BNP Paribas el Djazair ?

Moins d'un an

1 à 3 ans

Plus de 3 ans

5. Qu'est-ce qui vous motivé à choisir la BNP PARIBAS EL DJAZAIR ?

La BNP PARIBAS el djazair propose des offres adaptées à mes attentes et besoins

La qualité de service

La bnp paribas el djazair est accessible via différents moyens

Autres.....

6. Connaissez-vous ces services de banque à distance proposés par la BNP PARIBAS EL DJAZAIR ?

GAB

e-banking ou bnp net (gestion des comptes en ligne)

Application mobile mybank

Directcall (service client)

7. Utilisez-vous au moins l'un d'eux ?

OUI NON

si c'est oui, à quelle fréquence. Si c'est non veuillez passer à la question n°17

8. Lequel de ces canaux utilisez-vous et à quelle fréquence ?

	jamais	occasionnellement	fréquemment	souvent
GAB				
Application mobile My bank				
e-banking ou bnp net (gestion des compte en ligne)				
Direct call				

9. Pourquoi utilisez-vous ces services ?

Pour bénéficier d'un service personnalisé

Parce que ces canaux sont accessible 24h/24h et 7j/7j

Gain de temps

10. Selon vous, ces services :

Remplacent l'agence

Complètent l'agence

Cela dépend du type d'opérations à effectuer

11. Pour consulter votre solde et visualiser vos mouvements en cours sur l'ensemble de vos comptes, lequel de ces canaux préférez-vous ?

Agence e-banking

GAB Application Mybank

12. Pour émettre des virements vers vos comptes ou vers les comptes des bénéficiaires, lequel de ces canaux préférez-vous :

Agence e-banking
GAB Application myBank

13. Pour commander des chèquiers et éditer des RIB (relevé d'identité bancaire), lequel de ces canaux préférez-vous ?

Agence e-banking
GAB Application mybank

14. Pour demander des informations, faire des réclamations ou bien demander une assistance, lequel de ces canaux préférez-vous :

Agence Directcall (service client)

15. Etes-vous satisfait par les services proposés par ces canaux :

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas du tout satisfait
Disponibilité GAB et les services disponible sur GAB				
e-Banking				
Application mybank				
Directcall				

16. Est-ce-que le fait d'avoir différents moyens pour accéder à votre banque (accès multicanal) augmente votre satisfaction ?

.....

17. Pour quelle raison n'utilisez-vous pas les services de banque à distance :

Par manque de confiance
Ce n'est pas assez sécurisé
Vous ne possédez pas l'équipement nécessaire
Vous ne voulez pas changer vos habitudes de consommation
Autres :

Tables des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste de tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : L'innovation dans la distribution : émergence du multicanal	04
Section 1 : Le cadre de l'émergence du multicanal	04
1. Les technologies de l'information et de communication	04
1.1. Définitions	04
1.2. Quelques avantages et inconvénients des TIC dans le monde des entreprises	05
1.3. Les technologies incontournables dans le monde des entreprises	05
1.3.1. Internet	05
1.3.1.1. Internet en chiffre	06
1.3.1.2. Les services proposés par internet	06
1.3.1.3. Les avantages procurés par internet	07
1.3.2. La téléphonie mobile	07
1.3.2.1. La téléphonie mobile en chiffre	07
1.3.2.2. Les caractéristiques de la téléphonie mobile	07
1.3.3. Intranet	08
1.3.3.1. Les avantages de l'intranet	08
1.3.3.2. Les outils de l'intranet	08
1.3.3.3. Les outils de traitement de l'information	09
2. Etat des TIC en Algérie	10
3. Les TIC dans le domaine de la distribution des services	11

Section 2 : La stratégie multicanal et ces implications.....	14
1. Le multicanal.....	14
1.1. Les avantages et inconvénients des différents canaux à distance.....	14
1.2. Les différentes stratégies multicanales.....	16
2. La mise en œuvre d'une stratégie multicanale et ces implications.....	17
2.1. La mise en œuvre d'une stratégie multicanale.....	17
2.2. La stratégie multicanale intégrée.....	18
2.3. Implications de la mise en œuvre d'une stratégie multicanale.....	18
2.3.1. Nouveaux rôles et nouvelles compétences.....	19
2.3.2. Les nouvelles contraintes à gérer liées au risque multicanal.....	21
Section 3 : La banque à distance.....	24
1. Le développement de la banque à distance.....	24
1.2. Les facteurs favorisant le développement de la banque à distance.....	24
1.3. La stratégie bancaire.....	24
2. Les canaux de distribution des services bancaires.....	26
2.1. Les canaux à distance.....	26
2.1.1. Les automates bancaires.....	26
2.1.2. Le téléphone.....	27
2.1.3. Internet.....	28
2.1.4. Banque sans guichet.....	28
2.1.5. Call back.....	29
2.2. La relation canaux à distance-agence.....	29
3. La qualité de service offerte au client.....	30
Chapitre 2 : Le Customer Relationship Management.....	32
Section1 : Généralité sur le CRM.....	32
1. Conceptualisation au tour du CRM.....	32

1.1. Définitions.....	32
1.2. Les leviers du CRM.....	33
1.3. Les outils du CRM.....	35
1.4. Les différentes catégories du CRM.....	36
1.5. La démarche CRM.....	37
1.6. Les politiques CRM.....	39
1.7. Les avantages et limites du CRM.....	40
1.7.1 Les avantages du CRM.....	40
1.7.1.1 Pour la force de vente.....	40
1.7.1.2 Pour l'entreprise.....	41
1.7.1.3 Pour le client.....	42
1.7.2 Les limites du CRM.....	43
2. Les technologies au service du CRM.....	44
Section2 : le CRM à l'ère du numérique.....	45
1 Les apports et enjeux du eCRM.....	45
1.1.Définitions.....	45
1.2. Les composantes du eCRM.....	45
1.3. Les bénéfices d'un eCRM.....	46
1.3.1. Les bénéfices client.....	46
1.3.2. Les bénéfices entreprise.....	48
1.4.Les challenges d'un e-CRM.....	49
2. Les leviers de création de valeur du e-CRM.....	51
2.1. L'automatisation des campagnes Web.....	51
2.2. Le reverse marketing et le marketing participatif.....	52
2.3. Le canal internet levier de fidélisation du client.....	53
2.4. L'e-publicité : de nouvelles possibilités offerte par le ciblage comportemental.....	53
2.5. Le selfcare et l'assistance en ligne.....	54

3. L'avenir du e-CRM.....	54
3.1. L'émergence du CRM social.....	54
3.1.1. Définitions.....	54
3.1.2. Processus du CRM sociale.....	55
3.1.3. Les tendances qui vont s'accroître.....	55
3.1.4. Les risques à prendre en compte.....	56
Section 3 : Le CRM au sein des banques.....	58
1. Importances et raisons d'être du CRM dans les banques.....	58
1.1. La prise du pouvoir par le client.....	58
1.2. La crise de confiance	60
1.3. Identifier les segments de marché.....	61
2. La banque nouvelle génération.....	62
2.1. Définitions.....	62
2.2. Les modèles de la banque nouvelle génération.....	62
 Chapitre 3 : Etude de l'impact de l'intégration des canaux de banque à distance sur le développement de la relation client, entreprise BNP PARIBAS EL DJAZAIR.....	65
Section 1 : Présentation générale de la BNPPED.....	65
1. Présentation du groupe BNP PARIBAS.....	65
2. Présentation de la BNPPED.....	65
2.1. Historique.....	66
2.2. Organigramme	66
2.3. Activités de la BNPPED.....	68
2.3.1. Activité ENTREPRISE.....	68
2.3.2. Activité Particulier et Professionnels.....	69
3. Présentation du département Marketing.....	70
3.1. Organigramme.....	70

3.2. Role du département marketing.....	71
3.2.1. Role du responsable marketing.....	71
3.2.2. Role du chargé d'études.....	71
3.2.3. Role du chef de produit.....	71
3.2.4. Role du responsable projet MOA.....	71
3.2.5. Role du responsable de projet.....	72
3.3. Objectifs du département marketing.....	72
3.3.1. Objectifs stratégiques.....	72
3.3.2. Objectifs opérationnels.....	72
3.3.3. Objectifs analytiques.....	72
4. Les différents services de banque à distance de la BNPPED.....	73
4.1 L'application mobile Mybank.....	73
4.2. Les cartes interbancaires.....	73
4.3. Le DIRECT CALL.....	74
4.4. e-Banking.....	74
Section 2: Présentation de l'étude.....	76
1. Le cadre méthodologique.....	76
1.1. Objectif de l'étude.....	76
1.2. Stratégie de recherche.....	76
1.3. Outil de collecte de données.....	76
1.3.1. Les types de questions.....	77
1.4. Détermination de l'échantillon.....	77
1.5. Méthode de traitement de données.....	78
2. Analyse des données.....	78
2.1. Tri à plat.....	78
2.2. Tri croisé.....	95
3. Synthèses et recommandations	99

3.1. Synthèses.....	99
3.2. Recommandations.....	100
Conclusion.....	102
Bibliographie	
Annexes	
Table de matières	