

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, Gestion et Sciences Commerciales

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion

Option : Gestion

**Contribution à l'analyse du management de la relation client-
banque : entre la pratique et l'innovation.
(Cas des banques algériennes)**

Présenté par

Mr. BERRAHI Kheir-Eddine

Sous la Direction du

Pr. BENCHIHA Sahraoui (U. Sidi Bel-Abbés)

MEMBRES DU JURY

| | | |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Président : | Pr. BENHABIB Abderrezak | Université de Tlemcen |
| Directeur de thèse : | Pr. BENCHIHA Sahraoui | Université de Sidi bel-Abbes |
| Examineur : | Pr. YUCEFI Rachid | Université de Mostaganem |
| Examineur : | Pr. BENACHENHOU S/Med | Université de Tlemcen |
| Examineur : | Dr. SENOUCI Kouiber | Université de Tlemcen |
| Examineur : | Dr. Yahiaoui Slimane | Université de Sidi bel-Abbes |

Année Universitaire 2019/2020

Remerciements

Je remercie mon directeur de thèse, le Professeur BENCHIHA Sahraoui, d'avoir accepté d'encadrer ma thèse.

Je dois beaucoup à mon épouse à qui je suis reconnaissant de la confiance et du soutien qu'elle m'a offerts. Je n'oublie pas ma famille qui m'a compris et soutenu dans mon travail.

Je remercie le professeur BENHABIB Abderrezak, pour avoir été l'un des principaux initiateurs et promoteurs de ce projet. Un merci particulier à mes collègues le Pr. BENACHENHOU Med, le Pr. YUCEFI R., le Pr. SENOUCI K.

Je remercie en égale mesure toutes les personnes qui ont accepté de me donner de leur temps pour un entretien et grâce auxquelles j'ai pu avancer dans mon travail.

Je remercie les membres du jury, d'avoir accepté d'évaluer cette thèse et, de par leurs conseils me permettre d'améliorer la qualité de mon travail.

Enfin, j'ai une pensée pour, les collègues de l'Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, ainsi que pour toutes celles et tous ceux que je n'ai pas mentionnés ici, que j'ai croisés à un moment ou autre de la thèse et dont je garderai un très bon souvenir.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

- A la mémoire de mon père décède un 08 octobre 2018 ;

- A ma mère ;

- à mon épouse et mes chers enfants : Yasmine Aicha et Zineb Nour-el- Houda ;

- A mon frère et mes sœurs ;

- A tous mes amis.

SOMMAIRE

| | |
|---------------------------|----|
| INTRODUCTION GÉNÈRAL..... | 01 |
|---------------------------|----|

CHAPITRE I

L'EVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION DE STRATEGIE, ET LES PRINCIPES DE BASE DE L'INNOVATION DANS LES BANQUES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 08 |
| 1.1. L'EVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION..... | 09 |
| 1.2. LA STRATEGIE D'ADAPTATION DE LA BANQUE A SON ENVIRONNEMENT COMMERCIAL..... | 30 |
| 1.3. L'INNOVATION DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE..... | 45 |
| 1.4. LA RELATION ENTRE LA STRUCTURE D'ORGANISATION ET L'INNOVATION BANCAIRE..... | 58 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE I..... | 67 |

CHAPITRE II

LE MARKETING RELATIONNEL COMME FACTEUR DE RENDEMENT COMMERCIAL ET DE GESTION DE L'INTERFACE AVEC LE CLIENT

| | |
|---|-----|
| INTRODUCTION..... | 68 |
| 2.1. LES PRINCIPES DE BASE DE L'APPLICATION DE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE..... | 69 |
| 2.2. LE MARKETING RELATIONNEL..... | 74 |
| 2.3. LE MARKETING RELATIONNEL : UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE DANS LES BANQUES..... | 86 |
| 2.4. LE MANAGEMENT OPERATIONNEL DE LA RELATION CLIENT DANS LES BANQUES..... | 103 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE II..... | 117 |

CHAPITRE III

LE ROLE DU MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT DANS LE SYSTEME BANCAIRE

| | |
|-------------------|-----|
| INTRODUCTION..... | 118 |
|-------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| 3.1. L'ACTION DU CRM : QUELLE PERSPECTIVE POUR LES BANQUE..... | 119 |
| 3.2. LES T.I.C. DANS LA GESTION DE LA RELATION CLIENT..... | 137 |
| 3.3. DIAGNOSTIQUE DE LA PERFORMANCE DA NS LA BANQUE..... | 170 |
| 3.4. ANALYSE DE LA RENTABILITE DANS LA BANQUE..... | 181 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE III..... | 183 |

CHAPITRE IV

LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES BANCAIRE ET LA PRESERVATION DES EQUILIBRES FINQNCIERES

| | |
|---|-----|
| INTRODUCTION..... | 184 |
| 4.1. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR B.A DANS LE CADRE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE..... | 185 |
| 4.2. MODERNISATION DES INFRASTRUCTURE DE TRAITEMENT ET DE GOUVERNACE BANCAIRE..... | 202 |
| 4.3. L'ETAT DE LA STABILITE FINANCIERE DANS LES BANQUES ALGERIENNES..... | 205 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE IV..... | 210 |

CHAPITRE V

ETUDE EMPIRIQUE AUPRES DU PERSONNELS DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES

| | |
|--|-----|
| INTRODUCTION..... | 211 |
| 5.1. CHAMP DE RECHERCHE ET CADRE THEORIQUE..... | 212 |
| 5.2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 218 |
| 5.3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE..... | 222 |
| 5.4. LA MODELISATION DES ÉQUATIONS STRUCTURELLES..... | 234 |
| 5.5. TEST DES HYPOTHESES ET ANALYSE DES RESULTATS..... | 238 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE V..... | 242 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 243 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 246 |
| LISTE WEBOGRAPHIE..... | 251 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | 252 |
| LISTE DES TABLEAUX..... | 253 |
| LISTE DES FIGURES..... | 254 |
| TABLES DES MATIERES..... | 255 |
| ANNEXES..... | 262 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Plusieurs cycles ont marqué notre économie, des entreprises ont su relever le défi. Elles sont devenues de véritables business model pour leurs époques. Durant ces cycles, l'économie a connu un passage de marketing transactionnel au marketing relationnel. Le marketing relationnel est orienté vers la satisfaction du client, il vise à créer une relation entre une marque et son marché cible, ainsi que la valorisation de cette relation, avant, pendant et après l'acte d'achat. De ce fait, l'utilisation de la CRM contribue à l'accélération de la valeur du client qui améliorera à son tour la performance des entreprises.

La stratégie du marketing relationnel se base sur la concentration des efforts sur les meilleurs clients, car ce sont eux qui contribuent le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise. L'idée principale de cette approche réside dans la loi de Pareto, qui stipule que dans toute activité commerciale, 20% des clients ("les meilleurs") présentent 80% du chiffre d'affaires.

Selon des études, le coût d'acquisition d'un nouveau client est 05 fois plus élevé que celui de la conservation d'un client existant. (Reichheld, 1997). La diminution de la clientèle de 5%, diminue le profit de l'entreprise jusqu'à 50% et plus (Copacino, 1997). La conservation d'un client existant peut augmenter le profit de 25% à 75% (Rasheed et Abadi, 2014). L'évaluation actuelle dit que dans 86,4% des cas, les clients non satisfaits changent de banque à cause de la relation et non à cause du produit. La personnalisation d'un produit ou d'un service est nécessaire pour qu'une relation existe.

Une enquête mondiale menée par The Economist a révélé qu'environ 65% des répondants (cadres supérieurs de sociétés multinationales) ont admis que les clients sont leur priorité absolue pour atteindre la performance de leur entreprise cible dans les trois prochaines années (Gupta et Zeithaml, 2006). À l'origine, le marketing relationnel renvoie vers un partenariat stratégique (Aijo, 1996). Webster (1992) rappelle que, les entreprises qui inscrivent leur stratégie marketing dans une perspective relationnelle sont plus performantes. Ainsi, le marketing relationnel dépasse les limites des transactions pour créer des relations rentables de long terme avec le client (Kotler et Dubois 2003 ; Coviello et al., 2002).

L'enjeu est de taille et les banques publiques algériennes ne comptent pas être en reste des évolutions enregistrées dans ce domaine de par le monde. Dans les banques publiques algériennes, certains banquiers refusent de s'engager dans une relation durable avec leurs clients, qui fait souvent l'objet de critiques des clients ainsi que les PME lesquelles considèrent que les banques publiques algériennes ne sont pas très relationnelles.

La relation banque-client (particulier ou entreprise) est très importante qu'elles mettent régulièrement deux partenaires économiques non négligeables. Le banquier, par sa contribution au financement, Le client par sa participation éventuelle dans le capital client, occupe une place centrale dans le système bancaire.

Aujourd'hui, le client n'est plus face à des modèles d'affaires traditionnels, il est en présence de plateformes dynamiques et transactionnelles avec lesquelles il peut procéder à la recherche d'informations, des achats, des consultations de ses soldes de banque. L'image traditionnelle du banquier, il est là pour faire du profit avant tout, est encore présente dans l'esprit de certains clients, d'où une nécessité pour ces derniers d'avoir avant tout une banque sur lequel ils peuvent vraiment compter, (sentiment que le client peut compter sur sa banque en cas de difficultés financières, par exemple). Ce phénomène est d'autant plus important aux yeux des clients que la banque elle-même. La problématique que nous mettons en avant est la suivante :

1. Problématisons de la recherche

- **« Comment l'utilisation du CRM peut-elle être un facteur d'amélioration de la performance de la banque ? ».**

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Qu'elle est la stratégie relationnelle spécifique aux produits et services bancaires ?
- Quel cadre conceptuel d'analyse pour l'évaluation de la performance de l'utilisation de la technologie CRM pour le management de la relation client ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons formulé ces hypothèses :

2. Les hypothèses de la recherche

H.1 : Le CRM Analytique influe positivement sur la performance bancaire

H.2 : Le CRM Opérationnel influe positivement sur la performance banque

H.3 : Le CRM Collaboratif influe positivement sur la performance bancaire

H.4 : La Stratégie Relationnel influe positivement sur la performance bancaire

H.5 : La Gestion des Canaux influe positivement sur la performance bancaire

H.6 : La Connaissance du client influe positivement sur la performance bancaire

Pour résoudre ces hypothèses nous formule 3 objectif

3. Objectifs de la recherche

L'insuffisance théorique liée à ces problèmes de marketing nous amène à concevoir ce projet de recherche et à en formuler l'objet qui vise à :

- Comprendre les relations client à travers le marketing relationnel et la technologie CRM ;
- Identifier les déterminants de la performance de la banque ;
- Identifier un cadre théorique pertinent permettant d'analyser l'impact de l'utilisation de la technologie CRM sur la performance de la banque.

4. Les études antérieures

1) **Jayachandran et al. (2004)** ; ces auteurs ont travaillé sur le rôle de l'information des processus relationnels et de l'utilisation de la technologie dans la gestion de la relation client. L'objectif est de conceptualiser et d'examiner le rôle des processus d'information relationnels et de la technologie CRM en gestion de la relation client. Les auteurs ont réussi à déduire que le processus de construction de l'information relationnelle se compose de cinq dimensions à savoir : - la circulation de l'information - la capture de l'information - l'intégration de l'information - l'accès à l'information l'utilisation de l'information. Les résultats obtenus : L'étude n'a pas abordé l'impact des aspects de l'utilisation de la technologie CRM sur les éléments tels que la vente, le marketing et autre. En plus, cette étude n'a réellement pas pour objectif de mesurer l'impact de l'utilisation des technologies CRM sur le cycle de vie du client mais plutôt sur la performance générale de l'entreprise.

2) **Byblice Coovi (2010)** ; l'objectif poursuivi, est de montrer le rôle de l'utilisation des logiciels CRM qui permet l'améliorer le cycle de vie du client. Dans ce travail, un nouveau modèle d'évaluation de la performance de l'utilisation des outils logiciels CRM sur le cycle de vie du client. Le testé de ce modèle sur un échantillon 82 entreprises ayant développés toutes les fonctionnalités des logiciels CRM. Les résultats obtenus : Cette étude nous a permis de conclure que l'échec des déploiements de la technologie CRM dans les entreprises s'explique en majeure partie par l'absence de capacité collaborative des logiciels, par l'incapacité à gérer efficacement les canaux de communication afin d'optimiser la capacité opérationnelle des logiciels et enfin par l'aptitude des employés à connaître intimement les clients.

3) Zouaoui Fekhta (2005) ; l'objectif poursuivi, est de montrer Le rôle médiateur des technologies d'information sur la relation orientation client-performance de l'entreprise Ces auteurs soulignent que l'orientation client et l'adoption de la technologie de l'information pour la Gestion de la relation client est essentielle pour la performance de l'entreprise. Le testé de ce modèle sur des entreprises tunisiennes, 113 questionnaire ont été retournés. Les résultats : Le degré d'orientation client d'une firme a un impact sur sa performance. L'utilisation de la technologie d'information n'est pas une variable médiatrice du lien orientation client et performance.

4) Chokri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008) ; l'objectif poursuivi, est de montrer Le rôle des technologies de l'information et de la communication sur la relation client dans le secteur bancaire. Pour la collecte de donné, ces auteurs se sont adressés à 160 entreprises tunisiennes utilisatrices des TIC dans leurs relations dans leurs banques respectives, le taux de réponse 106 soit un taux de réponse de 66%. La variable indépendante, « utilisations des TIC » a été mesurée par quatre indicateurs à savoir : l'utilisation du mail; l'utilisation de l'internet, l'utilisation du téléphone, l'utilisation du faxe, Les auteurs ont arrivent aux résultats suivant : l'utilisation des TIC a un effet positif sur la relation banque/entreprise exprimée en termes de complexité de l'interface, de communication entre l'entreprise et sa banque, de l'intégrité du rôle du responsable de compte, d'engagement des entreprises dans la relation banque/entreprise et de confiance.

5) Lawrence Ang et Francis Buttle (2006) ; l'objectif est de montrer Le rôle la performance des entreprises après l'utilisation des logiciels CRM. Ces auteurs soulignent que les TIC sont indispensables au CRM dans ces diverses activités. Ils distinguent également deux types de CRM à savoir : Le CRM analytique : activé pour étudier des données relatives à la clientèle, Le CRM opérationnel activé pour automatiser la force de vente, les campagnes marketing, les processus de service ainsi que la vente. Les auteurs ont arrivé aux résultats suivant : l'utilisation des logiciels est efficace pour soutenir la fidélisation, le développement et l'acquisition des clients. Cependant, ils sont tous d'accord pour signaler que le déploiement des logiciels CRM dans l'industrie australienne est loin d'atteindre la maturité, Cette étude n'a pas apporté les preuves que l'utilisation des logiciels CRM aide à l'acquisition, à la conservation et au développement du client.

5. Le cadre méthodologique de la recherche

Méthodologiquement, nous nous sommes appuyés sur la méthode descriptive afin de rassembler les informations nécessaires sur les banques d'une part et de la méthode analytique pour explorer la dynamique relationnelle, d'autre part, car elles permettent d'adopter une conceptualisation appropriée des relations client-banque, surtout, maintenant le secteur bancaire algérien est d'avantage avancé du point de vue produit financier, et qu'il est arrivé à un état de maturité qui va nous permettre de comprendre la nature de la relation client-banque. Aussi nous nous sommes servis d'une étude de cas pour pouvoir répondre à notre problématique.

Dans le but de cerner notre problématique de recherche, nous avons eu recours à des investigations théoriques et empiriques par l'utilisation de questionnaire. L'étude, dans sa globalité, se compose de deux phases bien distinctes :

Phase 1 : La partie théorique

Phase 2 : La partie empirique

La structure du travail s'articule en conséquence en cinq chapitres. Quatre d'ordre théoriques tandis que le cinquième constitue une étude empirique. Le plan de travail adopté se décline de la manière suivante :

6. Plan de recherche

Le premier chapitre, est consacré à une description détaillée de l'évolution des structures d'organisation, de stratégie, et les principes de base de l'innovation dont fait face aujourd'hui le secteur des services, et plus précisément l'industrie bancaire. L'engagement sociétal et leur réputation sont devenus des facteurs importants de leur réussite.

Le deuxième chapitre, il révisé l'intégrité et l'implantations des pratiques du marketing relationnel au sein du système bancaire, notamment les réactions engagées. Nous essaierons de comprendre les relations client-fournisseur à travers les différentes recherches marketing et les nouveaux développements de la relation client.

Le troisième chapitre, aborde trois points que nous jugeons essentiels, à savoir : La clarification et la définition d'un certain nombre de concepts liés à ce phénomène, comme le CRM, les TIC le personnel de contact. Nous montrons que le personnel de contact joue un rôle prépondérant dans l'action commerciale et le renforcement de la relation client. Nous reviendrons sur le concept du marketing relationnel à travers différents courants de pensée.

L'importance du WEB en matière de la relation client sera également abordée, puis nous essayant de définir la place de la qualité du service dans à travers la définition de la notion de CRM comme processus technologique. Pour finir, nous présenterons les apports des TIC dans la nouvelle approche relationnelle.

Le quatrième chapitre, a été réservé à l'action mise en œuvre par la banque d'Algérie dans le cadre de la stratégie relationnelle dans les agences bancaires ; tout en nous basant dans notre analyse sur les indicateurs les plus usités en Algérie et à travers le monde. Les données comptables et financières utilisées s'étalent sur cinq exercices de 2013 à 2017. L'exploitation desdits banques agrégats a été effectuée sur la base d'analyse des indicateurs de performance utilisés au niveau universel.

Le cinquième chapitre sera consacré à l'étude empirique auprès du personnelles des banques publiques algériennes en proposant un Modelé théorique de la recherche et à la méthodologie et au design de la recherche. Les données, le contexte de l'étude, le développement des items du questionnaire et la validation des mesures constitueront ses principales sections. En premier lieu nous procéderons successivement à une analyse exploratoire puis à une analyse confirmatoire et nous finirons par les différentes formes de validation.

En deuxième lieu, le recours aux logiciels SPSS 22 et Statistica 08 a été nécessaire pour la réalisation des différentes étapes de validation. En troisième lieu, il sera question de tester des différentes hypothèses et de discuter les différents résultats. Nous présenterons la méthode de la régression multiple qui nous a permis de vérifier et de tester les hypothèses. Une confirmation de ces résultats sera abordée dans ce chapitre.

Enfin, la conclusion générale qui sera la dernière partie de ce travail, soulignera les principales conclusions de la recherche. Les différentes contributions théoriques et managériales seront abordées. Nous finirons ce travail en mentionnant les limites du notre travail tout en proposant des voies futures de recherches.

CHAPITRE I

L'EVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION DE STRATEGIE, ET LES PRINCIPES DE BASE DE L'INNOVATION DANS LES BANQUES

Introduction

L'importance grandissante de l'économie du savoir et l'intégration des nouvelles technologies poussent les banques à relever de nouveaux défis en essayant systématiquement d'acquérir de nouvelles connaissances et de créer de nouvelles expertises pour contrer la concurrence.

Bien évidemment, les banques très hiérarchisées, verticales, nées des années 1950 et 1960, si elles n'ont pas su se moderniser, sont devenues moins efficaces et plus difficiles à gérer : elles mobilisent moins, car la proximité managériale est plus cruciale que jamais ; plus rigides, moins flexibles, elles ne sont plus en phase avec un monde et un environnement de plus en plus complexes et mouvants.

A contrario, les banques organisées en réseau – entre les différentes parties de la banque ou entre différentes banques – sont plus adaptables, plus agiles, absorbent mieux les chocs et gèrent mieux la complexité de la clientèle.

Il n'y a donc pas d'autre issue pour se faire entendre dans ce nouveau monde que de suivre ou, plutôt même, d'anticiper les usages des clients. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : il n'y a pas d'un côté le digital et d'un autre côté la vie comme avant. Les nouvelles technologies ont changé nos façons d'agir et notre rapport au monde.

Ce premier chapitre de notre travail, sera consacré à une description détaillée de l'évolution des structures d'organisation, de stratégie, et les principes de base de l'innovation dont fait face aujourd'hui le secteur des services, et plus précisément l'industrie bancaire. L'engagement sociétal et leur réputation sont devenus des facteurs importants de leur réussite.

1.1 L'EVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION

En fait, les interférences entre le monde réel et la réalité virtuelle de l'internet de faisaient que prolonger l'influence antérieure des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour analyser les différents aspects à la fois de cette influence sur la société et de l'influence de l'internet, nous insisterons sur trois points¹ :

Les modèles d'organisation des entreprises, l'évolution des structures et des stratégies d'entreprise et l'évolution des pratiques culturelles associées à l'intrusion des « produits noirs » dans les foyers et les transformations de l'univers des connaissances et de l'information.

Entre les techniques d'information et de communication les modèles d'organisations des entreprises, se sont établie une forte complémentarité (Benhabib A. 2006), soit parce qu'il fallut adapter des procédés adaptés à la structure, soit parce que celle-ci se transforma en fonction de l'évolution des technologies de communication.

1.1.1 Les modèles d'organisation des entreprises

Trois modèles se sont succédé : le système vertical centralisé (1880-1960), l'émergence d'une gestion en réseau (1970-1980) et l'entreprise en réseau (année 1990).

1.1.1.1 De 1880 à 1960 un système vertical centralisé

Entre 1880 et 1960 s'est imposé un modèle d'intégration verticale, qui atteignit son apogée dans les années 1950 et 1960. C'est dans ce cadre que furent adoptés dans les grandes entreprises, à partir des années 1890, les outils de la bureautique afin d'assurer des fonctions de gestion et de contrôle. Ces outils furent, entre autres, les machines à écrire, les machines à calculer, les machines à reproduire et, déjà, aux États-Unis, la mécanographie. Celle-ci conquiert l'Europe à partir des années 1920 et atteignit son apogée dans les années 1950.

Elle servait à facturer, à suivre les stocks et les commandes, à tenir en comptabilité, à assurer la paie, à gérer les fichiers, etc. Mais elle devint de plus en plus mal adaptée à l'évolution des méthodes de gestion reposent sur la prévision ou le contrôle de gestion. À partir des années 1950, l'informatique d'entreprise devint un marché de masse. Les premières machines utilisèrent la carte perforée de vinrent se greffer en douceur sur la pratique

¹ François Caron « La dynamique de l'innovation, changement technique et changement social (XVIe-XXe siècle), éditions Gallimard, nrf, 2010, p.409.

mécanographique. Les ordinateurs et les premiers réseaux de téléinformatique renforcèrent la structure verticalement hiérarchisée des grandes entreprises centralisées. La conception même des ordinateurs caractérisés par une hiérarchie de banques de données était le reflet de type d'organisation. Le système informatique permettait de mettre en place un contrôle comptable permanent. Ce fut une réponse aux imperfections des modes de désiraient réduire les incertitudes de la recherche et mieux contrôler ses résultats. Enfin l'informatique devient très vite la composante principale du système de production automatisée que nous avons présentée précédemment.

1.1.1.2 De 1970 à 1980 émergences d'une gestion en réseau²

Au cours des années 1970 et 1980, le modèle vertical centralisé entra en crise. Son efficacité fut mise en doute tant du point de vue de la capacité du système de production à s'adapter à une demande de plus diversifiée et plus fluctuante que de la validité d'un modèle de fabrication rigide de type fordiste et taylorien ou d'un système de recherche organisé autour de grands laboratoires de recherche. La création de nouveaux produits comparables au nylon semblait de plus en plus rare dans ces grandes organisations alors qu'elle se développait dans les PME et dans les entreprises japonaises, où la recherche n'était pas centralisée, mais organisée *in situ*.

Dans les années 1980, l'utilisation des micro-ordinateurs se généralisa dans les bureaux et les usines. De 1981 à 1985, sept millions de ces machines furent installés dans les entreprises Américaines. Elles devinrent les terminaux privilégiés des réseaux informatiques et les instruments de leur transformation en réseaux multimédias. De fait, entre les années 1960 et les années 1980, les constructeurs développent toute une série d'applications spécifique. Le traitement de texte déboucha sur le traitement de l'image, l'hypertexte, la publicité assisté par ordinateur ou la conception ou la conception assisté par ordinateur (CAO). Les ordinateurs bouleversèrent les pratiques de commerce de détail. Les techniques POS (Point-of-Sale) permirent de disposer d'information sur les ventes et les stocks en temps réel et rendirent possible l'achat de produit « juste-à-temps » et donc une meilleure gestion des stocks. Dès la fin des années 1970, les systèmes de reconnaissance des produits apparurent dans les supermarchés, puis, au début des années 1980, ce furent au tour des codes de produits et des systèmes d'échange de données. Dans l'industrie, les outils électroniques et

² François Caron « La dynamique de l'innovation, changement technique et changement social (XVIe-XXe siècle), éditions Gallimard, nrf, 2010, p.409.

les ordinateurs permirent de répondre à l'évolution vers des marchés de plus en plus segmentés. La demande de variété imposait une complète révision des modèles tayloristes et fordistes. Les projets devinrent une œuvre collective impliquant la participation de tous les acteurs dès l'origine de leur mise au point. De tels programmes s'appuyaient sur l'usage de la CAO, que l'on utilisait aussi bien dans l'industrie du vêtement que dans l'automobile. La fabrication assistée par ordinateur (FAO) fut le dernier épisode de l'histoire des automatismes et de la production en continu que nous avons déjà évoqué.

Ainsi l'apparition des micro-ordinateurs entraîna-t-elle assez rapidement la mise en place d'une organisation en réseau. Celle-ci abattit les cadres supérieurs des cadres adaptés à l'évolution des marchés vers une plus grande diversité de nombreux secteurs d'entreprises d'un nouveau modèle, fondé sur une organisation coopérative en réseau des activités commerciales de production et de recherche tant à l'intérieur de l'entreprise, que dans ses relations avec le monde extérieur. À l'intérieur de l'entreprise, la gestion par projets ou par centres de profits s'imposa. À l'extérieur s'établirent des relations avec d'autres entreprises sous forme, par exemple, de sous-traitance, de cession de licences ou d'actions communs, mais aussi avec des acteurs extérieurs au monde des entreprises.

1.1.1.3 Années 1990 l'entreprise en réseau

L'adaptation par une entreprise d'une stratégie centrée sur l'utilisation des réseaux physiques suppose deux démarches. L'e-commerce, tout d'abord. Exige une nouvelle organisation de la relation commerciale. Fondé sur le management, tant dans la définition des produits que dans celle des services et de la politique des prix et du marketing. L'e-management demande la mise en place d'une nouvelle organisation de l'entreprise et de ses relations avec les partenaires externes et la prise en compte des coûts réels³.

La première démarche est censée exercer une influence bénéfique sur l'ensemble des ventes. Le concepteur du site doit « se mettre dans la tête et la peau du client⁴ » en établissant un échange avec lui. Le management segmente l'offre en pratiquant des prix différents en fonction de la nature de la clientèle et de la position concurrentielle de l'entreprise avec lui et valorise les stratégies de marketing. L'e-business rend possible l'exercice d'une véritable médiation entre l'entreprise et le client, qui permet à celui-ci de trouver le produit qui correspond le mieux à sa demande.

³ Michel V. « e-économie » édition, Économica, Paris, 2000, P.256.

⁴ Ibid. p. 257.

1.1.2 Le concept de l'entreprise réseau

L'entreprise réseau est une entreprise qui n'est pas repliée sur elle-même, mais qui tisse au contraire des liens étroits avec son environnement, qui se déploie en étendant son action et qui, à ce titre, dispose d'autant d'outils d'analyse que de partenaires. Ainsi, afin d'améliorer sa performance et sa compétitive, l'entreprise réseau se « resaute » à l'externe comme à l'interne. Ce processus stratégique de « réseautage » consiste à configurer et à orchestrer (Poulin *et al.*, 1994, 1995)⁵ :

Le « réseautage » vise à créer de la valeur pour le client par la qualité des produits, le niveau des prix, le service proposé, la rapidité du temps de réponse, la flexibilité de volume et de design, l'innovation, la notoriété de l'entreprise. Il permet aussi à l'entreprise de faire face aux changements qui se présentent dans l'environnement, parce que c'est un processus qui s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. L'entreprise réseau possède donc des caractéristiques qui lui sont propre.

1.1.2.1 Les caractéristiques de l'entreprise réseau

- le centrage de ses activités sur son métier et ses compétences distinctives en les enrichissent des compétences distinctives de ses partenaires ; de même que la concentration de sa mission sur les activités jugées indispensables pour la satisfaction des besoins et des attentes des clients en fonction des avantages concurrentiels recherchés ;
 - des choix stratégiques basés sur le « **faire** », le « **faire faire** », le « **faire ensemble** » ou « **ne pas faire** » en tenant compte de l'ensemble des coûts de transaction afférents ;
 - le développement de liens de partenariat avec ses principaux acteurs permettant de créer une synergie fondée sur la confiance mutuelle, le partage des risques et bénéfices et le développement d'une approche gagnant- gagnant ;
 - une structure flexible, souple et adaptative permettant une reconfiguration constante de l'ensemble des activités, des ressources et des compétences requises pour la production (conception, fabrication et commercialisation) d'un produit ou d'un service en fonction des avantages stratégiques recherchés ;
 - l'adaptation de ses systèmes de gestion à un double niveau, interne et externe, en favorisant la débureaucratiation et une excellente coordination logistique de ses activités afin

⁵ Diane Poulin, Benoit Montreuil, (1994), « Le modèle de l'entreprise réseau et son insertion dans le système national d'innovation », Presses de l'université du Québec, *INNOVATION, TECHNOLOGIE, QUALIFICATION*, 4^e trimestre 1996, P.69.

de mieux satisfaire les besoins et les attentes des clients ; et une organisation du travail et de la production en réseau ;

- la mise en place de mécanisme favorisant l'apprentissage afin de conserver ou développer les compétences et l'expertise en recherchant l'amélioration continue des activités dans son réseau par la valorisation du potentiel des partenaires ; et dans l'entreprise même par la valorisation du potentiel des individus Poulin et al. (1994, 1995)⁶.

En effet, l'entreprise réseau permet d'enregistrer plusieurs avantages. La liste qui suit n'est pas exhaustive mais comporte cependant les avantages les plus importants :

- La réalisation d'économies d'échelle ;
- La maîtrise de la complexité des processus et des marchés ;
- Une rapide capacité d'adaptation au changement ;
- Une plus grande flexibilité dans la prise de décision ;
- La maîtrise des technologies d'avenir ;
- L'accès à des sources variées de capital et financement ;
- L'accès à une expertise de pointe ;
- La réduction des risques associés aux projets de l'entreprise ;
- La conquête de nouveaux marchés ;
- L'allègement de la structure interne de l'entreprise.

Tableau 1.1 : Répercussions sur le réseau des options stratégiques

| Option stratégiques | Répercussions sur le réseau |
|----------------------------|--|
| Faire | <p>Réseau interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laisser le réseau intact • Adapter les nœuds ou lien qui le composent • Créer un nouveau nœud ou un nouveau lien • Acquérir un nouveau nœud |
| Faire faire | <p>Réseau externe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploiter un lien existant avec un partenaire • Créer un nouveau lien avec un ancien partenaire • Créer un lien avec un nouveau partenaire |
| | |

⁶ Diane Poulin (1995), « les défis de la compétitivité, vision et stratégies », Tome 2, Montréal, Publi-Relais.

| | |
|-----------------------|--|
| Faire ensemble | Synergie entre réseau interne et externe <ul style="list-style-type: none">• Exploiter un lien existant avec un partenaire• Créer un nouveau lien avec un ancien partenaire• Créer un lien avec un nouveau partenaire• Créer un nouveau nœud indépendant ou en propriété partagée |
| Ne pas faire | Abandonner une activité <ul style="list-style-type: none">• Copier les liens et éliminer les nœuds• Affecter les nœuds à autre activité et adapter les liens |

Source : Diane Poulin (1995), « les défis de la compétitivité, vision et stratégies », Tome 2, Montréal, Publié-Relais.

Nous distinguons dans le processus décisionnel de l'entreprise réseau quatre options stratégiques qui peuvent effectivement lui permettre d'atteindre ces objectifs. Ces options sont : « le faire », le « le faire faire », le « faire ensemble », et le « ne pas faire ».

La configuration de l'entreprise réseau s'adapte constamment à ses décisions stratégiques prises en fonction des compétences distinctives de l'entreprise, des activités et des ressources à privilégier et des coûts de transaction afférents.

1.1.2.2 L'ère de l'internet et de la relation de réseau

À l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, les réseaux Internet et intranet modifient radicalement la nature des relations entre les différentes fonctions et les différents acteurs. Les relations s'organisent hors de toute logique hiérarchique, autour de nœuds de connexion et de relais qui assurent la confrontation entre les différentes composantes décentralisées du système. La confrontation débouche sur la définition d'objectifs et de programmes d'action, qui s'imposent à tous les membres, mais peuvent être constamment reconfigurés. La performance du réseau dépend aussi de sa vertu d'orienter l'activité des entreprises vers l'innovation, devenue « l'arme clé de la concurrence » dans la mesure où elles ont la capacité de traiter l'information en temps réel et de s'adapter à « la géométrie variable de l'économie globale »

La mise en œuvre de ces modes de gestion de la relation du client avec ses fournisseurs est cohérente avec l'évolution vers l'émergence d'une recherche en réseau décrite de plus en plus interdisciplinaire des savoirs techniques et scientifiques nécessaires à l'exercice des

activités de productions. La rapidité avec laquelle, grâce aux réseaux numériques. L'information technologique circule à l'intérieur des entreprises, entre les entreprises et entre les entreprises et les autres producteurs de connaissances permettent d'apporter des réponses beaucoup plus rapides aux problèmes posés par leur gestion quotidienne. L'entreprise en réseau évolue vers une dispersion de plus en plus accentuée de ses activités, compensée par un renforcement des contrôles et des procédures d'évaluation imposés aux différentes composantes du système. La généralisation des pratiques de licence et de sous-traitance illustre cette évolution⁷.

Chaque unité géographique ou fonctionnelle et gérée de manière autonome mais soumise à des contraintes de résultat et à des procédures d'audit rigoureuses. Poussé à l'extérieur, cet éclatement débouche sur « le passage de la bureaucratie verticale à la firme horizontale », dans laquelle « L'unité opérationnelle véritable devient le projet particulier mis en œuvre par un réseau ». C'est le degré zéro de l'entreprise ou « la firme creuse⁸ ». Ce modèle en quête d'efficacité présente l'inconvénient majeur de contribuer à la destruction des cultures d'entreprise, même si leurs dirigeants tentent désespérément d'en construire une. L'entreprise n'est plus qu'une juxtaposition d'unités qui développent chacune son identité propre.

1.1.2.3 Les espaces de communication de réseau

L'intégration des différentes communications dans un réseau interactif est le fruit de la multiplication exponentielle de la connectivité et des objets communicants. On compte aujourd'hui plus d'un milliard et demi d'utilisateurs de l'internet dans le monde.

Au cours des dernières années, des recherches ont démontré que les TIC facilitent les contacts sociaux (Lam, 1999 ; Parks et Roberts, 1998 ; Patrick, 1997). L'étude de Hampton et Wellman⁹ suggère qu'il existe une corrélation entre l'usage des TIC et l'augmentation des contacts sociaux¹⁰.

⁷ Diane-Gabrielle Tremblay (1996), « Innovation technologie et qualification : Multi dimension et complexité du processus d'innovation », Presses de l'université du Québec, p.63.

⁸ Castellas Manuel, « La société en réseau », édition, t. I, L'ère de l'information, Fayard, 1998, p.199.

⁹ Cette enquête, effectuée du mois d'octobre 1997 au mois d'août 1999, a eu recours à quatre instruments de recherche : observation, questionnaire, groupes de discussion, analyse documentaire. Les auteurs indiquent que Net ville regroupait environ 120 domiciles, mais ne précisent pas le nombre de personnes qui auraient participé à l'étude.

¹⁰ Hampton, Keith N., ET Barry WELLMAN (2000), « Examining community in the digital neighborhood: Early results from Canada's wired suburb », dans Toru ISHIDA ET Katherine ISBISTER (dir.), *Digital Cities: Technologies, experiences, and Future Perspectives*, Heidelberg, Springer-Verlag, p. 194-209.

1.1.2.3.1 L'internet

L'Internet est devenu la plus grande source d'information existante au monde. C'est aussi l'un des moyens de communication des plus efficaces. En quelques années, internet a touché un public de plus en plus nombreux et satisfait des besoins de plus en plus variés, de la mise en réseau de la recherche, au commerce à distance en passant par la banque en ligne et autres services administratifs en ligne ou la communication et la partage de fichiers, photos, documents entre particulier. Le terme internet est d'origine américaine. Ce terme est une dérive du mot « International » et du mot « Network »¹¹.

1.1.2.3.2 L'Intranet, l'Extranet

Sont des technologies de réseaux qui permettent de diffuser, partagé, utiliser l'information. Ces acteurs ont modifié le rôle de la direction administratif. Ces réseaux émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de l'organisation J. Brilman (2001)¹²

1.1.2.3.2.1 Intranet Désigne des réseaux privés utilise les technologies d'Internet (liens de types hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partage par les membres du groupe quel que soit le lieu où se trouvent¹³.

Un Intranet est un ensemble de services de type Interne à un réseau local : accessible uniquement à partir des postes d'un réseau local ou d'un ensemble de réseaux bien définis et invisible de l'extérieur¹⁴.

Pour réaliser un système d'information interne a une organisation ou une entreprise. Il permet de relier entre SI interne de l'entreprise grâce à l'internet, il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique¹⁵.

a) Les objectifs de l'intranet

L'objectifs général de l'intranet est de permettre à son utilisateur d'avoir accès à des contenus et services qui répondent à ses besoins spécifiques (en fonction de son profil et de

¹¹Internet : Histoire et fonctionnement : www.tpealt.e-monsite.com/pages/origine....internet/origine-du-mot-internet.html.

¹² Jean Brilman. (2001), « les meilleurs pratiques de management », 3eme édition, Ed d'organisation, paris, P.415.

¹³ H. Simon, (2000), « L'information dans l'organisation », Dunod, Paris, P.264.

¹⁴ A. Aris, (1997), « Les autoroutes de l'information », Paris, Presses Universitaire de France, P.120.

¹⁵ M. H. Wesphalen, (2000), « le guide de communication d'entreprise », 3éme édition, Dunod, P.109.

ses divers centres d'intérêts). Aussi, il y a un autre objectif de fondamental de l'intranet est d'améliorer la productivité de l'entreprise, et d'améliorer la communication interne de l'entreprise grâce aux technologies d'Internet.

b) Les principes de l'intranet

- Toutes les ressources informatiques doivent être recensées, rendues accessibles aux ayants droit à partir d'un serveur Web ;
- Tout utilisateur doit être identifié et authentifié dans un seul référentiel pour accès à toutes les ressources ;
- Des mécanismes d'alertes ou de mise en avant doivent être développés pour adresser des contenus et des services pertinents aux utilisateurs selon leur profil ou leurs préférences¹⁶.

1.1.2.3.2.2 Extranet Un extranet est une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau. L'accès à l'extranet se fait via Internet, par une connexion sécurisée avec mot de passe dans la mesure où cela offre un accès au système d'information à des personnes situées en dehors de l'entreprise.

L'extranet est donc en général un site à accès sécurisé qui permet à l'entreprise de n'autoriser la consultation confidentielle qu'à certains intervenants externes comme à ses fournisseurs, ses clients, aux cadres situés à l'extérieur de l'entreprise, au commerciaux, etc... il constitue un réseau fermé¹⁷.

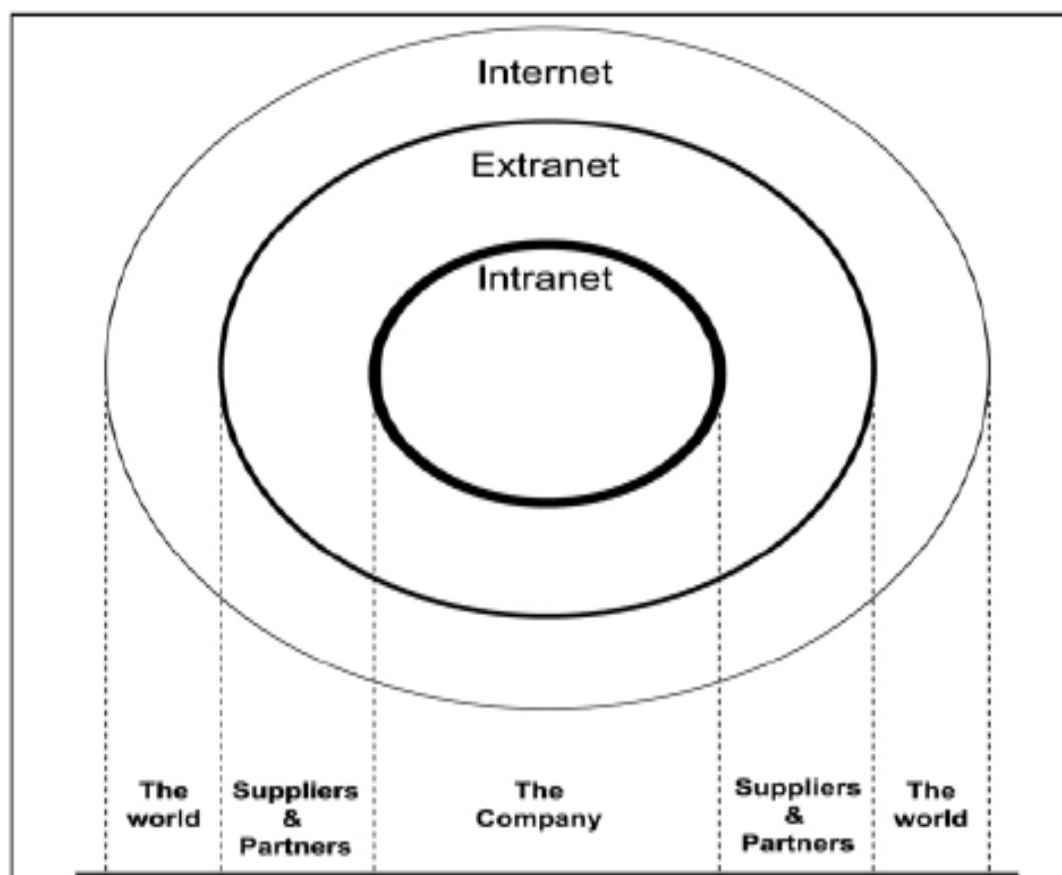
Un extranet n'est ni intranet, ni un site internet. Il s'agit d'un réseau informatique le plus souvent à caractère commercial qui permet à une entreprise d'offrir des services bien ciblés sur quelques prestations offertes par le système d'information de l'entreprise vers l'extérieur, ils sont nécessairement plus « légers » que ceux de l'intranet dans la mesure où le réseau extérieur n'offre pas une garantie sur les capacités de débit comme peut faire l'Internet.

Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction de types de données et d'utilisateurs.

¹⁶ Internet et Extranet : www.commentcamarche.net

¹⁷ H. Simon, (2008), « Administration et processus », éditions d'organisation, P.264.

Figure 1.1 : Comparaison entre Internet, Intranet et Extranet



Source : Guy Pujolle (2005), « les réseaux », Op Cit, p.50

1.1.3 La stratégie de la banque : vers une autre manière de concevoir la technologie

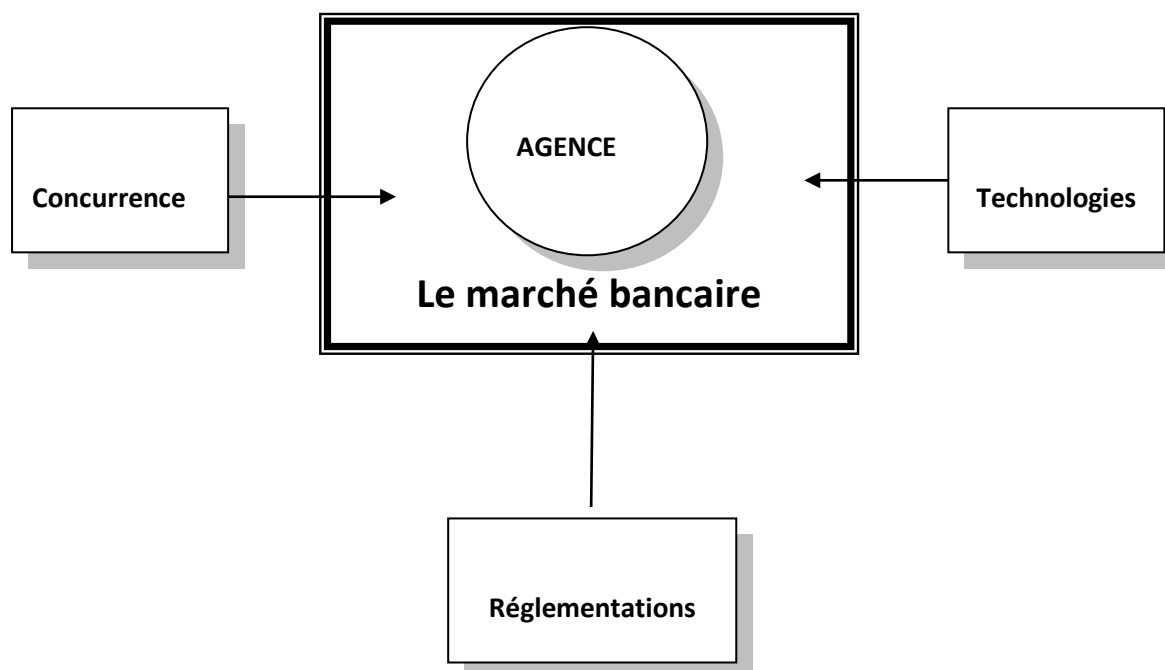
Les banques sont confrontées à des variations de leur environnement et à la nécessité de réagir de manière de plus en plus rapide. Mais cette réactivité s'accommode peu d'une organisation rigide. Face à la complexité, les banques sont amenées à se structurer de façon à réduire cette complexité pour faciliter la prise de décision¹⁸.

1.1.3.1 Les facteurs de l'environnement commercial de la banque

Le comportement d'une banque vis-à-vis de ses clients dans un marché, peut être expliqué par trois (3) facteurs fondamentaux schématisés comme suit :

¹⁸ De Terssac Gilbert, (1995), « De la réalité organisationnelle a la conception des technologies », Presse de l'Université du Québec, Actes du 14^e Colloque de l'Association d'économie politique, p.166.

Figure 1.2 : *Les facteurs de l'environnement commercial de la banque*



Source : Développer & schématisation personnelle

1.1.3.1.1 La concurrence

La concurrence, à l'évidence, est un facteur d'environnement qui exerce une action très directe sur l'activité bancaire. Cependant, la banque tient ses concurrents à distance, par ses innovations financières, l'offre de services, la qualité de ses produits, son image de marque ; tous ces éléments permettent à la banque de faire pression sur les concurrents et de se positionner sur le marché. La connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle.

En effet, l'environnement, le marché, la concurrence, la réglementation, la technologie, et la banque, ne peuvent être considérés comme indépendants les uns des autres car elles sont interdépendance. Face aux influences émises par ces acteurs, la banque prend en considération l'ensemble des forces ayant une influence sur le jeu concurrentiel à l'intérieur du secteur. La connaissance des forces concurrentielles engendre deux attitudes :

- Se protéger de l'action de ces forces.
- Tenter d'agir sur l'action de ces forces.

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, selon M.E.**Porter**, une mise en relation de l'entreprise avec son environnement, pour apprécier sa position vis-à-vis de la concurrence. Les concurrents d'un secteur agissent dans le but d'accroître leur position.

Parfois le fait d'entrevoir des possibilités d'améliorer sa position déclenche l'action de l'autre destinée à le contrer. « *Dans tout secteur, la concurrence pousse toujours le taux de rendement du capital investi vers le taux de rendement du secteur* »¹⁹.

De nombreux modèles d'analyse concurrentielle ont été créés, ayant pour but d'aider les dirigeants à faire des choix stratégiques élaborés par des cabinets de conseil réputés, qui servent comme support à l'analyse et de cadre conceptuel.

Pour **M. Badoc**, l'évaluation de la concurrence et une problématique marketing pour devenir le meilleur, car la survie d'une entreprise dépend de sa capacité à être plus en avance soit dans la technologie, soit dans l'offre du produit soit dans la recherche d'une nouvelle clientèle. *Alors la connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle*²⁰.

Les sociétés financières qui réussissent, selon M. Badoc, sur la durée sont celles qui sont plus clairvoyantes, commencent à s'équiper de bureaux d'analyse de la concurrence, et savent à chaque fois mettre en place l'organisation humaine capable de s'adapter en permanence aux conditions du marché et de l'environnement.

L'ensemble des études sur la concurrence permet à la société financière :

- De voir venir le danger à temps avant qu'il ne soit trop tard ;
- De perfectionner le choix des stratégies, du positionnement, des cibles, des objectifs, afin de le rendre adaptable aux attentes du marché.
- D'éviter de prendre du retard dans l'amélioration de l'organisation et des moyens et en particulier : l'offre de produit et services, tarification, distribution, la gestion de la relation client et le marketing sur Internet.

L'intérêt ici est d'évaluer la concurrence en termes de menace et d'opportunités, et comparer ses résultats à ceux de l'agence et donc se positionner sur le marché. Donc il faut collecter le maximum de renseignements sur la concurrence de la place et surtout sur ²¹:

- Les implantations (les projets) ;
- Les horaires d'ouvertures ;
- Les effectifs ;
- Les moyens technologiques
- L'image des chefs d'agences ;

¹⁹ Porter M., (1982), « Choix stratégiques et Concurrence », édition ECONOMICA, P.05.

²⁰ Badoc M., (2004), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, P.96.

²¹ Le Golvan Y. (1979), « Marketing bancaire et planification », édition BANQUE, 1979, P.66.

- L'aménagement de locaux....

1.1.3.1.2 La réglementation

La réglementation du système bancaire, est élaborée à plusieurs niveaux : national et international²². Les textes adoptés au niveau international sont le résultat d'une coopération interétatique dans le cadre d'instances comme le G10. Les dispositions les plus importantes sont élaborées dans le cadre **du comité de Bale** dont la (BRI) assure le secrétariat. Ou encore **la recapitalisation des banques**.

En Algérie, elle se poursuit depuis 5 ans, progressivement. Les autorités monétaires ont décidé de multiplier par 5 le capital minimum des banques. Il fallait 500 millions de dinars, à présent, il faut 2,5 milliards (soit 25 millions d'euros) pour créer une entreprise. La Banque des règlements internationaux (BRI) édicte des normes prudentielles pour tous les établissements ; elles doivent être respectées. La recapitalisation des grandes banques permet une mise à niveau avec ses normes et la mise en place de plus grandes capacités de financement²³.

Au niveau national, La banque est régie, par ailleurs, au niveau de son développement par des lois et des décrets qui réglementent la nature de son activité : liberté pour un établissement financier de réaliser ou non toutes sortes d'opérations bancaires, d'étendre son réseau, libertés d'ouverture de nouveaux guichets...etc. La banque, donc joue un rôle économique particulier ; son développement incessant ne pouvait donc se faire qu'à l'intérieur des règles contraintes que lui dicte l'état.

1.1.3.1.3 La technologie

A nouvelles technologies, nouveaux comportements : la banque à distance, « en réseau », les clients, que ce soit dans leurs vies professionnelles ou privée, se sont trouvés profondément bouleversés²⁴.

²² Descamps (C.) & SOICHOT (J.) « Économie et gestion de la banque », éditions EMS, 2002, P.46

²³ Entretien avec Abderrahmane Bengalais, secrétaire général de l'Association des banques et des établissements financiers (ABEF), Afrik, Par Olivia Marsaud, le 30 / 06 / 2015.

²⁴ Alain (B.) & Khames (D.) « Le Multicanal, un service de la relation clients », édition d'organisation, 2004, P.9.

Ce bouleversement technologique a dû être, le véritable facteur d'environnement. La banque a connu ainsi de véritables mutations ; à titre d'exemple : la technologie a donné naissance à des nouveaux produits :

- Les cartes bancaires ;
- Les distributeurs automatiques de billet ;
- La banque à domicile ;
- Les terminaux points de vente ;
- Le développement dans le domaine de télécommunication (les services à distances) ;
- L'informatique, qui a modifié en profondeur les techniques traditionnelles de la banque, en développant la capacité de traitement des opérations bancaires, ce qui l'amène à élargir le champ des services qu'elle peut rendre à la clientèle dans l'objectif recherché. La mise en œuvre de ces nouvelles technologies peut être un facteur de réussite d'une nouvelle relation avec les clients.

Depuis quelques années, la banque cherche à prendre réellement en considération les goûts et les besoins de sa clientèle dont la satisfaction passe par la recherche d'une plus grande proximité géographique et psychologique. Les deux types d'attentes affectent l'une la politique de distribution, l'autre la politique de communication. Ces deux variables du marketing ne peuvent, dans cette logique, être considérées totalement distinctement.

1.1.3.2 La politique de distribution

La distribution est une fonction du marketing qui englobe plusieurs activités ayant pour but de rendre disponible les produits à l'endroit et au moment désirés par les consommateurs²⁵.

Le choix des canaux de distribution a longtemps occupé une place importante dans la stratégie marketing des banques tout entière tournée vers la conception de nouveaux produits puis vers la communication.

Ces deux dimensions, étroitement liées, sont affectées par le rôle joué par les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles formes de présence physique, matérielle et/ou humaine.

²⁵ d'Astous Alain, Marticotte François, Sallenave Jean-Paul, (2000), « le marketing de l'idée à l'action », éditions MARIE France, 4^e édition, p.318.

1.1.3.2.1 Le choix des canaux de distribution

Le choix des canaux de distribution peut procurer un avantage concurrentiel durable car il constitue le seul élément réel de différenciation des enseignes dans un secteur caractérisé par la banalisation des produits et par une concurrence des prix encore seulement émergente.

Les déterminants de la politique de distribution sont définis par l'analyse du marché servi, qui peut être reclassé en deux grandes catégories : **le marché de masse** et **le marché individuel**²⁶.

a) **Le marché de masse** : demande des produits simples mais des exigences particulières en termes de coûts et de performances. Il requiert aussi une décentralisation géographique de l'offre, des services.

b) **Le marché individuel** : est composé de demandes peu nombreuses mais de volumes suffisamment importants pour justifier un traitement personnalisé et une offre de services et de conseils « sur mesure ».

1.1.3.2.2 L'importance de la distribution

Dans le secteur bancaire, la variation de distribution a été longtemps marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit qui constitue le réseau d'agences de chaque établissement. Cette exclusivité incontestée jusqu'aux récentes évolutions est cependant remise en cause par la nouvelle forme de distribution et, surtout par l'incursion de nouveaux concurrents bancaires.

Après la mesure de libéralisation des conditions d'ouverture de nouvelles agences, la distribution a constitué, par obligation concurrentielle, le moteur de toute l'activité bancaire.

La logique de cette politique était fondée sur l'accumulation :

- Davantage d'agences ;
- Plus de clients ;
- Plus de comptes et plus de personnel.

Ces pratiques d'ouverture de guichets sont maintenant dépassées, ont révélé leurs effets négatifs dès que la saturation du marché a été atteinte par les problèmes de productivité et de la rentabilité qui ont conduit progressivement à des fermetures d'agences.

²⁶ Zollinger Monique et Lamarque Éric, (2000), « marketing et stratégie de la banque », 3^e édition, DUNOD, Paris, p.99.

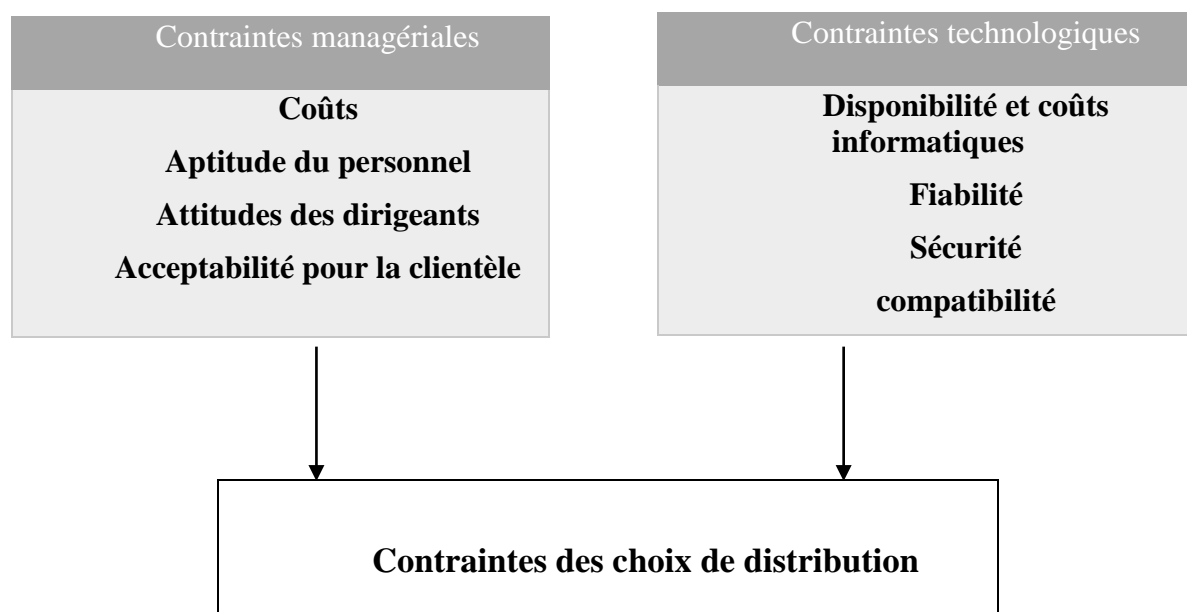
Les choix de distribution sont également étroitement liés à la diversification recherchée par les principales enseignes :

- le développement du libre-service bancaire au-delà du seul DAB ;
- la création d'agences de conseil spécialisées ;
- la réduction du linéaire guichet qui privilégie la « relation assise » ;
- la création de réseaux de prescripteurs ;
- et la multiplication des formes de banques directe.

1.1.3.2.3 Les différents modes de distribution

Les canaux de distribution bancaires doivent être conçus comme des moyens d'accroître de la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et de développer leur utilisation par de nouveaux clients. A l'issue d'études des attentes cibles visées, la définition du marketing mix à mettre en œuvre est confrontée à des contraintes relativement à la variable distribution²⁷ : contraintes à la fois managériales et technologiques.

Figure 1.3 : les contraintes des choix de distribution



Source: MeidanA., (1996), « Marketing Financial Service », MacMillan Press, Ltd, p.213

Ces contraintes sont particulièrement sensibles en matière de nouveaux canaux de distribution : DAB, GAB, serveurs vocaux, Internet, ...

²⁷ Meidan A., (1996), « Marketing Financial Service », MacMillan Press, Ltd, p.213

Dans les alternatives offertes par les nouvelles technologies, la banque sur ordinateur personnel semble attractive pour le banquier : une agence virtuelle sur micro-ordinateur revient cinq fois moins chère qu'une agence traditionnelle.²⁸

1.1.3.2.4 Le rôle des divers canaux

Les canaux de distribution bancaires doivent remplir en ensemble de fonction clés :

- ✓ la vente et offre de produits et services ainsi que le conseil à la clientèle ;
- ✓ le contact et liaison avec l'environnement local de manière à améliorer les campagnes de promotion ;
- ✓ la collecte d'information nécessaire à la planification des actions de développement.

Dans ces missions, les agences jouent un rôle considérable et les attentes public e leur égard vont croissant en termes de :

- ✓ sûreté ;
- ✓ amabilité ;
- ✓ convivialité ;
- ✓ simplicité, regroupement des opérations, proximité ;
- ✓ compétence et personnalisation.

1.1.3.2.5 Les nouvelles formes de banques

L'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication peut apparaître comme un substitut de la relation humaine, très appréciée par la clientèle dans le secteur bancaire comme dans toute autre activité de service.

En fait, il apparaît que les nouveaux canaux de distribution sont en priorité recherchés et adaptés par la clientèle la plus jeune, plus familière et mieux équipée en nouveaux moyen de communication.

Cette cible n'envisage pas l'agence comme première canal d'avenir de distribution bancaire, mais les DAB, GAB, Internet.

²⁸ Enjeux-les Échos, (1996), « Banque : le retour en grâce des réseaux » MAIS 1996, PP.76-79.

Tableau 1.2 : la segmentation du marché des particuliers et canaux de distribution²⁹

| Segment de clientèle | Type de relation | Mode de relation |
|--------------------------|---|---|
| <i>Gros clients</i> | Contact direct et permanent offre « sur mesure » | Conseiller financier spécifique |
| <i>Moyenne clientèle</i> | Approche privilégiée, relance régulière, nouveaux produits dérivés du « sur mesure » | Plates-formes téléphoniques |
| <i>Clients de base</i> | Approche de masse, produits dérivés des nouveautés testées sur la moyenne clientèle | Agence de proximité et plates-formes téléphoniques grand public |

Source : Enquêtes Andersen Consulting-BAV, Cit. In « *Le comportement des clients face à leur banque* », *Épargne et France*, 1995, p. 25 ; et rapport Eurostaf, le marketing bancaire, juin 1998.

La nouvelle forme de distribution en marques leurs succès face à la médiocrité de la qualité d'accueil, les attentes aux guichets durant des heures, le manque et la faible disponibilité des conseillers. Les avantages de la banque à distance particulièrement appréciés par les consommateurs tiennent à :

- ✓ L'absence d'attente et de déplacement ;
- ✓ La disponibilité à tout moment ;
- ✓ La facilité d'utilisation (hormis pour les retraits d'espèces).

1.1.3.2.6 L'aménagement des agences

La conception des aménagements des locaux obéir à quelques principes directeurs³⁰ :

- l'agence doit proposer un service financier de base 24 heures sur 324 heures, en particulier les retraits d'espèces et les relevés de comptes ;
- durant les horaires d'ouvertures prolongés, c'est-à-dire dépassant la durée légale du travail dans l'agence, la clientèle doit avoir accès aux transactions sur ses comptes de dépôts (remises, virements, etc.)

²⁹ Enquêtes Andersen Consulting-BAV, Cit. In « *Le comportement des clients face à leur banque* », *Épargne et France*, 1995, p. 25 ; et rapport Eurostaf, le marketing bancaire, juin 1998

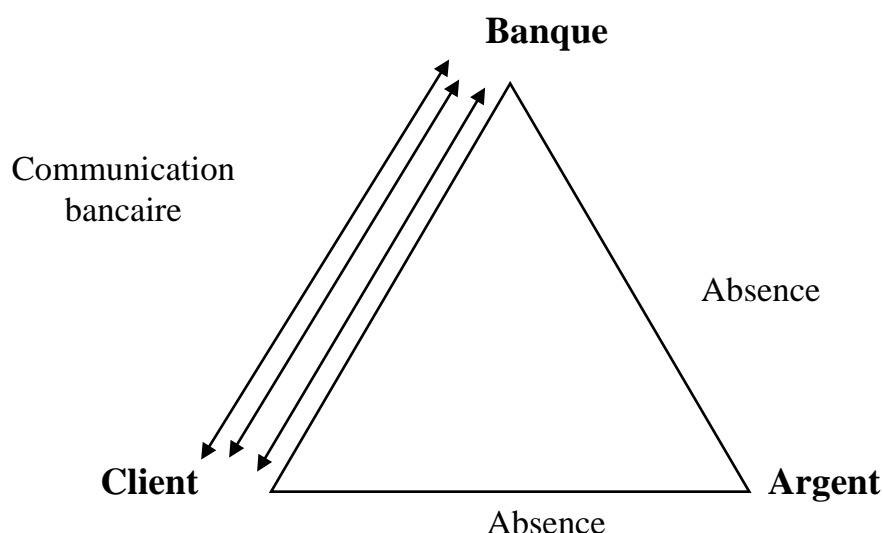
³⁰ Lamarque E. (1996), « les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration ; proposition d'un cadre méthodologique et conceptuel d'analyse », Propos recueillies auprès d'un échantillon de directeurs bancaires, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu-Bordeaux, 4 Décembre 1996. P.318.

- le personnel doit disposer de toutes données bancaires de transaction et d'assurance sur chaque client permettant ainsi de définir son profil ;
- les services de conseil doivent être bien séparés des services de transaction mais qu'ils exigent une attention toute particulière de la part du personnel ;
- l'agence doit refléter le fait que les clients ne sont pas tous semblables mais qu'ils représentent un éventail d'expériences, de moyens et d'aspirations.

1.1.3.3 La politique de communication

La plupart des communications s'articulent sur la relation banque-client, qu'elles présentent de façon souvent embellie, donc imaginaire et sans report avec la réalité. Dans cette communication, un élément est singulièrement absent : l'argent.

Figure 1.4 : la communication d'évitement des banques³¹



Source : Zollinger M. et Lamarque É., (2000), « marketing et stratégie de la banque », 3^e édition, DUNOD, Paris, p.115.

Sous la pression concurrentielle liée à la venue de nouveaux concurrents, les banques ont renouvelé leur politique de communication au milieu des années 90. Cette remise en cause apparaît nettement dans le choix des supports utilisés. La publicité reprend tout son intérêt aux dépens du hors-média (marketing direct, promotion, etc.)

Dans ce sens, les banques utilisent plus de dix techniques de communication entre laquelle elles tentent d'assurer une bonne cohérence par l'utilisation de chartes graphiques et lexicologiques ainsi qu'en instaurant des structures de coordination au sein des services.

³¹ Zollinger M. et Lamarque É., (2000), « marketing et stratégie de la banque », 3^e édition, DUNOD, Paris, p.115.

La communication financière est également perçue comme importante voire rentable par les banquiers qui y voient le moyen de conforter, à terme, la crédibilité de leur établissement et d'échapper aux turbulences observées à l'occasion des difficultés rencontrées par certains établissements européens et notamment français.

1.1.3.3.1 Les modes de communication : le client face au marketing multicanal

Dans un marketing ouvert où les canaux pris une place élevée dans la relation client, les marketeurs de services ont du mal à donner une définition commune au marketing multicanal. Le seul point qui réunit est que le marketing multicanal est un monde sans frontière et sans limite, où la communication est orientée client.

Dans le manuel d'Oslo, le multicanal est une innovation technologique de procédé, qui produit des méthodes de production et livraison de services technologiquement nouveaux.

1.1.3.3.2 Le marketing multicanal

C'est l'utilisation de plus d'un canal par une organisation pour communiquer, distribuer et vendre ses produits et services en exécutant une stratégie marketing s'appuyant sur la combinaison de canaux directs et indirects de communication permettant aux clients de choisir le canal qui leur convient.

Selon l'institut FORESTER Research³², vous pouvez aisément créer et mettre en œuvre un marketing multicanal capable de proposer à vos clients un choix, une cohérence et une continuité s'applique à tous les canaux.

Afin de garantir une meilleure efficacité du marketing multicanal, il faudra appliquer les règles suivantes :

- 1. Donner le choix au consommateur :** communiquer à travers plusieurs canaux et laisser les clients décider du moment et du moyen d'accès à l'information ;
- 2. Présenter l'information avec cohérence :** s'assurer de la cohérence du message sur l'ensemble des canaux utilisés ;
- 3. Penser à la continuité :** autoriser les clients à se déplacer de manière transparente entre les canaux.

Le multicanal consiste à intégrer plusieurs canaux de contacts dans un même système capable de gérer les interactions avec le client. Retiendrons la définition qui a été choisie par

³² Chatham Bob, Forester James, (2008), « TechStrategy Report : Simplifying Cross-Channel Design », Marketing multicanal, comment orchestrer les messages, canaux et les pays.

des chercheurs universitaires sur le CRM, « le design, déploiement, coordination et l'évaluation d'un ensemble de canaux dans le but de créer ». Les canaux de distribution sont décrits comme une relation d'échange entre l'organisation et ses consommateurs en créant de la valeur en produisant des produits et services »³³

Le canal de contact a pour objectif de générer des interactions avec les canaux humains afin de guider le client vers le contact ad hoc.

a) Les canaux physiques

Il s'agit des lieux ouverts au public permettant aux clients de procéder à des opérations bancaires. Ces opérations sont assurées auprès des guiches et des conseillers de clientèle ou vendeurs pour les magasins de commerce. Selon l'établissement ou l'organisation, les appellations en usage peuvent varier : **chargés de la clientèle, conseillers commerciaux, exploitants, etc...**

Le canal papier qui représente essentiellement par des catalogues, prospectus, dépliants, les documents imprimés restent un important élément constitutif du marketing Mix. Notamment il y a la force de vente, est réalisée par les commerciaux et personnels en contact qui ont pour missions de prospecter et démarcher de nouveaux clients³⁴.

b) Les canaux virtuels

Les canaux physiques et virtuels sont devenus complémentaires. (Internet, Web, e-mail, etc.) se révélant être stimulateur des performances en agence. Internet permet par exemple de tester de nouvelles marches ou d'élargir la gamme quand la place en agence reste limitée.

La solution qui fait consensus : former les vendeurs en agence à une relation client beaucoup plus personnalisée. L'autre condition de succès, consiste pour les enseignes à « orchestrer l'utilisation des canaux, pour orienter le prospect vers le parcours client le mieux adapté à son besoin.

1.1.3.3 Les quatre risques d'une stratégie multicanal

- *Une accumulation de canaux sans véritable coordination* : L'entreprise entend segmenter la communication avec le client selon la nature et l'objet du contact. Or ce dernier souhaite pouvoir traiter n'importe quel problème par n'importe quel canal : que ce soit une demande d'information, une réclamation, un acte d'achat, etc.

³³ Pelton et AL, (2006), « European Journal of marketing », Vol. 4 N° 2, pp.113-129.

³⁴ Cité par SDL Tridion (2008) ; Optimisez vos campagnes d'e-mail marketing. Livre blanc 2008.

- *Un décalage entre les informations fournies par chaque canal* : Cela peut être le cas si l'entreprise n'arrive pas à faire interagir ensemble tous les systèmes utilisés dans le cadre de la relation comprenant plusieurs canaux, ou lorsque les informations ne sont pas diffusées assez rapidement d'un canal à un autre.

- *Des clients insatisfaits par des canaux inopérants ou inexistant* : Les sources d'insatisfaction du client peuvent provenir du dysfonctionnement d'un service : services clients jamais joignables, site Internet au maniement incompréhensible, temps d'attente en agence démesurément long, saturation du serveur vocal interactif suite à un problème sur un autre canal mais aussi lorsqu'un service innovant existe chez un concurrent et n'est pas encore proposé par l'entreprise. Par exemple, l'accès à ses comptes en ligne depuis une application spécifique sur son smartphone.

- *Une organisation et un pilotage structuré par canal et réticent au changement* : Côté métier, cela se traduit par un cloisonnement des centres de relation clients du front office (prises d'appels entrants...) et du back office (traitement des emails, etc.). Au niveau infrastructure, cela est dû à une répartition distincte de services entre les équipes qui portent les canaux synchrones (équipes télécoms) et asynchrones (équipes applicatives : portail Web, GED...). A cela s'ajoute la difficulté à coordonner l'ensemble des autres projets en rapport avec le multicanal, telle que la segmentation client ou l'acquisition de la connaissance client. Ce constat démontre la nécessité et la pertinence d'une réflexion d'ensemble de la stratégie d'évolution multicanal des systèmes d'information et non d'une réflexion canal par canal³⁵.

1.2 LA STRATEGIE D'ADAPTATION DE LA BANQUE A SON ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

La connaissance de l'environnement est déterminante de la politique que veut adopter une banque pour conduire son action dans les années à venir, cette politique qui va se traduire par le choix d'option à long terme : développement, stagnation, ou diversification des produits . . . etc. Une fois la politique fixée, on devra adopter une stratégie pour la réaliser, en tenant compte du marché actuel, de son évolution, de la possibilité de le segmenter et de porter son action sur certains segments.

Cet enchaînement ne peut se réaliser sans une information claire et précise qui permet à la banque de connaître son marché afin d'adapter les produits aux besoins des clients ;

³⁵ Marketing multicanal : une nouvelles architecturées relations avec les consommateurs, <http://www.analysepredictive.fr/marketing-predictif/enjeux-marketing/marketing-multicanal-une-nouvelle-architecture-des-relations-avec-les-consommateurs> - consulter le 06/08/2018.

d'identifier ses concurrents pour pouvoir se différencier par l'amélioration de la qualité de ses prestations, et pourquoi pas s'accaparer des parts de marché.

1.2.1 Système d'information bancaire

Dans le marketing bancaire, l'information est un ingrédient essentiel, c'est le point de départ de toute action marketing pour renseigner le client sous une forme qui confère un maximum d'attrait à une banque donnée. La détermination des sources d'information permettant de recueillir les renseignements désirés. Elles peuvent être structurées d'une manière pérenne dans les BDDM (Base de données marketing) ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.

La banque, grâce à la masse des données qu'elle peut recueillir, peut fournir à celui qui l'interroge des renseignements plus circonstanciés regroupés autour des critères fondamentaux : activité, crédit, paiement, signature³⁶. A cet égard, comme le fait remarquer un dirigeant « *pour être utilisées efficacement les informations doivent être convenablement réparties et ne pas se contenter d'être accessibles, mais attrayantes et pertinentes. En d'autres termes, la présentation des informations et le contenant sont aussi importants que le contenu* »³⁷.

1.2.1.1 Sources d'information

La politique d'information se manifeste par la mise en place de tout canal permettant de s'informer d'une manière indépendante sur l'environnement, le marché et la concurrence. Nous citons les principales sources dont le banquier peut se référer :

- ▲ Publication des institutions financières, panels.
- ▲ Etudes internes élaborées par certains services de la banque comme le service comptabilité, ou bien, des éléments fournis par des services intérieurs dont, une cellule spécialisée recherche et développement.
- ▲ Documentation fiscale : chiffre d'affaire et bilan des entreprises.
- ▲ Chambre de commerce et d'industrie (C.C.I.) ; elle peut nous indiquer le potentiel de développement des principales activités.
- ▲ Ecoles supérieures de commerce et les instituts de gestion.

³⁶ Celce (G.), « L'Entreprise et la banque », édition Dunod, Paris, 1983, P.18.

³⁷ Badoc (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.68.

▲ Les différentes banques nationales et internationales ainsi que les études de certaines banques concurrentes ; elles peuvent fournir des statistiques sur l'activité des banques et l'évolution des dépôts.

▲ Les organismes extérieurs, « Institut National de la Statistique Economique » (INSE).

▲ Réunions régulières d'activité.

▲ Les médias, la presse locale . . . etc.

▲ Les Ministères : Ministère des Finances, Ministère du Commerce, Ministère de l'Economie, entretiens clientèles, journaux, annuaires dont des informations concernant l'image de marque, structure de vie, etc.

1.2.1.1.1 Sources d'information marketing

L'information et la matière première de la prise de décision, le *marketer* qui doit être attentif aux manœuvres de ses concurrents et aux comportements de la demande, a besoin de disposer en permanence d'informations nécessaires à la prise de décision. La validation d'une stratégie de l'information dépend largement de la qualité des sources utilisées ; parmi les principales, on distingue *les sources internes et les sources externes* qui font parties d'un ensemble qui englobe tous les informations dont la banque a besoin. Certaines banques européennes tentent de réunir l'ensemble des informations dans un outil général : **SIM**, qui constitue la base de la gestion client.

1.2.1.1.2 Sources d'information interne

Les sources internes classiques, proviennent du système comptable, de l'historique des opérations, des retraits ou versements. Ils constituent la première source d'information pour une banque.

Il s'agit d'un outil privilégié permettant de donner aux opérationnels des renseignements complets et détaillés sur la clientèle existante. Aussi les bases de données clients, disposent d'un ensemble de sources de renseignements fort utiles, tels que des panels élaborés à partir de leur propre réseau de distribution.

1.2.1.1.3 Sources d'information externe

Les sources externes sont nombreuses et leur intérêt dépend bien sûr du type d'informations recherchées. Certains de ces sources sont gratuites, d'autres sont payantes et peuvent représenter des budgets très importants (des panels).

1.2.1.2 Types d'information bancaire

L'information bancaire peut être regroupée selon deux (2) axes différents :

- L'information qualitative.
- L'information quantitative.

1.2.1.2.1 L'information qualitative

Il s'agit d'expliquer le comportement du client ; ce sont des informations subjectives qui doivent préciser les contours du marché comme entité vivante sous l'angle d'une personnalité morale du marché-cible. C'est au niveau psychologique qu'il est possible de détecter de véritables structures de clientèle, ayant une réelle importance et sur lesquelles, il est possible d'agir.⁽¹⁾ Les clients confient leurs fonds à la banque, demandent des services dont elle se charge à fournir un large éventail de services à leur disposition ; dans ce cas, le banquier noue avec les clients un tissu de relations pour connaître la personnalité de son partenaire dont peut dépendre l'étendue de son risque.

Cet aspect subjectif du risque pourra être limité par les conseils que le banquier sera en mesure de prodiguer aux responsables³⁸, notamment dans les domaines : juridiques, fiscaux, monétaires et financiers dont les données lui sont familières. C'est ainsi que, le banquier peut recueillir les informations suivantes :

- L'équilibre travail /loisirs ;
- Le rapport entre modernisme et tradition ;
- L'image de marque des produits et services bancaires ;
- Les habitudes horaires de la population ;
- Le point de la religion ou des croyances.

³⁸ Harrari (J.-C.), « Marketing bancaire, Marketing financier », édition Economica, paris 1974, P.20

La connaissance qualitative fournit aussi des informations sur les attitudes goûts, besoins, attentes, motivations.....des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la qualité de leur distribution et s'adapter à ses besoins³⁹.

1.2.1.2.2 L'information quantitative

On a vu que les informations qualitatives permettent au banquier de mieux percevoir, au-delà des seuls documents comptables, la qualité du marché en tant que sujet vivant. Les informations quantitatives doivent lui permettre de compléter ces documents par des précisions chiffrées appelées " information technique "⁴⁰.

En termes de marketing bancaire, le banquier doit collecter et analyser les données suivantes :

- Le taux de possession des différents produits ;
- Le nombre de jours débiteurs ;
- Le nombre d'opérations (débitrices / créditrices) ;
- Le nombre de retraits ;
- Le taux annuel d'ouverture de comptes ;
- Les revenus des ménages par catégorie socio-professionnelle, et la taille des entreprises ;
- Le taux de croisement et de déperdition de la clientèle ;
- Déterminer par une note chiffrée, le degré de risque que présente le client aux yeux du banquier ;
- Répartition de la clientèle par degré d'intérêt ;
- Les soldes moyens par produit et par segment de marché ;
- Les conditions tarifaires et leur développement ;
- L'évolution de la part des différents budgets ;
- Le nombre de clients utilisant le service bancaire ;
- Le nombre d'écritures par agent ;
- Le nombre de contacts avec les clients ;
- Le nombre des concurrents ;
- Montant des intérêts (débiteurs / créditeurs) annuels.

³⁹ Badoc (M.), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les Éditions d'Organisation, 1997, P.58.

⁴⁰ Launois (S.), « comptabilité financière », édition, Paris, 1989, P11.

Ces informations offrent au banquier l'apport incontestable de clignotant, utilise comme élément d'octroi ou de refus automatique du crédit, et lui facilitant une sélection rapide des clients. Nous accordons une importance particulière à l'élaboration d'un fichier client qui présente une spécificité en ce qui concerne le marketing bancaire comme support d'information.

1.2.1.2.3 Les fiches clients

Le but de ce moyen, consiste à apporter en permanence aux dirigeants et aux opérationnels des réponses pertinentes et rapides aux questions qu'ils se posent⁴¹. Donc, les banques doivent disposer d'un fichier client de tout premier ordre. Le fichier de leur compte de dépôt ou de leur compte d'épargne ou des titulaires de tout autre produit. Le fichier client ne doit pas se borner à lister les clients ; au contraire, il doit contenir des informations commerciales que certains auteurs l'appellent « fiche commerciale ».

De ce fait, il faut qu'un fichier commercial puisse donner non seulement des informations ponctuelles sur tel client, au fur à mesure des besoins, mais aussi des informations plus globales constituant de véritables études de marché permanent et qui sont :

- Historique des clients ; évolution de la collecte individuelle classée par ordre de liquidité croissante ;

- Evolution des transferts individuels.

A quoi peut servir un fichier commercial ? - Cet instrument peut remplir dans une optique marketing un nombre de fonctions :

- Il facilite la connaissance des clients, de leurs caractéristiques et de leurs comportements.

- Il permet d'envoyer des messages, des documents d'information, à même de faciliter la prospection et l'animation ; d'ailleurs, il s'articule autour des autres modes de communication.

- Le fichier client débouche sur l'analyse systématique des clients de telle sorte, qu'il permet d'évaluer et de contrôler l'action commerciale et de prévoir l'évolution des clients.

- La connaissance quantitative du marché des clients.

⁴¹ Badoc (M.), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les Éditions d'Organisation, 1997, P.54.

1.2.2 La segmentation du marché bancaire

Le processus de la segmentation consiste à repérer des groupes de client homogène du point de vue de la banque, et cherche à découper l'ensemble des clients potentiels en groupe plus réduits de telle sorte que les individus d'un même groupe aient des caractéristiques du moins très proches.

1.2.2.1 Le marché bancaire

Le dictionnaire de l'Académie des sciences commerciales donne à la notion de marché plusieurs sens dont il convient de retenir les deux suivantes : « *Le marché est l'ensemble des transactions effectuées dans une aire géographique déterminée* ». « *L'ensemble des clients et des acheteurs présentant de l'importance pour l'entreprise* »⁴².

« *Le Marché désigne encore l'ensemble des opérations d'échange effectives ou possibles portant sur un objet ou un service déterminé. Il s'applique alors aussi bien aux opérations elles-mêmes qu'au lieu et au temps où elles se produisent* »⁴³.

On remarque d'après ces trois définitions que les transactions commerciales sont dues à la diversité des besoins, des attentes des clients, ce qui constitue une incitation à la segmentation du marché. Le principe de segmentation est un principe de base en marketing, car le marché ne peut être en aucun cas considéré comme homogène ; cependant, une segmentation dite de qualité est liée à une meilleure adaptation de la banque aux besoins d'un marché, qui doit passer par un découpage préalable en segments distincts, composés de clients répondant à des critères communs.

1.2.2.2 La segmentation des clients

La segmentation permet une analyse plus détaillée de la clientèle et des comportements, et permet aussi d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- Le choix des offres à envoyer aux clients (produits, services, « packages », messages) ;
- Ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux qui ont plus de probabilité de répondre...) ;
- L'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (« mailing », téléphone, prise de rendez-vous, contact guichet...) ⁴⁴.

⁴² Evrard (Y.), « Market, Étude et recherche marketing », édition Nathan, Paris 1993, P.8.

⁴³ Poly (J.) & ROCHE (J.), « Précis d'économie politique », Tome 1, édition Dunod, Paris 1966, P.159.

⁴⁴ Badoc (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.76.

1.2.2.3 La segmentation dans le marketing management

Le développement de la segmentation permet aux banques d'améliorer leur politique marketing et commerciale dans différents domaines en particulier :

- Le suivi de la clientèle dans le temps réel ;
- La prise en compte de l'évolution des comportements de la clientèle ;
- La mise en place des stratégies d'amélioration des prestations ;
- La détection de la clientèle potentielle par des stratégies de surveillance ;

Le marketing management propose alors, trois niveaux de démarche distincte :

1.2.2.3.1 Le niveau stratégique

Il peut orienter l'entreprise à prendre des choix prioritaires à long terme, à partir des éléments de différenciation, par exemple, une décision sur une segmentation géographique, ou bien le choix de type de client (clientèle G.E., P.M.E., professionnelle, particuliers).

1.2.2.3.2 Le niveau organisationnel

Il oriente les structures afin de mieux répondre aux attentes des catégories définies comme cible dans le cadre de la stratégie de développement. Le but de ce niveau est de séparer l'activité de la banque du métier du banquier. Par exemple d'une organisation géographique a remplacé par une structure orientée vers des segments de clients. Citibank fut la première banque dans le monde à reconfigurer son organisation. Depuis de très nombreuses banques réorganisent leurs structures relatives à la segmentation des marchés ou des canaux de distributions.

1.2.2.3.3 Le niveau opérationnel

Il conduit à l'adaptation de l'ensemble des politiques marketings et commerciales aux segments-cibles intéressant l'institution. Le tableau qui suit montre une expérience d'adaptation des politiques de distribution et d'offre de produits et services aux catégories de segmentations considérés comme prioritaires dans une grande banque européenne.

Tableau 1.3 : Adaptation des politiques marketings à la segmentation des marchés bancaires⁴⁵

| | Particuliers | | | Entreprises | | |
|--------------------------------------|---|---|---|--|--|---|
| | Segment 1 | Segment 2 | Segment 3 | Segment 1 | Segment 2 | Segment 3 |
| Segments De marché | Clientèle peu rentable à faible potentialité | Clientèle moyenne à potentialité intéressante | Clientèle haut de gamme | PME ayant un besoin global en matière de gestion (financière, risque,...) | PME ayant un besoin de compétences spécifiques en matière de produits financiers, de management de risque. | Entreprises, collectivités et associations de tailles importantes |
| Marketing, Distribution Vente | Carte d'accès aux automates (internes et externes) DAB, GAB, TPV, SMS Vente directe Ventes par téléphone Ventes sur catalogue diversification Supermarchés Cartes grandes publiques | Agence traditionnelle Agence (partie automate, partie conseil). Vente à domicile Internet Marketing direct en liaison avec le réseau (spécifique banque assurance) Carte Supermarché | AGP (agences gestion de patrimoine) Banque à domicile Reliée aux AGP Service conseil dans une agence centrale Internet Agence partagées haut de gamme Marketing direct avec un point de vente haut de gamme | Agences traditionnelles Démarcheurs sièges spécialisés par segment de marché. Agences spécialisées pour PME. Marketing direct (Business to Business). Banques Internet reliées à la PME. | Siège national et régional. Démarcheurs spécialisés par produit ou technique (technico-commerciaux). Marketing direct. Banques Internet reliées au siège de la PME. | Siège. Interlocuteurs spécifiques technico-commerciaux spécialisés par produit ou technique. Banques Internet reliées au siège. |
| Marketing Produit-service | « Prêt a port » Diversifié (extra-bancaire, banque et assurance). Approche à partir de produits standardisés | « Mesure industrielle ». Approche globale. Vente de « packages » | « Sur mesure ». Approche globale. Carte VIP. | Approche financières et en « risque management » globales. Conseils diversifiés. | Approche technique spécifique. Ventes d'expertise technique et outils de management adaptés. Conseil et formation Tech. | Approche spécifique. Vente de conseil technique et d'outils spécifiques. |

Source : BADOCC (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, p.30.

⁴⁵ Badoc (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.81.

Nous avons ainsi tenté d'apporter une vision nouvelle de la pratique traditionnelle des banques qui consiste à servir l'ensemble de la clientèle à partir d'une distribution uniforme.

L'évolution des produits et services bancaires qui fait la différence, n'empêche pas les directions régionales de s'engager dans une profonde reconfiguration des réseaux bancaires pour mieux les adapter aux segments de marché pour leur développement au cours des prochaines années.

1.2.2.4 Les critères de segmentation du marché bancaire

Traditionnellement, trois types de critères de segmentation empruntés au domaine général du marketing peuvent être utilisés à cet égard :

1.2.2.4.1 Critères géographiques (géotypes et ilotypes)

Ils ont pour but de savoir où se situent les clients appartenant aux cibles que l'institution veut sensibiliser, et quelles sont leurs⁴⁶ :

- ✓ Adresse,
- ✓ Numéros de téléphone ;
- ✓ Région ;
- ✓ Zone d'habitat ;
- ✓ Climat ;
- ✓ Importance de la commune ;
- ✓ Résidants ou non résidants, citadins, ruraux ;
- ✓ Une firme nationale, multinationale, régionale.

1.2.2.4.2 Critères socio-demographiques

Ces critères expliquent davantage le comportement et les besoins des prestations bancaires qui sont :

- ✓ Age ;
- ✓ Sexe ;
- ✓ Taille du foyer ;
- ✓ Situation familiale ;
- ✓ Revenus ;
- ✓ Niveau d'instruction ;

⁴⁶ Badoc (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.81.

- ✓ Religion ;
- ✓ Race ;
- ✓ Nationalité.

1.2.2.4.3 Critères psychologiques comportementaux

- ✓ Personnalité ;
- ✓ Style de vie ;
- ✓ Motivation ;
- ✓ Statuts d'utilisateur (accumulateur ou jouisseur)
- ✓ Fidélisation à la marque ;
- ✓ Sensibilité aux efforts marketing, (publicité & service après-vente...etc.).

D'autres critères de segmentation spécifiques en marketing bancaire peuvent s'ajouter :

- ✓ La taille des entreprises : G.E, P.M.E, etc. ;
- ✓ La nature du produit recherché : crédit ou dépôt.

1.2.3 La stratégie de la segmentation

Une fois que l'entreprise est face à un marché segmental, elle a le choix entre trois attitudes :

1.2.3.1 Stratégie indifférenciée

Elle consiste à exploiter totalement cette segmentation, en adoptant une offre diversifiée destinée à chacun des segments, ce qui conduit la banque à prêter une gamme importante de produit.

1.2.3.2 Stratégie différenciée ou défensive

Elle consiste à exploiter partiellement la segmentation en offrant des produits destinés au moins à deux segments du marché.

1.2.3.3 Stratégie concentrée ou offensive

Il s'agit de ne pas exploiter la segmentation et ne retenir qu'un seul produit correspondant aux besoins segment le plus important du marché et susceptible de satisfaire, même parfaitement les autres segments ; c'est-à-dire qu'on choisit une grande partie du

marché pour un segment. Cette stratégie est réservée aux établissements financiers spécialisés, dont la vocation est définie en tenue de produit et non en segment de la clientèle⁴⁷.

1.2.4 Le management de la qualité des services : La perspective de la clientèle

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son esthétique, par sa maintenance, bref par sa qualité. De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité moderne. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée. Les entreprises sont donc amenées à adopter des démarches qualité en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes de management de la qualité. Néanmoins, la promotion de la qualité nécessite également la mise à disposition des entreprises de moyens collectifs de base leur permettant d'identifier et de répondre aux besoins des consommateurs sur la base des normes et à travers des essais de conformité dans les laboratoires spécialisés.

1.2.4.1 Le management de la qualité des services

A l'heure actuelle, la plupart des chefs d'entreprise considèrent que le management de la qualité des services est la première arme qui leurs permet de se défendre. Bien que la notion de la qualité ne soit pas nouvelle, elle est de nos jours une fonction essentielle de la gestion des entreprises. Mais les charges sont transférées au client qui doit supporter la charge d'un micro-ordinateur et assumer les transmissions à la banque par sa ligne téléphonique.

Au début des années 1900, F.W. Taylor, le père de la gestion scientifique, a légitimé la notion de qualité en suggérant la création d'une nouvelle fonction au sein de l'entreprise, celle d'inspecteur chargé de vérifier la qualité du travail des entreprises.

En 1931, W.A. Sheward⁴⁸ propose définition précise de la production ainsi que certaine technique destinée à améliorer la qualité des services. C'est la première fois que l'on parle de « contrôle statique de la qualité »⁴⁹ et en particulier, de « technique d'échantillonnage » qui permettent de vérifier un nombre limité de produits ainsi que l'acceptabilité de la production totale.

⁴⁷ Porter M., (1982), « Choix stratégiques et Concurrence », édition ECONOMICA, 1982, P.05.

⁴⁸ Sheward W.A., (1931), « *Economic Control of quality of manufactured Product* », Montréal, McGraw-Hill.

⁴⁹ Langlois M. et Tocquer G., (1992), « Marketing des services : le défi relationnel », Gaëtan Morin, édition Ltée, p.39.

En 1950, dans son ouvrage « Quality Control Handbook »⁵⁰, Joseph Juran aborde les aspects économiques de la qualité. Il n'observe notamment que les coûts relatifs à l'atteinte d'un certain niveau de qualité sont de deux ordres :

- Les coûts évitables relatifs aux produits défectueux, au temps requis pour corriger les erreurs et à la gestion des réclamations ;
- Les coûts inévitables comme les mesures de prévention et de contrôle de la qualité.

Grâce à Juran J., les gestionnaires sont en mesure de décider des investissements en matière d'amélioration de la qualité. Donc, Juran précise dans son ouvrage également que les décisions prises en amont de la chaîne de la production ont des répercussions importantes sur les coûts de la qualité.

En 1979, dans son ouvrage *Quality Is Free*⁵¹, P.B. Crosby, un ancien employé de la société Martin, affirme que Zéro-défaut, *techniquement possible et économiquement souhaitable*, nécessite que l'on mobilise l'entreprise tout entière à cette fin, et que l'objectif final est de satisfaire la clientèle.

C'est à compter du début des années 1980 que les entreprises de services s'intéressent à la notion de qualité. Elles font toutefois face à une contrainte supplémentaire, l'intangibilité des services, qui complique l'application des outils utilisés par les entreprises de production.

1.2.4.2 Système de management de la qualité

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité est avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. L'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de ses circuits d'information et la mobilisation du personnel autour de ce projet fédérateur sont les principaux atouts de cette mise en œuvre.

Un système de Management de la Qualité est « Système de Management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »⁵². Mettre en place un système de management de la qualité, c'est organiser tous les facteurs techniques, administratifs et humains, qui ont un impact sur la qualité de l'organisation et donc du produit ou du service.

- Tous les facteurs doivent être sous contrôle pour être toujours sûrs⁵³ :

⁵⁰ Juran, J., (1950), « Quality Control Handbook »

⁵¹ Crosby P.B., (1980), « The Art of Making quality certain », *Quality Is Free*, New-York, American Library, p.41.

⁵² ISO 9000 version 2000, Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardisation, Genève, 2000

⁵³ Mayeur S., *Guide Opérationnel de la Qualité : Faut-il tuer la Qualité Totale ?* Ed. Maxima, Paris, 2003, P.113

- on offre un produit ou un service qui satisfait aux besoins exprimés ou implicites du client ;
- on donne aux clients l'assurance que la qualité convenue contractuellement est atteinte et maintenue ;
- on donne à la direction l'assurance que la qualité désirée est atteinte et maintenue par des procédures internes objectives et standardisées ;
- on donne au personnel l'assurance d'objectifs mesurables, connus de tous ;
- on donne à la personne l'assurance de sa participation grâce à la formalisation de ses responsabilités et de ses connaissances ;
- on continue à évoluer et à s'améliorer grâce aux mesures et évaluations des performances effectuées.

Aujourd'hui les clients sont de plus en plus exigeants et n'hésitent pas à changer leurs habitudes d'achat pour trouver mieux. Toutes les entreprises se doivent donc de fournir des produits ou des prestations répondant aux besoins précis des clients. En ce sens, il n'y a pas de grande ou de petite entreprise, il n'y a que des entreprises performantes. Le chef d'entreprise n'a souvent qu'un seul objectif : assurer le développement de son entreprise. Et c'est en général à travers une vision strictement économique qu'il l'a dirigé. Pour faire vivre son entreprise, il doit facturer, donc vendre et être payé. Et même s'il accorde une importance particulière à la qualité du produit ou du service qu'il offre, mettre en œuvre un système de management de la qualité, n'est pas au centre de ses préoccupations. Pourtant, un système qualité bien pensé et formalisé sans excès, peut devenir un outil de gestion et de développement particulièrement intéressant dans une petite entreprise ou dans une entreprise de création.

Le chef d'entreprise qui décide de mettre en œuvre un système de management de la qualité, met en œuvre une politique qui place le client au centre de ses préoccupations, et qui place la qualité comme axe essentiel de gestion. C'est une gestion consciente de la qualité en vue d'obtenir les résultats économiques et financiers souhaités.

1.2.4.3 Du Management de la Qualité au Management par la Qualité

1.2.4.3.1 Le personnel au cœur de la construction du système qualité

L'implication du personnel dans la construction du Système Qualité est un facteur nécessaire de réussite et de motivation. Toute démarche doit faire l'objet d'une communication appropriée dès son origine : une démarche qualité doit être gérée comme un grand projet avec

une communication permanente sur le projet. Au-delà de cette communication, la participation active du personnel est essentielle, au travers par exemple de groupes de travail, de "brainstorming", de la validation participative des arbitrages entre groupes⁵⁴.

1.2.4.3.2 Le personnel au cœur de la performance de l'entreprise

L'approche processus permet, quant à elle, de vérifier la valeur ajoutée des activités fondamentales de l'entreprise. L'identification par le personnel de sa valeur ajoutée, à chaque étape des différents processus, la vision de la chaîne de valeurs globale, sont propices à la motivation du personnel, et son adhésion à la démarche qualité.

La démarche processus permet, en outre, d'optimiser l'allocation des ressources humaines en éliminant les activités qui n'ont pas une incidence suffisante sur la qualité et la performance de l'entreprise. Chacun participera activement à la "chasse aux gaspillages", dès lors qu'il a son mot à dire dans le débat.

1.2.4.3.3 La place et le rôle du dirigeant dans la démarche qualité

Le dirigeant est chargé de promouvoir la démarche qualité, d'en expliciter les raisons d'être et l'importance de l'atteinte d'objectifs démultipliés dans l'ensemble de l'organisation. Pour cela il doit clarifier l'organisation et la justifier au regard des objectifs généraux de l'entreprise. Il doit également mettre en place une communication permanente autour de ces objectifs et de leur niveau d'atteinte et plus largement sur l'efficacité du système de management de la qualité.

Enfin il doit maîtriser la démarche et en assurer le renouvellement permanent. Sa crédibilité est en jeu dans la maintenance du système et son engagement personnel dans une démarche durable, afin que chacun ne s'engouffre pas dans la brèche de sa passivité. Ceci nous mène donc tout droit à évoquer la notion de leadership. Le dirigeant au-delà de son rôle hiérarchique, crée et maintient une prise de conscience de l'importance de satisfaire les exigences du client, dynamise la démarche qualité, s'engage personnellement dans l'amélioration en continu de l'efficacité du système qualité et, surtout, montré l'exemple.

⁵⁴ Boeri D., (2001), « Maîtriser la qualité Tout sur la certification et la qualité total Les nouvelles normes ISO 9001 version », Décembre 2000, Ed. Maxima, P.32

1.3 L'INNOVATION DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

Les définitions et les typologies citées précédemment réduisent sensiblement l'étendue de l'innovation à celle des produits et procédés et exclut l'innovation dans les services qui est indispensable pour la compréhension de cette thèse.

Selon Lapert (2005, p.20), « *une des caractéristiques des sociétés de service innovantes est qu'elles ont la volonté de regarder ce qui se passe en dehors de leur propre secteur d'activité et leur permet d'adapter leurs observations à leur propre entreprise* ».

En effet, la littérature montre que les innovations dans le domaine des services étaient de nature strictement technologique et reposaient le plus souvent sur une innovation élaborée dans l'industrie (Gallouj, 2002) comme le montre Flipo (2001, p. 38) : « *le facteur technologique en général est une source essentielle d'innovation* ».

Dans la théorie de l'innovation dans les services, Barras (1986) considère que l'innovation dans le domaine de services n'existe pas en dehors des possibilités technologiques et note que le progrès technologique engendre, avant tout, des innovations progressives de procédé. En ce lien avec la technologie, le manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (1997) définit les innovations qui sont extensibles aux activités de services comme suit : « On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Et on entend par innovation technologique de procédé la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail ».

Selon Lapert (2005, p.48), « *les entreprises des services sont moins innovantes que les innovations sur les processus eux même, mais représentent souvent de nouvelles façon distinctes de délivrer des services existants, avec l'intention d'offrir plus de facilité ainsi qu'une expérience différente pour les clients existants ou bien d'attirer de nouveaux clients qui ne trouvaient pas l'approche traditionnelle attirante* ».

1.3.1 Les fondements théoriques de l'innovation

Dans la « Richesse des Nations », Smith considère que la division accrue du travail est source de productivité notamment parce qu'elle permet l'usage des machines (Gallimard,

1976, p.233). L'innovation technologique qui est en réalité produit par le profit qui peut naître de l'échange, qui pousse l'entrepreneur à développer la division du travail et la spécialisation, et par là, le progrès technique. Ce modèle smithien d'innovation qui perçoit l'importance du travail de recherche et d'ingénierie, dans la dynamique de l'innovation.

David Ricardo distingue plusieurs configurations d'inventions que Schumpeter reprendra ensuite : fabrication d'un nouveau bien, introduction d'une méthode de production inédite, ouverture d'un nouveau débouché, réalisation d'une nouvelle organisation. L'innovation qu'il a en vue, concerne la mécanisation du travail. Bien qu'elle augmente le profit de l'entrepreneur elle peut diminuer le fonds salarial et le chômage technologique s'installe. Celle-ci annonce également la problématique du chômage technologique, développée par S. de Sismondi (1819).

Pour F. Knight et J.A. Schumpeter le profit et la rémunération de l'esprit d'entreprise. Il constitue la contrepartie de l'assomption des risques attachés à l'innovation (nouveau produit, procédé de fabrication nouvelle, usage nouveau pour des produits et des équipements excitants, nouveaux débouchés, nouvelle organisation de l'entreprise).⁵⁵

1.3.1.1 Les principes de base de l'innovation

Historiquement, c'est à J.A. Schumpeter⁵⁶ qu'il faut remonter pour découvrir la source théorique de l'innovation. Il fut le premier à établir une distinction entre l'invention et l'innovation et place celle-ci au cœur de la théorie de la dynamique économique. Schumpeter va exposer ses idées dans plusieurs ouvrages dont les contenus se complètent : *La théorie de l'évolution économique (1912)*, *Le Cycle des affaires (1939)*, *Cycles économiques, capitalisme, socialisme et démocratie (1942)*. De ce fait, la théorie économique reconnaît, le rôle fondamental que joue l'innovation dans la croissance économique⁵⁷.

Dans son ouvrage « *The Theorie of Economic Development* »⁵⁸ il estime que, le fondement de la dynamique économique, sont l'innovation et le progrès technique. Il apporte aux économistes et gestionnaires une nouvelle vision de la stratégie de l'innovation et les entrepreneurs dans l'accomplissement des nouvelles innovations.

⁵⁵ Silem A. « Introduction à l'analyse Économique », Armand Colin/Masson, Paris, 1989, p. 103.

⁵⁶ J.A. Schumpeter 1912, le premier économiste à s'emparer de ce thème.

⁵⁷ Freeman C. « *The Economic of Industrial Innovation* » The Mit Presse, Cambridge (Mass.), 2e éd. 1982.

⁵⁸ J. A. Schumpeter, « *The Theory of Economic Development* », (1^{re} éd. allemande, Dunker und Humblot, Leipzig, 1912.

La lecture de diverses études sur l'innovation, Lazo (1965), Crawford (1979), nous obligent à constater une multiplicité de forme d'innovation. Pour autant l'innovation est trop souvent rattachée à l'unique domaine technologique, limitant ainsi notre potentiel de développement dans le secteur dite tertiaire.

1.3.1.2 Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation combine l'invention, la découverte et l'application pratique, du fait qu'elle permet de mettre les inventions en marché ou de les mettre en œuvre en milieu de travail. Le Manuel d'Oslo propose des principes directeurs pour la collecte et l'interprétation des données en matière d'innovation au niveau de l'entreprise et permet la production d'indicateurs de l'innovation comparables au niveau international et utiles. Dans le manuel, on définit deux types d'innovation, soit les innovations de produits et les innovations de procédés⁵⁹.

Dans les premières décennies du 20^{ème} siècle la théorie s'intéresse au progrès technique, c'est-à-dire aux effets des innovations et de leur diffusion sur la structure de la production. D'où la définition de critères de neutralité du progrès technique. Si l'innovation entraîne l'évolution du progrès techniques, encore faut-il repérer les acteurs essentiels qui mettent en œuvre l'innovation !⁶⁰

L'innovation étant par nature collective, dans ce sens, entre les années 1830 et le années 1960 s'est formé un mode de construction des connaissances mettant en contact quatre sphères d'activité bien différentes : le monde des entreprises, le monde des métiers, le monde des ingénieurs et le monde des académique⁶¹. Chacune de ces communautés d'action et de connaissances possède une dynamique de création qui lui est propre. Ce mode de construction, permettait de combine une interconnexion entre les domaines de spécialisation, et atteindre son pleine efficacité dans les années 1950.

Une innovation est souvent adoptée par un processus d'adoption, qui constitue en fait un cheminement d'étapes qui mène vers l'adoption de cette innovation. Selon LeGolván (1988), « l'innovation n'est en aucun cas un phénomène essentiellement technologique, mais plutôt

⁵⁹ Perroux F. (1996), « Le problème du profit, Théorie d'histoire de la pensée économique », Presse Universitaires de Grenoble, édition, Paris, P. 159.

⁶⁰ *Ibid*, p.159.

⁶¹ François C. (2010), « La dynamique de l'innovation, changement technique et changement social (XVI^e. XX^e siècle) », édition Gallimard, p. 99.

psychologique et socioculturel, car les conditions de réussite ou d'échec sont de cet ordre ». Ainsi, l'introduction d'une nouveauté dans l'usage ou la coutume d'une personne ou d'une société peut être considérée comme une innovation. Cette dernière diffère selon le domaine dans lequel elle est appliquée. Dans le secteur de la production, l'innovation consiste en la création d'un nouveau produit par l'entremise de la recherche et du développement, alors qu'en marketing, elle est considérée comme l'adoption rapide de cette nouveauté par un groupe d'utilisateurs potentiels (D'astous, Balloffet, Daghfous et Boulaire, 2010).

La majorité des auteurs s'entendent sur *le* fait que l'innovation ne peut être autre qu'une nouvelle idée ou une nouvelle pratique qui vient résoudre, d'une manière distincte, certaines lacunes. En effet, selon Vuarin et Rodriguez (1994), l'innovation est une création d'un objet, d'une idée ou d'une pratique qui n'existait pas dans un territoire donné ou à l'intérieur d'un domaine technique. Dans son ouvrage « Diffusion of innovation », Rogers (1983) définit quant à lui l'innovation comme étant une idée, une pratique ou un objet perçu comme étant nouveau par l'individu.

Ainsi, l'innovation peut être perçue comme une valeur ajoutée qui vient instaurer de nouvelles méthodes ou ressources qui tendent à améliorer *le* système organisationnel. Clayton Christensen, Scott Anthony et Erik Roth (2004) définissent d'ailleurs l'innovation dans cette même perspective. Selon eux, l'innovation concerne tout ce qui crée ou améliore les ressources, les processus ou la valeur au sein de l'entreprise.

1.3.1.3 De l'invention à l'innovation

En guise de préalable, il convient de définir les termes invention, innovation, Bien que l'invention et l'innovation sont étroitement mêlées, il faut le dire, C'est la recherche fondamentale puis la recherche appliquée qui sont à la base des inventions⁶².

Dans ce sens, le concept est très proche de celui d'une innovation, mais distinct. Une innovation est construite sur une invention, mais toute invention ne donne pas lieu à une innovation. Toutefois, il est à noter que si une innovation s'appuie sur une invention, cela n'est pas toujours le cas : citons par exemple la découverte d'une nouvelle source de matières premières. Par ailleurs, une invention ne donne pas toujours à une innovation : l'activité

⁶² Lendrevie J. & Levy J., (2014), « MERCATOR », *tout le marketing à l'ère numérique*, 11^e édition, Dunod, Paris, p.2354

scientifique se distingue donc de l'entreprise économique dans la mesure où la recherche ne débouche pas nécessairement sur des applications commerciales⁶³.

Par ailleurs, L'invention consiste à engendrer une idée ou une connaissance nouvelle et à fournir une prescription pour un nouveau produit ou procédé. A la suite de Caves⁶⁴, nous pouvons dire que l'invention couvre la généralisation d'une idée nouvelle et son développement jusqu'à moment où elle peut attester son fonctionnement.

Pour donner une explication plus claire, l'innovation c'est introduire quelque chose de nouveau dans un usage, une coutume, une croyance, un système scientifique ou philosophique. Une invention est d'abord une méthode, une technique, un moyen nouveau par lequel il est possible de résoudre un problème pratique donné.

La distinction majeure est qu'une invention est la concrétisation isolée d'une idée créative, alors qu'une innovation est une nouveauté introduite sur un marché, commerciale. Dans ce sens, l'invention consiste à engendrer une idée, l'innovation devient l'application de cette idée. C'est le processus qui consiste à prendre l'idée, à reconnaître les besoins des clients ou du marché pour ensuite développer un produit, une technique ou un service et par la suite le commercialiser. Le processus englobe donc l'amélioration d'un produit ou procédé existant pour le rendre acceptable sur le marché⁶⁵.

A l'inverse, l'innovation se caractérise par la mise en vigueur de nouvelles fonctions productives, il convient de préciser les caractéristiques spécifiques de l'innovation seront ainsi définies par (Marty, 1955) :

1. Elle est imprévisible, On ne peut compter avec aucune certitude sur son apparition, on ne peut la prédire d'aucune manière ;
2. elle suppose l'apparition d'un nouveau type d'homme possédant des qualités spéciales ;
3. elle nécessite la création de nouvelles firmes ;
4. il n'y a pas de lien qui puisse la relier aux situations qui auraient existé en son absence ;
5. elle est distincte de l'invention, et l'innovation se distingue de l'invention ».

⁶³In Enseignement de spécialité, SES, Sous la direction d'Alain Bruno' Ellipses, 2001.

⁶⁴ R.E. Caves, « Multinational Enterprises and Technology Transfer »

⁶⁵*Ibid*, p.255.

Il faut noter ici, l'exigence de création de nouvelles firmes. C'est ici qu'interviennent les grandes catégories de phénomènes identifiés par Schumpeter comme étant des innovations : Il faut noter que la théorie de Schumpeter se situe dans une période historique où les entreprises vivent surtout dans un environnement concurrentiel. Les oligopoles et les monopoles ne sont pas encore devenus un phénomène aussi important qu'ils le sont aujourd'hui. L'innovation se caractérise aussi par « la mise en vigueur de nouvelles fonctions productives » (Marty, 1955 p.55) ou, dans les termes de J. Schumpeter, « quand l'économie fait autre chose, en dehors de la pratique courante, nous pouvons alors parler de réponse créatrice »⁶⁶

Cependant, puisque la définition de l'innovation comme étant la mise en application de nouvelles fonctions productives peut recouvrir tout un éventail de phénomènes,⁶⁷ il convient de préciser ce que l'on entend par là, et c'est ici qu'interviennent les grandes catégories de phénomènes identifiés par Schumpeter comme étant des innovations, soit :

« L'introduction de nouveaux produits, ce qui peut même être considéré comme cas standard, des changements techniques dans la production du bien déjà consommé, l'ouverture de nouveaux marchés ou d'une nouvelle source de fourniture, l'établissement d'une nouvelle organisation des affaires, tel que les magasins à succursales »⁶⁸.

1.3.1.4 De l'innovation à l'imitation

Comme souligne Porter, la stratégie de *l'innovation* est le moteur du développement des nations et le développement des entreprises qui maintiennent une activité. Le but de l'innovation est donc d'améliorer la productivité. Selon le modèle évolutionniste (Nelson et Winter, 1982),

Deux comportements typiques : l'innovation et l'imitation. La *stratégie d'innovation* vise à découvrir une connaissance exclusive, la *politique d'imitation* à capter des connaissances que détiennent les autres firmes de l'industrie. Les deux sont coûteuses (en ressources), partiellement aléatoires, et éventuellement réalisables par la même entreprise.

La stratégie d'innovation pousse à des états plus turbulents. La stratégie d'imitation tend à rendre l'industrie plus homogène en termes de profil technologique (réduction de la variété).

⁶⁶ Citations tirées de *Business Cycles*, P. 84,

⁶⁷ Freeman, C. « *The Economics of Innovation*, Penguin Modern Economic Texts 1974.

⁶⁸ *Ibid.*, 1912.

La *sélection*, via les marchés, opère sur le long terme, en favorisant les firmes qui ont les marges de profit les plus élevées, celles qui réalisent un bon équilibre entre les rentes retirées de pratiques d'innovations (et d'imitations) successives et le coût des ressources investies en R-D. Le modèle formel résolu par *simulations*, comporte plusieurs équations. Il permet d'étudier les propriétés dynamiques de différentes configurations.

L'innovation naît de la rencontre de deux éléments : le premier et les besoins, concrétisés par une offre destinée à un consommateur. Si les besoins n'existent pas, l'innovation demeure une invention (Guillaume, 2008). L'enjeu majeur et l'évolution à long terme de la croissance d'une industrie, de sa structure de marché et sa dynamique d'innovation.

1.3.2 L'entreprise et l'entrepreneur

1.3.2.1 L'entreprise

Selon Perroux l'entreprise peut d'abord être considérée comme une institution, c'est-à-dire un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production. Dans un autre contexte, l'entreprise est saisie comme l'élément d'un ensemble technique, juridique, économique, social. Elle est alors une institution qui ne se comprend qu'au milieu d'autres institutions.

C'est pour répondre aux attentes d'une demande croissante de biens de consommation et de biens intermédiaires et d'équipement que se sont créées aux XIX^e et XX^e siècles, des entreprises. Dont certaines, sous la pression de la concurrence, sont devenues une source permanente d'innovations. Leur développement est la conséquence de deux transformations majeures dans la société.

1.3.2.1.1 L'entreprise et les Réseaux techno-économiques

L'entreprise est le lieu privilégié de la construction du nouveau savoir technique et scientifique. Dans ce sens, l'entreprise qu'elle soit privée ou publique est en mesure de transformer les connaissances en produits ou services utilisables ou consommables.

Lorsque des vagues d'innovations sont systématiquement incorporées dans le processus de production. Le thème de l'innovation, récurrent dans la pensée économique, trouve aujourd'hui un nouvel écho avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication.

Selon Callon, les entreprises et les laboratoires sont de plus en plus intégrés dans des systèmes d'innovation qu'il qualifié de réseaux techno-économiques (RTE), ces RTE sont les véritable acteurs de l'innovation⁶⁹. Callon la déjà indiquer par la méta-organisation.⁷⁰ Les entreprises et les marchés n'étaient plus les seuls modes de coordination des activités économiques en raison de l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles finalités de recherche.

Il ne s'agissait plus seulement de construire des connaissances académiques codifiés et certifiées ou de valoriser commercialement des innovations pour créer un des avantages complétifs, mais, aussi de mener des actions d'intérêt générale en participant à des programmes de recherche collectifs ou à des actions de formation, de vulgarisation ou d'expertise⁷¹ Ainsi l'unité de référence n'est plus l'entreprise, le centre de recherche, le consommateur, mais un système de relations coordonnées entre ces différents acteurs⁷².

1.3.2.1.2 L'entreprise et les systèmes productifs locaux

Le concept de SPL (Systèmes Productifs Locaux) s'applique à une autre forme de concentration des savoirs, qui concerne des savoir-faire autant que des savoirs à contenu technique.

Le SPL peut être défini comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises, dans un espace géographique et historique donné »⁷³.

Il est le plus souvent composé d'un ensemble de PME et de micro-entreprise, capable de faire valoir une forte identité et de maintenir une capacité d'innovation collective. L'histoire de SPL se déroule en deux phases.

⁶⁹ Callon Michel, (1993), « Recherche et innovation en France : définition d'un cadre analytique », in Commissariat Général du Plan, Recherche et innovation : le temps des réseaux. Rapport du groupe « Recherche, technologie et compétitivité », La Documentation française, 1993, p.111.

⁷⁰ Callon Michel, (1992), « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Centre de sociologie de l'innovation, ces réseaux que la raison ignore, L'Harmattan, 1992, p. 54.

⁷¹ *Op.cit. p.110.*

⁷² Perroux F. (1996), « Le problème du profit, Théorie d'histoire de la pensée économique », Presse Universitaires de Grenoble, édition, Paris, P. 332.

⁷³ Beccatinni Giacomo (éd.), (2001), « Les districts industriels », in Margaret Maruani, Emmanuèle Reynaud et Claudine Romani, La Flexibilité en Italie, Syros/Alternatives, 1989, Cité dans Vidal, Réseaux d'entreprises et territoire, Datar, La documentation française, p. 83.

Depuis le XIXe siècle jusqu'aux années 1950, il repose sur la coexistence de deux modes d'organisation de travail : celui du secteur du textile et celui du secteur de la chaussure qui se rassemblaient autour d'une « matrice commune »⁷⁴ caractérisée par une forte mobilisation de ressources liées au territoire.

Le secteur de la chaussure restait au contraire caractérisé par une structure éclatée qui cherchait son efficacité dans la mobilisation du territoire et la coordination des activités⁷⁵. Elle était formée d'un réseau de petites et très petites entreprises situées dans la campagne environnante et en perpétuel renouvellement.

A partir des années 1970 sous la pression de l'internalisation des marchés, les deux modèles se sont affaiblis. Dans le textile, comme dans la chaussure, grâce aux initiatives prises par des sous-traitants, qui trouvèrent à l'extérieur des donneurs d'ordre et surent parfaire leurs spécialisations en termes de métiers, de compétences et de positionnement dans la filière⁷⁶.

L'interactivité des métiers a été l'une des sources principales du changement technique aux époques médiévale et moderne, ainsi que du transfert du savoir d'un secteur à un autre.

1.3.2.2 L'entrepreneur

1.3.2.2.1 La nouveauté par rapport aux produits existants

N'est considéré nouveau que ce qui est différent de ce qui existe déjà sur le marché. Selon Barnett (1953), perçoit l'innovation comme le résultat d'une séquence évolutive, c'est-à-dire que tout nouveau produit a des antécédents ; aussi, Weiss (1965) affirme que 80 % des nouveaux produits ne le sont pas vraiment et qu'ils comportent simplement des modifications par rapport aux produits existants. La nouveauté au fil du temps : le temps requis pour l'introduction d'une innovation n'est pas si long.

La nouveauté par pénétration du marché cible : tant que le volume des ventes d'un produit n'a pas atteint 10 % du marché potentiel, ce dernier est considéré comme nouveau.

⁷⁴ Courault Bruno, « les PME du « miracle choletais » (1945-2004) », in M. Lescure (éd.), la mobilisation du territoire, p.422

⁷⁵ *Ibid*, p. 417.

⁷⁶ *Ibid*, p. 436.

1.3.2.2 La nouveauté du produit aux yeux des consommateurs

N'est considéré nouveau que s'il est perçu comme tel par les consommateurs. En regardant de près ces quatre critères, on constate que le quatrième représente un facteur critique dans la définition d'un nouveau produit. En effet, le consommateur peut juger que tel produit est innovant, car il vient combler un besoin, alors qu'un autre utilisateur trouve que ce produit est, certes nouveau, mais qu'il n'apporte pas une valeur ajoutée.

C'est pour cela qu'il faut allouer une attention particulière au produit, lors de sa phase d'introduction, et tenir compte du degré de nouveauté perçue dans le marché, ainsi que des modes de consommation et du comportement du public ciblé. C'est dans ce sens que la classification des innovations se devise en trois catégories ⁷⁷:

a) L'innovation continue

L'apport d'une petite touche aux produits déjà existants ; son effet sur les modes de consommation est minime. Exemple : le téléphone sans fil comparativement au téléphone fixe.

b) L'innovation dynamique

La catégorie d'innovation qui se situe entre l'innovation continue et l'innovation discontinue ou révolutionnaire (consistant soit en une modification du produit existant ou en la création d'un nouveau produit) ; son effet est plus intense que l'innovation continue.

c) L'innovation discontinue ou révolutionnaire

Le développement de nouveaux produits et modes de consommation ; ce genre d'innovation est le fruit de changements ou la combinaison de technologies antérieures. Exemple : passage du DVD au Blu-ray Disc.

Aux quatre critères que Robertson a émis, D'astous, Balloffet, Daghfous et Boulaire (2010) rajoutent un cinquième critère qui est la nouveauté subjective. Le consommateur est le seul à juger s'il s'agit d'une innovation ou non sans pour autant allouer d'importance au temps écoulé depuis son introduction. Ainsi, pour bien définir une innovation, on doit prendre en considération, non plus les attributs nouveaux du produit ou service, mais aussi les coutumes et les modes de consommation en cours du marché que l'on vise.

⁷⁷ Robertson, Tomas S. « *Innovatrice behavior and communication* », New York, Holt, Rinehart and Winston. 1971.

1.3.2.3 Typologie de l'innovation de service

Le service est, à la définition du produit, une offre immatérielle. Il est généralement rendu par l'intervention d'une personne qui va remplir une mission au profit d'une autre⁷⁸. La notion du service se concrétise par le fait de proposer une offre que le consommateur ne peut visualiser et ne maîtrise pas. Il ne prend conscience de la qualité intrinsèque de cette offre qu'au moment où il va l'utiliser. L'assurance automobile, par exemple, est un service que l'on utilise rarement et toujours après avoir payé.

1.3.2.3.1 L'innovation technologique de produits et de procédés (Innovation TPP)

Nous remarquons, tout au long de cette recherche, un certain accord sur le fait que l'innovation représente à elle seule un processus. Ceci nous amène à la définition suivante donnée par l'OCDE⁷⁹: « L'innovation est le processus qui permet de transformer une idée en un produit ou un service vendable nouveau ou amélioré, ou en une nouvelle façon de faire. Le processus d'innovation couvre toutes les activités scientifiques, techniques, commerciales et financières nécessaires pour aller jusqu'au succès de la du produit ou du service nouveau ou jusqu'à la mise en place effective de la nouvelle façon de faire ».

1.3.2.3.2 L'innovation technologique de produits

Le manuel d'Oslo de l'OCDE⁸⁰ propose les définitions suivantes : « On entend par innovation technologique de produit la mise au point d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés.

On entend par innovation technologique de produit « *la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés* ».

1.3.2.3.3 L'innovation technologie de procédé

Par innovation technologique de procédé, on entend « *la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.* »⁸¹.

⁷⁸ Guillaume D. (2008), « Innover dans les service... », Édition, Maxima, Paris, 2008, p.09.

⁷⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/35/58/2367554.pdf> consulté 27/2/2014

⁸⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation> Consulter le 03/02/2014

⁸¹ *Idib.*, 2014.

1.3.2.3.4 Innovation incrémentale, radicale et architecturale

Au sein d'un produit ou d'un service, l'innovation impactera le concept utilisé et/ou les liens entre les composants du produit/service :

Les innovations incrémentales et radicales sont présentées comme des cas situés aux extrémités de chacune des dimensions. L'innovation architecturale apparaît comme une innovation basée sur les liens entre composante mais qui ne modifie pas radicalement le concept à la base du produit.

- **Innovation incrémentale**

Modestes, graduelles, continues améliorations de techniques ou de produits existants ; l'innovation incrémentale ne change généralement pas fondamentalement la dynamique d'une industrie, ni ne requiert un changement de comportement des utilisateurs finaux. L'innovation incrémentale ne bouleverse ni les conditions d'usage ni l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrentes. On parle aussi pour désigner une légère innovation incrémentale, d'amélioration de produit. Elles s'inscrivent aussi dans la continuité de l'existence d'un produit au plan technologique. La série 1 de la BMW s'utilise comme une voiture habituelle et correspond à la même technologie que la voiture qui l'a précédée.

- **Innovations radicales ou innovations de rupture**

C'est une technologie "dormante" qui peut mettre longtemps à progresser. L'innovation est dite « radicale » ou également appelés innovations de « rupture », lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique. C'est-à-dire, l'introduction d'une nouvelle technologie qui améliore les fonctions et modifient les usages. Exemple d'innovation de rupture : apparition de l'imprimerie, passage du moteur à vapeur au moteur à explosion, du télégraphe au téléphone, du téléphone à Internet, des lecteurs MP3, Ou encore des appareils photos numériques, etc. dans le domaine des services, on peut citer les parcs d'attraction, lieux de divertissement créant de nouveaux types de vacances et de loisir. L'innovation de rupture son relativement rares. Elles sont associées à un double risque le risque technique que la nouvelle technologie ne fonction pas comme prévu, et le risque commercial que le client visé refuse de modifier son habitude pour adopter l'innovation.

1.3.2.3.5 Innovation Comportementales

Le produit est considéré comme un ensemble de composants où chaque élément a une fonction spécifique et est lié avec les autres composants. Il est donc nécessaire d'avoir une connaissance sur les composants eux-mêmes et la façon de les intégrer dans un système et sur les liens entre les composants ou architecture qui existe au sein du produit. Cette architecture-produit peut faire l'objet de l'innovation, qu'on qualifiera alors d'innovation architecturale⁸².

1.3.2.3.6 Innovation de technologique

Elle est fondée sur une nouvelle technologie, telle que définie par Delphi M. dans *Marketing de l'innovation* (2011) est qui ne bouleversent pas les habitudes des clients initialement Blu-Ray, sont utilisés de manières assez proche des lecteurs DVD. Dans l'alimentaire, les margarines anti cholestérol. Ces innovations s'accompagnent avant tout d'un risque technique lié à la maîtrise d'une nouvelle technologie et son acceptation par le marché. Du point de vue commercial, si les bénéfices de la nouvelle technologie sont perceptibles par les clients, les freins à l'adaptation de l'innovation sont inférieurs au cas précédent dans la mesure où elle n'exige pas de changement majeur des habilités d'utilisation. Sous-performant par rapport aux besoins du marché principal, mais ses progrès la conduisent finalement à y répondre, tandis que la technique dominante devient sous-performante.

1.3.2.3.7 L'innovation ouverte

Suivant la logique de l'innovation ouverte, pour innover les entreprises doivent développer des stratégies de co-conception avec des clients et/ou fournisseurs, échanger des brevets sur des marchés des technologies, former des consortiums de recherche, établir des partenariats de recherche avec des universités et/ou des entreprises (concurrentes ou non), intégrer des clusters de recherche et des pôles de compétitivité, adopter des modèles de crowdsourcing, collaborer avec des communautés open source, etc. (cette liste n'est évidemment pas exhaustive).

Ces pratiques, mettent en lumière le fait que l'innovation contemporaine est de moins en moins souvent réalisée en interne, en suivant un mode de production fermé et complètement

⁸² http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation#Types_d.27innovation consulter le 27/.2/2015.

intégré, mais devient « ouverte » dans le sens où de nombreux acteurs participent à son élaboration lors des différentes étapes de conception et de production⁸³.

1.4 LA RELATION ENTRE LA STRUCTURE D'ORGANISATION BANCAIRE ET L'INNOVATION

La prise en compte de la structure de l'organisation nous permet d'entrer dans un autre champ d'analyse, celui de la relation entre l'innovation et les croyances des membres de l'entreprises.

Pour comprendre l'origine des structures organisationnelles, Hatch (1997)⁸⁴ propose de regarder de plus près deux dynamiques essentielles dans toute organisation, à savoir *la différenciation et l'intégration*.

Le mouvement de la différenciation et la conséquence de la division du travail, elle-même étant l'une des raisons fondamentales d'existence de l'organisation, parce que si toutes les tâches et toutes les activités pouvaient être assurées par des individus isolés, il n'y aurait plus raison de parler d'organisation.

Une des forces motrices de l'existence d'une organisation, c'est la spécialisation qui forme un couple inextricable avec l'intégration. On pourrait comparer la spécialisation avec une force centrifuge qui soumet l'organisation à une pression vers l'extérieure, vers le plus en plus départements, avec des conséquences de coordination et de communication⁸⁵.

Sur le même propos, Stewart Clegg (1990)⁸⁶, selon laquelle la différenciation est devenue trop forte dans l'organisation moderne et qu'il serait envisageable de réfléchir à une dédifférenciation (différente de l'intégration, car le plus souvent cette dernière se réalise par la création d'un niveau managérial supplémentaire qui implique un sur-effort de coordination). Celle-ci pourrait se faire à travers la réduction des niveaux managériaux et par l'autogestion de l'entreprise, ce qui se rapproche d'une vision postmoderne qui réfute le contrôle, ou bien par des pratiques de contractualisation et d'externalisation.

⁸³ Nicolas J. & Julien P., (2014), « Innovation ouverte : vers la génération 2.0 », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01009630consulterle09/08/2018>

⁸⁴ Hatch M.J. (1997), « Organizationtheory: modern, symbolic and postmodern perspectives, Oxford », New York, Oxford University Press.

⁸⁵ Bagec D., (2013), « l'innovation ouverte dans un contexte organisationnel », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université d'Aix-Marseille, *OPEN INNOVATION IN ORGANIZATIONAL CONTEXT*, 2013

⁸⁶ Clegg S. (1990), « Modern organizations. Organization studies in the postmodern world », London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications.

1.4.1 La structure d'une organisation

Dans la perspective structuraliste, la structure d'une organisation se réfère à un cadre stable - on dirait même rigide - qui régleme les rôles de chaque membre et qui fixe les procédures et les règles à suivre. Ayant comme origine le travail de Max Weber sur les structures bureaucratiques, cette conception de la structure a besoin d'être comprise en rapport avec la performance d'une organisation dont l'existence est assurée par des structures capables à développer et maintenir contrôle et prédictibilité. Parler de structure à la lumière de cette conception structuraliste revient à rappeler des éléments tels que la différenciation fonctionnelle, la centralisation de l'autorité, la formalisation des procédures, le degré d'intégration des activités. Il s'ensuit que le cadre formé par ces structures porte en soi un élément normatif - déjà rappelé - et un autre prescriptif, à savoir qu'elles orientent le comportement des acteurs et le déroulement des activités organisationnelles vers un but bien défini⁸⁷.

Pour Hall (1991)⁸⁸ deux catégories de facteurs influencent la structure organisationnelle : les facteurs contextuels et les facteurs liés au design organisationnel. La première catégorie de facteurs regroupe des éléments tels la taille de l'organisation, la technologie, l'environnement et des conditions culturelles. Le design organisationnel, d'un autre côté, se réfère aux choix entrepris par l'organisation même quant à sa structuration. En fonction de l'accent qui est mis sur tel ou autre facteur, plusieurs perspectives théoriques expliquent l'émergence et l'évolution de la structure organisationnelle.

1.4.1.1 La structure formelle de l'organisation : principaux attributs

Pour commencer, il nous paraît utile de rendre plus clair ce que nous entendons par structure organisationnelle formelle, car souvent nous avons pu remarquer que cela n'est pas utilisé sans ambiguïté : par exemple, Mintzberg l'utilise pour discuter des formes spécifiques que peut revêtir l'organisation moderne ; d'autres parlent de structure organisationnelle en insistant sur des aspects comme la taille et la culture organisationnelle.

L'organisation, peut-être jusqu'à un certain point, comparée à une maison composée de maints éléments comme la fondation, les parois, l'escalier, d'autres étages et le toit. Ces

⁸⁷ Ranson S., Hinings B. et Greenwood R. (1980), « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, p.3.

⁸⁸ Hall R.H. (1991), « Organizations: structures, processes and outcomes, Englewood Cliffs », New Jersey, Prentice Hall.

parties d'une maison peuvent être conçues séparément. Cependant, ce qui fait une maison, ce sont les relations que les parties entretiennent au sein de cet ensemble nommé maison.

La même chose peut être dite d'une organisation, qui peut être, jusqu'à un certain point, comparée à une maison. On appellera structure les relations entre les différentes composantes et structure organisationnelle ce qui se réfère aux « *relationships among social elements including people, positions, and the organizational units to which they belong (e.g. departments, divisions)* »⁸⁹.

1.4.1.2 La complexité (la spécialisation)

Les trois dimensions de la structure organisationnelle qui sont le plus souvent citées sont la complexité, ou la spécialisation, la centralisation et la formalisation (Hall, 1991 ; Hatch, 1997). La complexité structurelle (horizontale et verticale) peut être soit une réponse à la complexité environnementale perçue, soit le résultat de la différenciation du noyau technique de l'organisation.

Une forte complexité organisationnelle engendre des problèmes de communication, sous la forme de perte ou de distorsion de l'information et de coordination (Blau et Schoenherr, 1971) qui suscitent la tentation de créer de nouvelles positions managériales qui auraient comme charge la résolution de ces problèmes ; ce phénomène est appelé par Hall (1991, p. 60) intensité administrative et en réalité ne fait qu'augmenter la complexité, sans pour autant régler les problèmes rappelés. La complexité est un concept multidimensionnel qui comprend plusieurs facettes qui présentent des caractéristiques spécifiques : la différenciation horizontale, celle verticale (ou hiérarchique) et la dispersion spatiale (Hall, 1991, p. 52).

1.4.1.2.1 La différenciation horizontale

Cette division des tâches peut être réalisée soit en divisant ces tâches en sous-tâches de plus en plus réduites, afin qu'elles puissent être assurées par des non-spécialistes, ou bien en les octroyant à des spécialistes qui eux peuvent assurer l'accomplissement des tâches plus larges. Bien évidemment, cela dépend de la nature de la tâche, routinière ou pas. Hall remarque que cette différenciation horizontale amène des problèmes de coordination (Hall, 1991, p. 53).

⁸⁹ Hatch M.J. (1997), « Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives, Oxford », New York, Oxford University Press, p.161.

Pour Blau et Schoenherr (1971), ainsi que pour Pfeffer (1978), la définition de la différenciation horizontale est différente, elle représentant le nombre des positions et des sous-unités d'une organisation. Indépendamment de la définition retenue et des indicateurs de cette différenciation, l'élément commun est la conception qu'elle résulte de la division du travail au sein d'une organisation. Par contre, Hall (1991, p. 54) montre que les deux manières d'organiser la différenciation horizontale ne sont pas des alternatives d'une même intention, mais la conséquence de la nature des activités d'une entreprise.

1.4.1.2.2 La différenciation verticale

Se réfère à la profondeur hiérarchique d'une organisation. Hall (1991, p. 54) recense plusieurs définitions de cette dimension de la structure organisationnelle : Meyer (1968, p. 216) s'en réfère pour désigner « *la prolifération des niveaux de supervision* ». Hall, Haas et Johnson (1967) et Pfeffer (1978) ont utilisé comme mesure « *le nombre de niveaux hiérarchiques dans la division la plus profonde d'une organisation* », ainsi qu'une moyenne entre le nombre de niveaux hiérarchiques dans toute l'organisation et le nombre total de divisions. Que représentent donc ces niveaux hiérarchiques ? Normalement, ils ont une conséquence de la distribution de l'autorité : plus le niveau est haut, plus il est investi d'autorité ; cependant, cela n'est pas toujours le cas, il existe des situations où des niveaux supérieurs sont créés sans qu'ils soient investis avec de l'autorité.

a) La dispersion spatiale se réfère à la disposition dans le territoire des activités et du personnel et peut être une mesure tant de la différenciation horizontale, lorsque les unités sont dispersées dans une aire donnée, tant de la différenciation verticale, lorsque les différents niveaux hiérarchiques sont répartis dans des endroits différents. Cette caractéristique de la complexité devient un élément à part lorsque la même organisation est dispersée, sans qu'il y ait de modification horizontale ou verticale.

Dans la vision de Huber (1984), l'initiation de l'innovation demande de plus en plus de spécialisation, tant fonctionnelle (classique en quelque sorte) qu'en ce qui concerne le mode d'acquisition (*specialization by acquisition mode*). Bien que les deux formes de spécialisation soient importantes et à prendre en compte dans notre étude, la dernière forme de spécialisation nécessite davantage d'explicitation.

1.4.1.3 La centralisation

La centralisation indique le niveau où les décisions sont prises dans une organisation. Pour Pfeffer (1978, p. 50), elle exprime la concentration du pouvoir décisionnel. Cette idée se

retrouve également chez Hall (1991, p. 63), pour qui la centralisation du pouvoir est une mesure de la distribution du pouvoir dans une organisation. Parler de centralisation dans le cas d'une entreprise signifie que les décisions sont presque exclusivement prises à un niveau élevé sans participation de la part des niveaux inférieurs. Cette dimension est selon Hatch (1997, p. 168) difficile à mesurer, en raison de la nature des décisions qui sont prises dans une organisation : par exemple, il se peut qu'il y ait une assez forte décentralisation concernant les décisions relatives au travail, ce qui peut coexister avec une forte centralisation des décisions stratégiques.

La relation entre centralisation et innovation, bien qu'elle ait été l'objet d'un intérêt important dans la littérature dédiée à l'innovation, demeure à ce jour ambigu.

Les résultats des recherches menées sur ce point font apparaître des conclusions souvent allant en directions opposées. Pour Huber (1984), la centralisation influence positivement l'innovation, technique et administrative, dans toutes les phases du processus d'innovation, ce qui va à contresens de la vision classique qui voit dans la centralisation un obstacle à l'innovation. La décentralisation est considérée comme un remède à ces problèmes. Selon Sheremata (2000, p. 396), par l'intermédiaire de la décentralisation l'organisation peut réussir à produire plus d'idées, de connaissances, de solutions aux problèmes, de meilleure qualité, elle peut aussi allouer les ressources de manière plus efficace et améliorer la qualité des décisions.

1.4.1.4 La formalisation

La formalisation indique le niveau d'explicitation des règles et des procédures régissant les activités d'une organisation. Une formalisation faible dénote flexibilité et spontanéité. La formalisation, qui est associée avec la question du contrôle et de la réduction de la marge de manœuvre des salariés, est d'habitude considérée comme contraire à l'innovation et réduit la communication (Hage, 1974 ; Rousseau, 1978). La relation entre formalisation et centralisation est négative : les organisations décentralisées sont plus à même d'être formalisées que les organisations centralisées, même si cela peut surprendre.

1.4.2 Les principales raisons d'innover dans la banque

Pour ce qui concerne le secteur bancaire, il est souvent considéré comme l'un des plus exposés aux mutations informatiques (progrès informatique, nouvelles technologies de communication) (Cooper et De Brentani, 1991, Nicolas, 1999, Asli, 2012). En effet, les innovations technologiques dans le secteur bancaire ont commencé dans les années 70 et 80

avec l'automatisation des tâches manuelles, récurrentes ou non, et la conversion des supports papiers et microfiches en supports électroniques. Elles se poursuivent dans les années 80 et 90 par l'exploitation des caractéristiques physiques de la micro-électronique permettant la rapidité des traitements, la robustesse des calculs, la réconciliation et la combinaison de vastes ensembles de données disparates, et enfin la représentation cohérente et synthétique de l'information (Nicolas, 1999). Ainsi, les banques sont constamment à la recherche de partenaires extérieurs pour être au courant des nouvelles évolutions technologiques, Nicolas (1999) souligne, les secteurs financiers sont les secteurs les plus touchés par les innovations technologiques dans le domaine de la micro-électronique par deux points :

❖ Du point de vue technique, leurs métiers sont organisés autour du traitement et du transport de l'information.

❖ Du point de vue pratique, les produits et services offerts par les intermédiaires financiers ainsi que les fonctions de production de distribution et de gestion bancaires sont aujourd'hui consubstantielles à l'utilisation des technologies du traitement et du transport de l'information.

Pour sa part, Karmarkar (2000) propose une typologie des innovations en milieu bancaire en se focalisant uniquement sur les services en lien avec les nouvelles technologies l'information et de la communication (Internet, téléphone, bornes interactives, etc.).

Selon ce dernier auteur, ces typologies ont deux axes : le mode d'accès au service (centralisé : le client doit se déplacer ; ou décentralisé : le client a accès au service sans déplacement) ; et le coût d'accès à la technologie (continuum de faible à fort).

De son côté Asli (2012) souligne, la majeure partie des innovations de produit dans le secteur financier découlent d'innovations de procédé et d'innovations de marché. Enfin, dans cette thèse, nous nous limiterons à l'étude empirique d'une seule innovation : la banque mobile. Il s'agit d'une innovation de type « innovation technologique incrémentale de produit».

1.4.2.1 L'innovation une source majeure pour l'activité de la banque

Les entreprises sont à la recherche de croissance et l'innovation est une source majeure de développement de leur activité. Dans les marchés saturés qui sont souvent la règle aujourd'hui, l'innovation permet de relancer la demande. Elle stimule la demande primaire

(équipement) en proposant des offres nouvelles. Elle stimule la demande secondaire (renouvellement) en accélérant l'obsolescence des produits existants.⁹⁰

1.4.2.1.1 L'innovation stimule la demande et permet de créer de nouvelles sources de revenus pour les banques

En lançant de nouveaux produits, en élargissant leur offre, en couvrant de nouveaux besoins sur le marché, en se diversifiant dans de nouvelles activités, les entreprises créent de nouvelles sources de revenus qui alimentent leur croissance : un nouveau produit permet de faire passer une augmentation de prix ou peut remplacer un ancien produit en améliorant la contribution.

1.4.2.1.2 L'innovation permet de lutter contre la banalisation des produits et de restaurer les marges

Le risque que court tout produit est celui de la banalisation et de la perte de ses facteurs de différenciation. Un produit banalisé est une offre que les clients évaluent essentiellement sur les prix. L'innovation, en créant de nouvelles sources de différenciation, permet de lutter contre la banalisation des produits et, ainsi, de restaurer les marges.

1.4.2.1.3 L'innovation permet de mieux faire face aux concurrents

Dans les marchés à maturité, il est très difficile et coûteux de faire évoluer ses parts de marché.

L'innovation crée des ruptures qui sont autant d'opportunités pour gagner un avantage de différenciation face à ses concurrents.

1.4.2.1.4 L'innovation permet de mieux faire face aux distributeurs

Dans la partie de bras de fer qui oppose souvent les producteurs à la grande distribution, l'innovation demeure l'arme maîtresse et exclusive des producteurs. Les distributeurs sont toujours très sensibles aux nouveaux produits intéressants et les termes de la négociation redeviennent alors plus favorables aux producteurs.

1.4.2.1.5 L'innovation permet de prendre et de reprendre la parole

Elle donne de l'intérêt à la communication. Les publicitaires savent qu'ajouter « nouveau » à un message lui donne tout de suite plus d'attrait. Pourquoi aller dans un salon

⁹⁰ Lendrevie J. & Levy J., (2014), « MERKATOR », *tout le marketing à l'ère numérique*, 11^e édition, Dunod, paris, p.2357.
*par exemple, Hatch, (1997)

professionnel si on n'a rien de nouveau à dire ? Un nouveau produit donne de bons prétextes aux commerciaux pour reprendre contact avec leur clientèle ou pour en prospector une nouvelle.

1.4.2.2 L'adoption et les freins à l'innovation

D'après Rogers et Shoemaker (1971), est l'ensemble des étapes qui vont permettre à l'individu de se fixer sur la décision d'adoption ou de rejet de l'innovation, ainsi que la confirmation de cette décision.

1.4.2.2.1 Le processus d'adoption de l'innovation

Selon Thong (1999), l'adoption d'une innovation se déroule en trois phases :

- a. *L'initiation* : qui consiste en [l'évaluation de [l'information concernant l'innovation ;
- b. *L'adoption* : qui est la prise de décision d'adopter cette innovation ;
- c. *L'implantation* : qui met en évidence l'innovation une fois que la décision d'adoption est prise. Notons que beaucoup d'auteurs rejoignent, dans leurs définitions des différentes étapes du processus d'adoption, Rogers (1983). Celui-ci a été le premier à avoir élaboré le processus individuel d'adoption, une architecture théorique clarifiant le processus individuel d'adoption d'un nouveau produit ainsi que les variables qui l'influencent.

Le processus d'adoption d'un nouveau produit, selon Rogers, se compose de cinq étapes :

- a) *La connaissance* (s'informer sur l'innovation),
- b) *la persuasion* (se former une attitude à l'égard de cette innovation),
- c) *la décision* (décider d'adopter ou de rejeter cette innovation),
- d) *l'implantation* (tester l'innovation s'il a choisi de l'adopter, ou bien assumer le manque dans le cas contraire) et, enfin,
- e) *la confirmation* (utiliser l'innovation de façon continue ou la rejeter totalement), (D'astous, Balloffet, Daghfous et Boulaire, 2010).

1.4.2.2.2 Les freins à l'innovation

Trois grandes catégories d'obstacles peuvent donc être mises, comme l'ont fait aussi bien Marty que Perroux dans leur lecture de Schumpeter. Il faut noter que l'entrepreneur – innovateur agit dans un contexte d'incertitude, ne pouvant disposer des données dont il aurait

besoins par contre Ces définitions sont extensibles aux activités de services et à l'organisation et au marketing dans les formes récentes d'innovation.

Arnaud Groff⁹¹ nous propose que « L'innovation est la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans le domaine considéré tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale ».

D'après Rogers (1962,1983), l'adoption est la décision d'utiliser l'innovation de façon continue. Pour Robertson (1971), l'adoption consiste en l'utilisation d'un nouveau produit d'une manière continue faisant référence à un engagement plutôt qu'en l'achat d'essai. L'achat d'essai consiste à adopter une innovation afin de la tester, alors que [l'engagement se traduit par son utilisation d'une façon permanente.

Comme nous venons de le définir ci-dessus, le processus d'adoption des innovations consiste en une séquence de phases menant à l'adoption d'une innovation. La liaison entre ces différentes étapes ne se déclenche que par la simple connaissance d'une innovation et la formation d'une attitude à l'égard de celle-ci. Suivent la décision d'adopter ou de rejeter puis la confirmation de cette décision (Rogers, 1983).

⁹¹<http://www.journaldunet.com/management/expert/49019/1-innovation--seule-approche-durable-pour-sortir-de-la-crise.shtml>Consulte le 03/02/2016

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Le système bancaire a connu un changement radical dans ses structures, dans ses fonctions, et dans ses règlements, notamment avec la montée des entreprises en réseau non bancaires qui concurrencent sévèrement les banques.

A cet effet, la concurrence accrue se traduit par la préoccupation grandissante des institutions financières à maintenir des relations durables avec la clientèle, et de faire un changement de leur régime de fonctionnement dans le but de répondre, de façon plus pertinente, aux besoins et aux désirs de cette dernière.

Comme nous venons de voir dans le chapitre 1, le processus d'adoption des innovations consiste en une séquence de phases menant à l'adoption d'une innovation. La liaison entre ces différentes étapes ne se déclenche que par la simple connaissance d'une innovation et la formation d'une attitude à l'égard de celle-ci. Suivent la décision d'adopter ou de rejeter puis la confirmation de cette décision.

La banque, en tant que principal interlocuteur financier des clients, exerce la fonction d'intermédiation financière entre les épargnants et les emprunteurs engagés dans un processus de production inter-temporelle, dont ses fonctions sont tributaires d'une nécessité d'amélioration de sa compétitivité au profit de leurs clients afin de réduire les asymétries d'information, les coûts de transactions et les autres entraves en vue de lui permettre de fonder des relations stables et durables.

CHAPITRE II

LE MARKETING RELATIONNEL COMME FACTEUR DE RENDEMENT COMMERCIAL ET DE LA GESTION DE L'INTERFACE AVEC LE CLIENT

Introduction

La gestion de l'interface avec le client aux fins d'un rendement commerciale est incontestablement la stratégie la plus importante, mais c'est celle que l'on néglige le plus souvent dans les agences bancaires algériennes.

La plupart des banques bénéficient d'un trafic lié à leur emplacement et à leur notoriété. Cependant ce potentiel est mal compris par le personnel de contact, qui tend à adopter des comportements réactifs plutôt que dynamiques. C'est ainsi que la passivité commerciale de la plupart des banques algériennes est responsable de la perte de leurs clientèles, que ces banques pourraient saisir à des coûts minimes grâce à une meilleure gestion de l'interface avec le client.

Dans ce sens, les banques se différencient par la qualité de leurs services, et celle-ci dépend de la relation banque/client. Cette perspective va permettre de relever la problématique de l'approche relationnelle. La question qui s'impose : Quelle sont les facteurs de réussite du management de la relation client dans les banques ?

Les réflexions engagées et les préoccupations soulevées dans ce deuxième chapitre, se sont toutes articulées autour des aspects suivants : d'abord, le management de la relation et son insertion dans le système bancaire. Nous réviserons l'intégrité et l'implantations des pratiques du marketing relationnel puis l'importance du relationnel dans la banque, puis l'importance des moyens pour obtenir la fidélité de la clientèle puis comparer l'approche relationnelle et transactionnelle. Dans un deuxième temps, Nous réviserons l'intégrité et l'implantations des pratiques du marketing relationnel au sein de l'agence bancaire, notamment les réactions engagées.

2.1. LES PRINCIPES DE BASE DE L'APPLICATION DE L'APPROCHE RELATIONNEL

Pour comprendre l'identité et la logique de l'approche relationnelle dans la banque, il faut en décrire les transformations, c'est-à-dire l'histoire, l'état présent et les évolutions prévisibles. Pour cela, l'approche relationnel tente de combler les lacunes des théories économiques (Byblince Coovi, 2010), fondé sur un principe de globalité, qui conduit à tenir compte de la totalité des relations internes à l'entreprise, et sur un principe d'ouverture, qui consiste à intégrer dans la relation client les transformations, et ses relations avec son environnement.

2.1.1. Les différents courants de l'approche relationnel

Dans toutes les recherches et publications, nous retiendrons qu'il y a deux courants principaux concernant les relations client dans la littérature : le courant transactionnel et le courant relationnel.

2.1.1.1. Le courant transactionnel

Dans le courant transactionnel, il y a deux approches. Il s'agit de **l'approche classique** et de **l'approche néoclassique** (Prim-Allaz, 2000).

2.1.1.1.1. L'approche classique

Dans la théorie économique classique, l'étude se focalise sur le fonctionnement de l'échange économique autour de la notion de transaction et sous l'hypothèse de concurrence pure et parfaite (Damperat, 2005).

L'approche classique se centre sur le prix en tant qu'élément essentiel de l'échange. Cette approche fait abstraction de tous les autres éléments pouvant intervenir dans la relation d'échanges, comme les caractéristiques des parties par exemple (Perrien et Elommal 2005).

La relation entre un client et l'entreprise prend fin avec la transaction. La plupart des recherches marketing émanant de cette vision transactionnelle des échanges se retrouvent dans l'école du marketing management (Kotler, 1967).

2.1.1.1.2. L'approche néoclassique

L'approche néoclassique appartient à la théorie économique et trouve ces principaux développements avec l'école des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985). L'approche

néoclassique perçoit l'échange comme une répétition de transactions (Macneil, 1978). Pour (Benamour, 2000), l'approche transactionnelle ne prend en compte aucun élément relationnel.

Donc, l'approche transactionnelle se présente comme étant un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien ou un service requis par un usager d'autre part (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment et le montant de la transaction sont valorisés et les parties sont réputées insensibles à la personnalité de leur partenaire, mais attendent simplement de lui qu'il remplisse ses obligations (Frisou, 2000)⁹².

Nous pouvons donc remarquer que l'approche transactionnelle explique la relation client en se focalisant sur la dimension prix/produit, et n'intègre pas le comportement des acteurs dans ce processus d'échange. C'est-à-dire, l'entreprise s'identifie par sa composition et son état à un instant donné. Il se comprend grâce à l'étude des relations client qui l'ont progressivement conduit à cet état.

2.1.1.2. Le courant relationnel

La littérature du marketing considère la théorie du contrat relationnel, comme initiatrice de cette approche (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1974,1978). En effet, elle prend en compte la totalité des relations entre les parties et ne se limite pas à un accord ou à un échange spécifique (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1974, 1978).

Selon cette théorie, les individus qui contribuent à un échange relationnel ne retirent pas seulement de simples satisfactions économiques, la relation leur apporte aussi une satisfaction personnelle, de nature plus affective. En effet, les participants d'un échange relationnel peuvent s'attendre à des satisfactions non économiques et s'engager dans un échange social où la progression et la performance de la relation sont relativement complexes et se produisent sur une longue période (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ;Byblice Coovi, 2010).

L'approche relationnelle permet de bâtir une relation durable entre deux intervenants : l'entreprise et le client. Cette relation est de nature personnalisée et est basée essentiellement sur la confiance mutuelle et l'échange fructueux (Saadi, 2009)⁹³.

⁹² Frisou J. (2000), « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation dans le domaine comportementaliste et application marketing.

⁹³ Makremm Saadi, (2009), « *Implantation de l'approche relationnelle dans le domaine des services : cas du secteur bancaire* ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Québec à Montréal 2009.

2.1.2. Les caractéristiques des approches transactionnelle et relationnelle dans le secteur bancaire

A travers la littérature, il y a deux niveaux d'analyse ; celui de la transaction et celui de la relation.

a. La transaction renvoi à l'analyse du contrat, qu'il est conçu comme *mécanisme de coordination* destiné à assurer une série de transactions identiques. Indépendamment des autres interactions que la banque a avec ses partenaires. Lamarque (2008)⁹⁴

b. La relation renvoi à l'analyse de la relation client dans son ensemble. Cette analyse intègre l'étude de l'ensemble des *dispositifs de coordination*. Il s'agit des mécanismes contractuels et non contractuels assurent la régulation des relations interbancaire tissés à travers plusieurs transactions indépendances (Voir le tableau 1)

Tableau 2.1 : Caractéristiques des approches transactionnelle et relationnelle dans le secteur bancaire⁹⁵

| | Approche transactionnelle | Approche relationnelle |
|-------------------|---|---|
| Objectifs | Rentabilité d'une transaction individuelle | Rentabilité de toute la relation client |
| Stratégies | Volume de nouvelles transactions. Accent mis sur le crédit | Pénétration des clients actuels. Ventes multiples de services de crédits et autres |
| Marketing | Utilisation du produit Accent mis sur le crédit | Connaissance du produit Accent mis sur le marketing |
| Fonctions | Vente Chacun pour soi | Gestion des relations internes et externes Coordinations des efforts |

Source : Moriarty, Kimball et Gay (1983), Adapté de Lamarque (2008).

2.1.2.1. L'analyse comparative des deux modèles

Cette analyse présente les principaux fondements des deux modèles, puis propose une évaluation des forces et faiblesses de chacun d'eux. Dans l'approche transactionnelle, Il s'agit

⁹⁴ Lamarque É. (2008), « Management de la banque : Risques, relation client, organisation » Préface Gérard Hirigoyen, édition PEARSON Education, 2008, P.118.

⁹⁵ Lamarque É. (2008), « Management de la banque : Risques, relation client, organisation » Préface Gérard Hirigoyen, édition PEARSON Education, 2008, P.118.

d'une analyse du contrat *stricto sensu* conçu comme mécanisme de coordination pour assurer une transaction. Cette conception du contrat tire ces origines en générale de la théorie juridique classique, selon laquelle le contrat se définit comme un accord de volonté destiné à créer des effets juridiquement obligatoires, Lamarque (2008). La doctrine est restée constante sur ce point : la transaction est un contrat consensuel qui ne nécessite aucun formalisme⁹⁶. Selon la logique de l'économie des coûts de la transaction, la tâche du banquier est de mettre au point un arrangement avec un minimum de coûts, de manière à assurer l'octroi du crédit ou service au prix requis par l'entrepreneur. Dans l'approche relationnelle, l'échanges ayant une orientation à long terme, il s'agit des mécanismes contractuels et non contractuels assurent la régulation des relations interbancaire tissés à travers plusieurs transactions indépendances. Selon Macaulay (1963), les entreprises fonctionnent avec des normes informelles et sur des pratiques habituelles au secteur d'activité dans la quel elles opèrent.

Le contrat relationnel est un accord officiel, qui permet à la banque de gouverner ses relations avec ses clients en se fondant sur les valeurs et processus convenus, trouvés dans les rapports sociaux. Ce modèle est dit « l'engagement » Lamarque (1994)⁹⁷. Les banquiers cherchent à favoriser l'établissement de relations stables pour réduire l'incertitude grâce à une meilleure circulation de l'information et l'instauration de la confiance.

Ces différentes approches révèlent deux sortes de marketing : **le marketing relationnel** et **le marketing transactionnel**.

2.1.3. L'approche relationnelle dans le secteur bancaire et financier

Personne ne peut nier que, de nos jours, la banque doit tout faire pour fidéliser sa clientèle. C'est dans ce cadre que le marketing relationnel s'est instauré, afin de consolider la relation banque/client. Ce changement dans les façons de faire découle principalement de la déréglementation et de l'avancement des technologies de l'information tel Internet (Davis 2000), de l'intensification de la concurrence, de la multiplication des produits financiers et des différentes caractéristiques des services liés à l'activité bancaire (intangibles, hétérogènes, etc.) (Saadi, 2009).

⁹⁶(v. B. Pons)

⁹⁷ Lamarque É. (1994), « La relation une analyse organisationnelle de la relation banque-entreprise », Sciences de gestion, n°34, automne.

L'approche relationnelle permet de bâtir une relation durable entre les deux intervenants : l'institution financière et le client. Cette relation est de nature personnalisée et est basée essentiellement sur la confiance mutuelle et l'échange fructueux (Saadi, 2009).

Tout au long de ce qui précède, nous nous sommes penchés sur les deux parties prenantes à ce type d'approche. Nous verrons maintenant, dans la section suivante, les bénéfices de cette approche relationnelle pour chacun des deux intervenants.

2.1.3.1. Les bénéfices pour le client

L'avantage que tire le client d'une relation réelle avec le personnel de son institution financière se résume essentiellement par le caractère confidentiel, social et personnel qu'elle procure (Sheth et Parvatiyar, 1995).

Zollinger et Lamarque (1999) estiment pour leur part que la valeur ajoutée de l'approche relationnelle pour le client, dans le secteur bancaire, se matérialise à travers la qualité du service, soit la rapidité et l'accessibilité. L'approche relationnelle vient donc simplifier la vie du client en lui permettant de gagner du temps, de réduire les coûts de ses transactions (Morgan et Hunt, 1994) et de maximiser la rentabilité de son portefeuille.

Gwinner et al (1995) évoquent de leur côté trois types de bénéfices qui découlent du caractère durable de la relation. Ils notent ainsi, classés selon un ordre décroissant d'importance, des bénéfices psychologiques, sociaux et d'adaptations. D'autres auteurs comme Benamour et Prime (2000) classifient les bénéfices de l'approche relationnelle en quatre types : économique, affectif, de COUli terme et de long terme.

Moriarty, Kimbal et Gay (1983) dressent, en guise de résumé de ce qui a été évoqué précédemment, un bilan des avantages relationnels au niveau de la clientèle du secteur bancaire à travers cinq volets : la personnalisation du produit/service, la diminution du risque lié à l'achat de nouveaux produits/services, l'accès plus facile et plus rapide au crédit, la simplification des procédés des services financiers et, enfin, le soutien de la banque en cas de crise.

2.1.3.2. Les bénéfices pour la banque

Le marketing relationnel est un élément clé dans l'industrie bancaire. Ses attributs constituent l'image de marque de l'institution. En effet, il permet aux banques d'assurer leur place dans le marché financier en développant des offres qui répondent le mieux aux

exigences de leurs clientèles, sur le plan des coûts comme sur celui de la qualité (Zollinger et Lamarque, 1999). De même, selon Crosby, Evans et Cowles (1990), il existe un lien direct entre l'implantation de l'approche relationnelle et la croissance des ventes, le fait de bâtir une relation de confiance et d'échange fructueux permettant, par la suite, de procéder à des ventes croisées aptes à permettre l'acquisition ultérieure de nouvelles parts de marché (Moriarty, Kimbal et Gay, 1983).

Gwinner et al. (1998) montrent que l'approche relationnelle favorise, d'une part, le phénomène de bouche à oreille et, d'autre part, la baisse des coûts et la croissance des ventes des produits financiers. Ils ajoutent que les bénéfices de cette dernière ne se manifestent pas uniquement au niveau de la rentabilité, mais qu'ils touchent aussi à la culture de l'institution financière telle la diversité de ses produits et sa tolérance à l'insatisfaction. Ainsi, l'approche relationnelle s'avère bénéfique, que ce soit pour le client, qui tire profit en économisant sur les coûts, par exemple, et pour la banque, qui utilise le marketing relationnel pour s'emparer graduellement de nouvelles parts de marché au détriment de ses concurrentes.

À travers la revue de la littérature, nous avons pu dégager, jusqu'ici, un ensemble de variables individuelles, organisationnelles et structurelles qui affectent l'adoption de l'e-banking, et l'effet de l'e-banking sur l'approche relationnelle. Dans les chapitres suivants, nous nous pencherons cette fois sur l'adoption de l'Internet-banking, plutôt que sur l'adoption de l'e-banking, en présentant les différents facteurs explicatifs de cette problématique.

2.2. LE MARKETING RELATIONNEL

Le concept marketing a toujours évolué pour s'adapter aux différents changements économiques et sociaux. Le marketing relationnel est le fruit de ce dynamisme (Kotler, 1992 ; Webster, 1992).

Le terme marketing relationnel utilisé pour la première fois par Berry (1983) dans les actes de la Conférence sur le marketing des services (Palmatier et al, 2007 ; Durif, Graf et Ricard, 2009), est défini comme « l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de façon à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint grâce à un échange mutuel et l'accomplissement des promesses faites » (Gronroos, 1995, 1997). Il est aussi une politique et un ensemble d'activités et d'outils ayant pour but d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échange réussies, individualisées et interactives avec la clientèle, et

de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise et de la marque (Morgan et Hunt, 1994).

Conquérir de nouveaux clients puis les fidéliser sont des activités de la plus grande importance pour bon nombre d'entreprises. Depuis des années, ces dernières ont donc cherché à mettre en place des dispositifs pour contribuer, par ce biais, à améliorer leurs performances.

2.2.1. Définition du Marketing relationnel

Historiquement, depuis que l'homme échange, le relationnel a toujours été la base du commerce. Toutefois, la production de masse, la distribution extensive et la communication de masse ont réduit, pour quelque temps au XXe siècle, l'importance de la relation qui revient aujourd'hui en force.

Le retour du marketing relationnel, exprimé comme tel, trouve ses racines dans les logiciels d'automatisation de la force de vente qui visaient à optimiser le travail des vendeurs auprès de clients (SFA ou sales force automation). Progressivement, l'ambition de dépasser la seule gestion des ventes et de gérer l'ensemble des contacts et relations de l'entreprise avec ses clients s'est développée, par la gestion de la relation client, principalement au moyen de volumineuses bases de données-clients CRM, (Customer Relationship Management).

L'idée centrale est que la rétention d'un client actuel est plus rentable que l'attraction d'un nouveau client. Ce principe se vérifie surtout dans les marchés saturés où l'acquisition d'un nouveau client doit forcément commencer par le détournement de ce client de la concurrence. Celle-ci a fait ensuite naître le concept de marketing relationnel.

Le terme « marketing relationnel », a depuis l'article de Berry (1983)⁹⁸, fait l'objet de travaux relativement nombreux qui ont étudié principalement, le passage d'un marketing transactionnel reposant sur la compétition, le conflit et l'indépendance des partenaires à un marketing relationnel orienté vers une coopération mutuelle et reposant sur l'interdépendance des parties à long terme.

L'une des définitions la plus ancienne du marketing relationnel est celle apportée par Berry en 1983. En effet il définit le marketing relationnel en ces termes : « *le Marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client* ». Cette

⁹⁸Berry L. L. (1983), « Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing, », Ed. Berry, Shostack and Upah, AMA, p. 25-28.

définition met l'accent sur comment l'entreprise doit s'y prendre pour créer une vraie relation avec ses clients.

Pour Evans et Laskin (1994), établissent un constat similaire mentionnent que, « Le Marketing relationnel est une approche centrée sur le client, où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaires de long terme avec les prospects et les clients existants ».

Cette définition évoque la problématique de la fidélisation de la gestion du cycle de vie du client. C'est à dire, Le cycle de vie du client étant la durée que ce dernier a passée en étant client de l'entreprise.

Pour plusieurs auteurs, le marketing est passé d'une perspective transactionnelle à celle relationnelle (Grondieries, 1991 ; Moon, 1999 ; Gummesson, 1999 ; Don et Marth, 1995 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Rich, 2000) : la première se caractérise par une vision à court terme (Vence, 2002), la prééminence de relations formelles et discontinues avec les partenaires d'échange (Coviello et Brodie, 2001) et une évaluation du succès en terme de parts de marché (Don et Marth, 1995). Quant à la seconde, elle se concentre sur le long terme (Coviello et al, 2002), la primauté de l'aspect symbolique et social sur l'aspect matériel (Coviello et Brodie, 2001), le dynamisme de son approche temporelle (Ellis et Beatty, 1995) et l'évaluation du succès en terme de « parts de clients » (Caviello et al. 2002 ; Salerno, 2001). Selon (Véronique, 2008)⁹⁹ le marketing relationnel est défini comme le fait d'attirer, de maintenir et de renforcer la relation client.

2.2.2. Les grandes approches du marketing relationnel

Concernant ses fondements théoriques, Hetzel (2004) dans son ouvrage intitulé *Marketing Relationnel*, en distingue trois grandes approches ou trois écoles contemporaines du marketing relationnel : **nord-américaine, anglo-australienne et nordique ou scandinave** (Byblice Coovi, 2010)¹⁰⁰.

Les tenants de l'approche nord-américaine insistent sur le rôle que doit jouer un fournisseur de biens ou services et la relation qu'il entretient avec ces clients. L'analyse de l'environnement organisationnel et la rentabilité à long terme sont les postulats clés d'une telle approche. Pour l'approche anglo-australienne, le marketing relationnel n'est rien d'autre qu'une

⁹⁹ Des Garets Véronique, (2008) « Management de la banque, risque, relation client, organisation » Edition Pearson Paris (2008).

¹⁰⁰ Byblice Coovi, (2010), « Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM », Thèse de doctorat de l'université d'Auvergne Clermont 1, Sciences de gestion, p.23.

vision plus étendue du concept marketing dont le but principal est la gestion de la relation client. Et enfin, pour l'approche nordique, la relation entre un acheteur et un vendeur est fonction de l'évaluation du client par rapport au contexte dans lequel le processus relationnel s'est déroulé avec le fournisseur plutôt que sur le résultat final.

2.2.2.1. L'approche nord-américaine

Cette approche est principalement centrée sur la relation entre client et fournisseur (Payne, 1996). Selon N'goala (1998) cette approche a été mise en avant grâce aux travaux des chercheurs des écoles nord-américaines (Berry 1983 et 1995, Crosby et Stephens 1987, Crosby et al 1990, Bitner 1995 ; Perrien et al 1996 ; Iacobucci et Ostrom 1996 ; Bendapudi et Berry 1997). Les grandes contributions de cette approche mettent l'accent sur la compréhension de l'environnement organisationnel dans le développement de cette relation client/fournisseur, en insistant davantage du côté du fournisseur que du côté du client (Hetzl, 2004). Pour l'école nord-américaine le marketing relationnel se limiterait à la création et la gestion d'une bonne relation entre le client et le fournisseur. De nos jours, cette vision du marketing relationnel serait juste une partie du marketing relationnel moderne même si l'objectif du marketing est de créer et de gérer la relation client/fournisseur. Des moyens sont aujourd'hui mis en œuvre afin de gérer efficacement et de manière efficiente cette relation dyadique. C'est ce que revendiquent les entreprises éditrices de logiciels CRM. La clé principale du succès de ce courant réside dans le fait que l'entreprise prépare parfaitement en amont les modalités de la rencontre avec son client (Hetzl, 2004). La question qu'il convient de se poser est l'impact de ce mode opératoire sur la durée de la relation entre le client et l'entreprise.

2.2.2.2. L'approche anglo-australienne¹⁰¹

Cette approche a été qualifiée d'européenne par N'goala (1998) et représentée par les travaux des chercheurs comme Christopher et al, (1991) ; Eiglier et Langeard (1994) ; De Bandt et Gadrey (1994) ; Buttle (1996). Selon Hetzel (2004), la plus grande concentration d'auteurs défend ce point de vue outre-Manche au sein de la prestigieuse « Cranfield Business School » où s'est développée une équipe pluridisciplinaire concernant les approches relationnelles. Cette approche se trouve à la croisée des chemins entre le marketing des

¹⁰¹ Byblin C., (2010), Op-cite P.23

services, l'économie de la relation entreprise-client et le management de la qualité (Hetzl 2004).

2.2.2.3. L'approche nordique ou scandinave

Parmi les auteurs qui défendent ce courant on peut citer Gummesson (1987, 1994 et 1997), Grönroos (1990, 1994 et 1995), Liljander et Strandvik (1995), Storbacka et al., (1994). C'est une approche qui ressemble à l'approche européenne à la différence que les nordiques remplacent le management de la qualité par la théorie du réseau interactif (*que l'on trouve généralement en marketing industriel*) (Hetzl 2004). Ce courant utilise un cadre théorique dit de l'approche risque qui repose sur quelques grandes idées-forces (Hetzl 2004) :

- Dans une relation inter organisationnelle, la nature des relations interpersonnelles est généralement complexe d'autant que le nombre d'acteurs intervenant dans le processus est lui-même important ;
- Dans une relation inter organisationnelle, les implications de part et d'autre sont importantes. Il y a une prise de risque et le fournisseur se doit de bien chercher à comprendre à quel niveau se situent ces risques perçus par les acteurs ;
- Dans une relation inter organisationnelle, les enjeux sont multidimensionnels et stratégiques. Pour les défenseurs de ce courant, ce n'est pas le résultat de la relation qui compte mais c'est plutôt le processus suivi jusqu'à l'obtention de ce résultat. Le client peut accepter un dysfonctionnement dans la relation sans que cela n'ait de répercussion négative sur son évaluation dès lors que l'organisation aura su répondre de manière adéquate à la rectification de ce dysfonctionnement (Hetzl 2004).

L'objectif du marketing relationnel est de transformer la transaction en relation, car la vente n'est plus l'étape finale, mais le début d'une relation. Celle-ci se fonde sur la multiplicité des interactions au cours desquelles l'entreprise dialogue avec les clients et récompense ces derniers sous forme d'offres spéciales.

2.2.3. Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature¹⁰²

Il n'est pas sans intérêt de rappeler que jusqu'aujourd'hui, les auteurs ne se sont jamais contentés d'une seule définition. Nombreuses ont toujours été les définitions avancées. Il est alors obligatoire, afin de mieux cerner cette expression, de passer en revue les principales définitions proposées, et à partir de là, en dégager une définition, qui s'inscrive le mieux au

¹⁰²Mises à jour de N'Goala 1998, p 32

contexte de la présente étude. La définition varie selon l'auteur comme il est possible de le constater au tableau

Tableau 2.2 : Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature¹⁰³

| Auteurs | Définition du marketing relationnel |
|----------------------------|---|
| Berry (1983) | Attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients. ¹⁰⁴ |
| Jackson (1985) | Marketing orienté vers des relations fortes et durables avec les clients |
| Czepiel (1990) | Ensemble d'interactions accumulées à travers le temps entre vendeur et acheteur et qui donnent lieu à des opportunités favorisant la transformation des transactions discrètes entre des relations de partenariat |
| Gronroos (1991) | Etablir, maintenir et solidifier les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent |
| Gronroos (1994) | Identifier, établir, maintenir, solidifier et, quand ceci s'avère nécessaire, rompre les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent |
| Gummesson (1994) | Marketing comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions |
| Morgan et Hunt (1994) | Toute activité marketing destinée à établir, développer et maintenir des relations d'échange à succès |
| Perrien et Ricard (1995) | Processus marketing asymétrique et personnalisé prenant place dans une perspective de long terme, débouchant sur des bénéfices mutuels et se basant sur une connaissance approfondie des besoins et des caractéristiques des consommateurs. |
| Sheth et Parvatiyar (1995) | Développer des interactions proches avec des clients, des fournisseurs et des concurrents choisis afin de créer de la valeur suite à un effort de collaboration et de coopération. |
| Wilson (1995) | Développer et maintenir des relations proches, à long terme, mutuellement bénéfiques et satisfaisantes entre individus et organisations. |
| Greenberg et Li (1997) | Processus interactif transformant des transactions en des relations, structurant et maintenant des échanges relationnels, coordonnant les activités marketing entre les différents partenaires stratégiques. |
| Morris et Al (1998) | Organisation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses, représentant un engagement dans une collaboration mutuellement bénéfique à long terme |
| Saren et Tzokas (1998) | Processus de planification de développement et de maintien, qui va promouvoir un dialogue entre une entreprise et ses clients, tout en respectant les attitudes de chacun et les intérêts en commun. |
| (Benamour et Prim 2000) | Une attitude basée sur l'orientation affective, fonctionnelle et temporelle du client, ainsi que sur des éléments contextuels |
| Sin et al (2002) | Philosophie ou valeur organisationnelle qui met la relation acheteur/vendeur au centre des stratégies de l'entreprise ou au centre des pensées organisationnelles. |

¹⁰³Mises à jour de N'Goala 1998, p 32

¹⁰⁴Berry L.L. (1983). Relationship Marketing, In Berry L.L., Shostack G.L. Et Upah G. (Eds), Emerging Perspectives On Services Marketing, AMA, Chicago, p. 25-38.

| | |
|-----------------------------|---|
| Ivens et Mayrhofer (2003) | Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec les clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/ gagnant. ¹⁰⁵ |
| Gronroos (2004) | Processus permettant d'identifier les clients potentiels de l'entreprise et de maintenir des bonnes relations avec eux dans le but de générer du bouche à oreille positif pour l'entreprise |
| Tseng (2007) | Stratégie qui permet à l'entreprise de gagner la valeur maximale d'un client qui contribue au bénéfice à long terme d'une entreprise |
| Durif et al (2008) | Perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance profonde des partenaires et sur un certain nombre de normes contractuelles, ayant pour objectif de créer, développer, consolider et éviter la rupture d'une relation, et qui permet la maximisation des bénéfices à long terme de l'ensemble des parties prenantes impliquées. |
| EI-Omari (2008) | C'est un concept basé sur la création, l'innovation et l'optimisation à long terme des bénéfices mutuels entre les entreprises et leurs clients. |
| Ekiyor et al (2010) | Une pratique commerciale qui se concentre sur la relation à long terme avec les clients. Son nouvel appui aux théories de marketing consiste à fidéliser les clients existants et bâtir de solides relations avec eux, au lieu de rechercher continuellement de nouveaux clients. |
| Theron et Terblanche (2010) | Le marketing relationnel est essentiellement l'établissement de relation au niveau de tous les points d'interaction avec le client, dans l'intention de créer des bénéfices autant pour lui que pour l'entreprise. |

Source : Solerno et Colas ; *marketing : analyses et perspective ; édition Vuibert 2007*

De l'analyse des définitions, nous remarquons que les auteurs utilisent différents termes pour qualifier le marketing relationnel.

Pour Berry, c'est l'attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client. Saren et Tzokas (1998), c'est un processus de planification de développement et de maintien, qui va promouvoir un dialogue entre une entreprise et ses clients, tout en respectant les attitudes de chacun et les intérêts en commun. De toutes les définitions, nous soulignons que, celle qui sied le mieux à notre contexte émane d'Ivens et Mayrhofer (2003)¹⁰⁶. Elle regroupe les deux variables principales sur lesquelles porte notre étude.

Il s'agit bien évidemment de « l'approche relationnelle » et de la « fidélité ». Le seul bémol est qu'elle n'insiste pas sur les composantes du marketing relationnel présentées par la littérature marketing. C'est ici l'occasion d'insérer ces composantes dans la présente définition : « *Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec les*

¹⁰⁵ Ivens, B et Mayrhofer. (2003). « Les facteurs de réussite du marketing relationnel. Décision marketing », vol18, n° 31, p. 39-47.

¹⁰⁶ La définition d'Ivens et Mayrhofer est la suivante : *Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec les clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant.*

clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/ gagnant, fondée sur l'engagement, la confiance et la communication. »

Depuis l'émergence du marketing relationnel, beaucoup d'entreprises ont opté pour des stratégies centrées sur le client. Les théoriciens travaillant plus spécifiquement sur l'approche anglo-australienne considèrent que le marketing relationnel est un marketing très élargi et que sa mission principale est de gérer la relation client (Hetzl, 2004).

2.2.3.1. Du marketing transactionnel ou marketing relationnel

Le marketing relationnel est une nouvelle philosophie de gestion qui affirme que, dans les marchés saturés, il convient de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. (Lambin J. et Moerloose C., 2008). Comme la majorité des marchés sont à maturité dans les économies occidentales, le marketing relationnel a donc de bonnes raisons d'être.

Il ne s'agit plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. ». Elle est loin l'idée du marketing opérationnel classique où l'objectif ultime était la vente même si celle-ci se fait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel recherche la valeur à long terme du client, même si celle-ci se gagne au prix d'une transaction individuelle perdue.

Gronroos (1990)¹⁰⁷, quant à lui, évoque la notion d'un continuum où le marketing relationnel et transactionnel serait les deux extrêmes et dont la différenciation se fait à travers plusieurs dimensions à savoir :

- La perspective temporaire (court terme versus long terme) ;
- Élasticité de prix (sensibilité élevée du client versus sensibilité faible) ;
- Fonctions marketing dominantes (marketing mixte versus marketing interactif) ;
- La dimension qualité dominante (technique versus fonctionnelle),
- Mesure de la satisfaction client (part de marché versus gestion de la clientèle) ;
- Système d'information client (satisfaction client versus système de rétroaction) ;
- Interdépendance entre marketing, opération et personnel (limitée versus é levée).

¹⁰⁷ Gronroos C. (1990), « Service Management And Marketing: Managing The Moments Of Truth In Service » Competition, Lexington Books, New York.

Le rôle du marketing interne (limité versus élevé) et enfin le continuum des produits (produits de grande consommation versus services industriels). Il ajoute que la stratégie choisie par une entreprise offrant un service repose rarement sur une seule des deux approches. (Voir tableau ci-dessous).

Tableau 2.3: Une comparaison des stratégies transactionnelles et relationnelles¹⁰⁸

| | Stratégies transactionnelle | Stratégies relationnelles |
|--|---|--|
| La durée | Court terme | Long terme |
| La priorité marketing porte sur | La transaction | La relation |
| Les services impliquent les clients | Peu | Enormément |
| La rentabilité vient | De la transaction individuelle | De la relation avec le client |
| Le lien social est | absent | Fort et non économique |
| Contact avec la clientèle | Discontinu/modéré | Continu/fort |
| Le rôle du marketing interne | Limite | Élevé |
| Stratégie de croissance consiste à | Rechercher de nouveaux clients et réaliser de nouvelles transactions | Pénétrer le marché des clients actuels |
| Les objectifs du marketing sont de | Chercher les volumes de nouvelles transactions Viser la rentabilité des échanges ponctuels et discrets | Viser la rentabilité des relations Gérer des relations internes et externes |

Source : Inspiré de Maisonnas et Dufour (2006)

2.2.3.2. L'analyse comparative des deux stratégies

La stratégie transactionnelle est caractérisée par une vision à court terme, chaque échange ou transaction est envisagé individuellement et doit générer un profit. Le critère principal d'évaluation de cette stratégie de conquête est la part de marché. Les produits sont développés sur base d'une stratégie soit de valeur ou de prix, et sont souvent standardisés. Le marketing est essentiellement une compétence du département marketing. Enfin, la communication avec les clients passe en général par des médias de masse et l'information concernant le marché est le plus souvent collectée via des études marketing. **Dans la stratégie relationnelle**, l'entreprise se concentre sur le long terme, la relation est envisagée dans sa

¹⁰⁸ Dufour J-C. et Maisonnas S. (2006), « Marketing et service du transactionnel au relationnel », Chenelière Éducation 2006,

totalité. Les objectifs de l'entreprise sont de fidéliser les clients afin d'augmenter la part du client. L'entreprise s'attache à satisfaire les besoins de ses clients les plus rentables. Ceci se traduira toujours par une stratégie de valeur bâtie sur une confiance mutuelle, un engagement entre les parties et une plus grande collaboration.

Pour faciliter la communication et diffuser la connaissance du client en interne, des équipes pluridisciplinaires sont créées, ce qui a pour avantage de mieux cerner les besoins du client et d'assurer le suivi de la relation au cas où un des membres de l'équipe serait amené à quitter l'entreprise. Par ailleurs, grâce à la communication personnelle et au dialogue permanent avec le client, la connaissance qu'à l'entreprise de celui-ci est accrue et les besoins en études de marché sont réduits.

2.2.4. Évolution du marketing relationnel

L'optique relationnelle vise à construire une relation durable entre l'entreprise ou la marque et le client final identifié individuellement. Il s'articule autour de deux notions centrales :

- **L'individu** : le marketing fait appel à des techniques de ciblage extrême et fines permettant de connaître individuellement les consommateurs pour répondre à leurs attentes de personnalisation et d'individualisation.

- **La relation** : la vente ne constitue plus le point final de l'approche commerciale mais s'inscrit dans le contexte d'une relation dans le temps entre le vendeur et son client. La transaction ponctuelle (et le profit à court terme) s'efface au profit du concept de relation (et de rentabilité à longue échéance).

L'approche relationnelle illustre l'avènement d'un micro marketing centré sur le lien avec l'individu en lieu et place de la relation traditionnelle fabricant/consommateur.

2.2.4.1. Marketing relationnel de proactivité¹⁰⁹

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées de produits nouveaux. L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins.

¹⁰⁹Abdelatif R., (2007), « LES ENJEUX DE LA GESTION RELATION CLIENT », INSIM de Bejaïa, **Thèse d'ingénieur commercial** Bachelor IN BUSINESS ADMINISTRATION- 2007

2.2.4.2. Marketing relationnel d'adaptabilité

Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symboliques) du client. Elle se renseigne sur les suggestions d'amélioration et les déceptions spécifiques éventuelles. L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

2.2.4.3. Marketing relationnel de fidélisation

Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations répondant instantanément aux problèmes, créés en permanence de la valeur pour le client. Pour cela, L'entreprise doit inciter le client, elle doit le pousser à réagir clairement et fermement s'il y a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit.

Ces perspectives aident notamment à renforcer l'importance de la marque, par la valeur de lien qu'elle représente vis-à-vis de ses clients.

2.2.4.4. La relation client au cœur du marketing relationnel

Si l'on s'intéresse quelque peu au marketing bancaire, il est particulièrement instructif d'analyser la relation client/banque. La relation client est un enjeu vital, d'autant plus que ce client particulier ou entreprise dispose des canaux multiples pour comparer les offres de produits et services, les tarifs, et croiser ces informations sur les réseaux. Malgré l'évolution technologique, nous sommes ramenés en permanence aux sources de la relation commerciale.

L'organisation de la relation banque-clients, repose généralement sur le fait que les services à vendre varient en degré de standardisation ou d'adaptation et que leur objectif varie dans le temps de la relation. Ils commencent par une initiation, mais sont suivis de nombreux épisodes de gestions d'événements liés à l'image de la banque, à la nature du produit et à la nature du client¹¹⁰.

¹¹⁰ Berrahi K., « étude de la distribution des crédits faits à la modernisation des banques : cas de la banque extérieure d'Algérie (BEA) », thèse de magistère, *Université Aboubeker belkaid Tlemcen*, 2007.

Dans le cadre de l'activité de la banque, les principes précédents peuvent être repris avec le client comme processus relationnel centré sur le client. Connaître, Conseiller, Vendre, Gérer la relation.¹¹¹

Sans nous en rendre compte, nous sommes en train de passer d'une forme de marketing de la transaction à un marketing de la relation. Cette notion a été mentionnée par Berry¹¹² en 1983 qui le définit comme le fait d'« attirer, de maintenir et de renforcer la relation ». Cette forme de marketing se caractérise par la volonté d'établir une relation client qui s'inscrit dans le long terme avec une volonté de satisfaire le client et de répondre à ses besoins.

La gestion de la relation client (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM, a fortement marqué la gestion bancaire dans les années 1990 et se trouve désormais empreinte de multiples interrogations quant à sa pertinence et à son efficacité.

2.2.4.5. La satisfaction de la clientèle : un véritable levier de fidélisation

Les études menées par les banques ont montré que la fidélité du client ne se déclenche qu'au-delà d'un niveau très élevé de satisfaction. Ce niveau de satisfaction est doublement intensifié lorsque qu'il s'agit d'opérations à distance comme la banque en ligne. C'est dans cette perspective qu'il faut donc capitaliser le nouveau marché qu'offre Internet, gérer les risques nouveaux qu'il draine, valoriser le profil de l'internaute et orienter la politique commerciale d'abord vers la satisfaction, et non directement vers la rentabilité.

2.2.4.6. Internet conditionne un nouveau marché et de nouveaux risques à considérer

En tant que canal de distribution, Internet conditionne une offre élargie, complémentaire et personnalisée. Il donne naissance à une sorte de « banque virtuelle, mais réelle ». Il en découle un nouveau mode relationnel (contact dématérialisé, transfrontalier et automatisé) et un enjeu majeur de la politique CRM de la banque (marketing one-to-one, etc.).

2.2.4.7. Exploiter le profil du client internaute et affiner la politique commerciale

La structure des données transmises dans le cadre des services bancaires sur Internet est déterminante dans la connaissance et la détermination du profil du client internaute. Les

¹¹¹ Zollinger M. & Lamarque E., (1999), « Marketing et stratégie de la banque », édition DUNOD, Paris, P.86

¹¹² L'adaptation de ce mode de marketing relationnel au secteur des services se trouve en particulier développer par l'auteur dans : Berry L. « Relationship Marketing of services Growing Interest Emerging Perspectives », *Journal of the Academy of marketing Science*, vol 23, n° 4, p.226-245, 1995.

fichiers de données sont les cookies et les Log. Les cookies sont des documents textes stockés sur le disque dur de l'internaute et sur lesquels se font les chargements des profils enregistrés ; ils sont utilisables en temps réels (profiling). Par contre, les Log sont des fichiers texte stockés sur le serveur de la banque et qui permettent des analyses statistiques sur la clientèle (datamining)¹¹³

2.3. LE MARKETING RELATIONNEL : UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE DANS LES BANQUES

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressenti la nécessité de pratiquer la démarche marketing¹¹⁴ car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux (marché de ressources) et débouché nécessaire à sa production (marché des emplois).

Toute activité commerciale dans la banque est relationnelle qui a besoin d'une fonction marketing. Et toute activité marketing dans la banque est de nature relationnelle. Donc, l'activité commerciale dans la banque est purement relationnelle car elle implique deux acteurs qui se trouvent en relation pour procéder à une transaction (Hetzl, 2004).

C'est dans ce sens que (Berry, 1983) conceptualise la relation en marketing comme l'attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client. Le marketing relationnel voit ainsi le jour. Ces différentes approches révèlent deux sortes de marketing : le marketing transactionnel et le marketing relationnel.

2.3.1. Evolution des modes de contacts entre la banque et le client

Les modes de contact sont l'objet de nombreuses publications, il apparaît que la relation banque/clients s'organise autour de deux axes, selon que le client se déplace ou ne se déplace pas, selon que le mode de contact met en œuvre du personnel : En face-à-face ou à distance, ou mode de contact sans personnel.

¹¹³ Muloji Shimuna E., (2008), « enjeux des NTIC dans la relation avec la clientèle », Thèse doctorat, Université de LUBUMBASHI, CONGO.

¹¹⁴ Benhabib A., (1996), « A propos de l'évolution du système bancaire et financière en Algérie », Conférence d'Alep, Syrie, Nov. 1996, (En Arabe).

Figure 2.1 : Les modes de contacts entre banque & clients

| Client | | |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Mode de contact | Se déplace | Ne se déplace pas |
| Personnel | 1) Agence classique | 4) force de vente |
| Personnel à distance | 2) Vidéoconférence | 5) Plateforme Télèphe. |
| Sans personnel | 3) DAB, GAB | 6) mailing, minitel, boîte à repense |
| | | |

Source : SCHLOSSER A., (1996), OP. CITE, P. 56.

Le schéma permet de dégager six quadrants dans lesquels figurent les différents modes de contacts utilisés par les banques¹¹⁵.

Quadrant n° 01 :

Le client se déplace, l'interface est assurée par du personnel, c'est le contact classique en agence, avec du personnel dont les fonctions et les niveaux de compétence varient.

Quadrant n° 02 :

Le client se déplace, le contact est assuré par des systèmes de vidéoconférences expérimentés au Portugal et en Grande-Bretagne. Ils permettent la mise en relation de personnel qualifié dans des agences situées, par exemple, à l'intérieure des hypermarchés.

Quadrant n°03 :

Le client se déplace, le contact est assuré par des automates, les GAB ou les DAB, les bornes interactives.

Quadrant n° 04 :

Le client ne se déplace pas, le contact est personnel, il peut s'agir de forces de vente mobiles, relativement peu utilisées dans le secteur bancaire, mais existant dans la vente de produits financiers par des institutions financières.

Quadrant n° 05 :

¹¹⁵ Schlosser A., (1996), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, p.56.

Le client ne se déplace pas, le contact est réalisé par du personnel. Ce sont les systèmes de plateformes téléphoniques, ou de marketing direct téléphonique.

Quadrant n° 06 :

Le client ne se déplace pas, il n'y a pas du tout de personnel en interface, ce sont les relations par les systèmes de boîtes à réponse vocale, minitel ou ordinateur.

2.3.1.1. Les mutations de la relation bancaire

Les contacts en agence peuvent présenter différents degrés de complexité tant pour l'utilisateur que pour le personnel en contact. Les opérations de guichet ressemblent aux opérations de routine comme la vente de billets d'avion. Au contraire, la vente de certains crédits ou les conseils sur les produits de placement requiert l'emploi de personnel qualifié. La relation de distribution constitue probablement la décision la plus lourde pour une banque.

La tendance dans la banque est d'essayer de reporter sur les modes de contact sans personnel, des opérations qui étaient confiées à du personnel. Tour à tour, le marketing direct (mailing et téléphone) dans les années 70-80, les automates (GAB, DAB, Bornes interactives), le Minitel dans les années 80-90 et plus récemment les différentes formes de banque à domicile (*Plateformes téléphoniques, Boîtes à réponse vocale, Internet*) ont été ou sont encore expérimentées dans l'objectif plus ou moins déclaré de les substituer au contact coûteux en face-à-face et donc de les voir substituer aux réseaux d'agences.

2.3.1.1.1. Le concept et les catégories d'agence

On identifie plusieurs catégories principales d'agence, en fonction de leur taille, exprimée en nombre de personnes et de clients, du degré de complexité des services qu'elles proposent et de leur degré d'équipement en modes de contact automatisés. On distingue ainsi :

▲ Des petites agences traditionnelles, sans automates, avec une à deux personnes assurant les contacts avec les clients et apportant des services relativement standardisés

▲ Des petites agences disposant d'automates, avec 2 à 3 personnes, un nombre relativement faible de clients par agence, proposant des services spécialisés et des produits standardisés.

▲ Des agences moyennes, proposant des services standardisés, peu équipées en automates, avec en moyenne 6 personnes en contact.

▲ De grosses agences, bien équipées en automates internes et externes, avec 10 personnes en contact, proposant tous types de services, depuis les services standards jusqu'aux services à forte valeur ajoutée (conseil en gestion de patrimoine) et une forte proportion d'entreprises dans leur clientèle.

Dans la façon de gérer le portefeuille de clientèle, on constate l'importance du mode de gestion avec des chargés de clientèle auxquels il est attribué un certain nombre de clients. Le mode de suivi par chargé de clientèle est prépondérant. Il correspond à la nécessité d'analyser plus précisément les attentes individuelles des clients ou, parfois, de certaines catégories de clients, afin d'y répondre par une offre composée de produits diversement adaptés.

2.3.1.1.2. L'organisation du face-à-face

Le face-à-face est assuré en agence par des personnes dont les niveaux de responsabilité sont très divers. On constate l'existence de nombreuses fonctions, plus ou moins présentes selon la taille de l'agence, ou plutôt selon le concept d'agence. En effet, on parle d'agence bancaire comme s'il existait un seul format d'agence, mais on constate sur le terrain une très forte disparité des formats. Le concept d'agence a évolué, puisqu'il intègre aujourd'hui non seulement du personnel, mais, dans près de 1 cas sur 2, un ou plusieurs automates (la référence en termes de nombre d'agences comprend les agences des banques, des caisses d'épargne et de la Poste), du marketing direct, des systèmes de banque à domicile.

L'évolution de l'architecture des agences a permis de dégager des modèles qui intègrent des automates à l'intérieur de l'agence au lieu de les reporter exclusivement à l'extérieur de l'agence. On s'est en effet rendu compte qu'il était nécessaire, pour vendre ou pour apporter un conseil préalable à la vente de produits bancaires, de garder un contact physique avec la plupart des clients, de pouvoir les solliciter. L'agence se présente donc en majorité aujourd'hui comme un lieu où se croisent différents modes d'accès aux services bancaires.

2.3.1.1.3. Les systèmes de banque à distance

De nombreuses modalités d'organisation et de service correspondent à la dénomination de banque à distance. Ce mode de relation existe déjà, en complément du guichet. Pour la banque directe, ce mode de relation téléphonique et la mise à disposition de conseillers 20h sur 24h au service de la clientèle.

➤ **Le Minitel**, technique la plus ancienne dans cette fonction, permet de suivre les opérations sur des comptes et réaliser des transferts de compte à compte dans certaines

situations prédéterminées. La banque à distance s'appuie sur deux possibilités d'utilisation du téléphone :

➤ **Les services vocaux**, technologie relativement nouvelle permettant de réaliser à partir du téléphone les opérations courantes, standardisées, de type consultation de solde ;

➤ **Les conseillers**, chargés de clientèle, qui suivent les clients dans une relation à distance plus ou moins exclusive et plus ou moins accessible en termes d'amplitude horaire. Plusieurs banques mettent ainsi des conseillers compétents à la disposition de leur clientèle.

Le lancement en France de la " *Banque Directe* " du Groupe Paribas, copie plus ou moins conforme de " *First Direct*", a mis en lumière le positionnement spécifique de ce mode de contact. Les clients ouvrent leurs comptes avec un dossier demandé ou proposé par téléphone

2.3.1.2. Le positionnement stratégique entre banque relationnelle et transactionnelle

A chacun des stades dans le processus de distribution et de vente correspondent un ou plusieurs canaux souhaités par chaque segment de clientèle.¹¹⁶

Banque relationnelle et banque transactionnelle sont deux stratégies. Le succès et d'assurer la cohérence et l'adaptation des canaux de distribution aux attentes des clients.

Tableau 2.4 : Le choix de canaux selon le stade du processus de distribution

| Rôle du canal | Conseiller bancaire | Agence | DAB GAB | Courrier télécopie | Téléph. | Minitel | Autre |
|---------------------|---------------------|--------|---------|--------------------|---------|---------|-------|
| INFORMER | | ① | | | ③ | | ② |
| PROMOUVOIR | | ① | | ② | | ③ | |
| NEGOCIER | ② | | | ① | | ③ | |
| CONCLURE | ② | | | ① | | | |
| LIVRAISON/ SERVICES | ② | ③ | | ① | | | |
| SAV | | | | ① | ③ | | ② |

- ① Segment 1
- ② Segment 2
- ③ Segment 3

Source : MONIQUE Z. & ERIC L., (1999), OP. CITE, P. 107.

¹¹⁶ Monique Z. & Eric L., (1999), « Marketing et stratégie de la banque », 3^e édition, DUNOD, p.107.

La banque transactionnelle tend à dépasser le cadre des prestations liées à des produits détenus pour investir le domaine de la vente. Si toutes les banques françaises ont ouvert une vitrine institutionnelle sur Internet et développent leurs services à domicile, elles n'abandonnent pas pour autant leur attachement aux agences traditionnelles, répondant en cela aux attentes de leur clientèle qui veut, dans sa banque à distance idéale :

- Pouvoir disposer des nouvelles technologies de banque à distance, dans des lieux familiers, sous les formes d'usage les plus simples ;
- Conserver un contact humain pour les opérations complexes à travers un mode de réponse véhiculé par la voix humaine ;
- Une personnalisation de la relation, sous forme de suggestions, d'initiatives ;
- L'assurance d'une information fiable et contractuelle confirmée après chaque dialogue téléphonique ou opération sur écran.

2.3.1.3. Les types d'interfaces et son adaptation par le client

On peut analyser les différents types d'interfaces à partir des degrés de standardisation ou d'adaptation de la compétence en fonction du nombre d'utilisateurs.

Figure 2.2 : les types d'interfaces

| | Le Client | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| | Se déplace | ne se déplace pas |
| Niveau de service | | |
| Service standardisé | personnel, guichet | boite à réponse vocale |
| Phone | GAB, DAB | Minitel, Mailing, |
| Service à valeur ajoutée | personnel conseil | plate-forme téléphonique |
| | Vidéoconférence | |

Source : SCHLOSSER (A.), OP. CITE, P. 60

On retrouve ici le modèle d'organisation des opérations de service en « *Hub andSpoke* », modèle de centralisation de la compétence en fonction du nombre d'utilisateurs.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent donc d'améliorer l'accessibilité du service dont finalement la proximité (distance ou temps passé)

n'est qu'une des représentations possibles. L'élément nouveau est la mise à disposition de services à valeur ajoutée sans le face-à-face direct.¹¹⁷ À ce titre, les expérimentations d'agences équipées de systèmes de vidéoconférences, en Espagne (Banco Central Hispano), au Portugal (Expresso ! Atlantico) et en Belgique (Générale de Banque) méritent d'être suivies attentivement (EFMA, 1997).

En Espagne, la BCH a conclu un accord avec la chaîne d'hypermarchés Alcampo (filiale d'Auchan) autorisant l'ouverture de dix agences bancaires à l'intérieur des magasins. Ces agences, dotées d'une infrastructure légère, offriront l'ensemble des services proposés dans les agences traditionnelles de la banque. Elles seront équipées d'un système de vidéoconférences permettant un contact direct avec le personnel spécialisé d'une agence centrale, les horaires d'ouverture seront calqués sur ceux du magasin. La BCH vise surtout la clientèle active qui peut difficilement se rendre à l'agence aux heures d'ouverture. Dans ces formules, le client n'est pas en contact direct avec le conseiller et doit néanmoins se déplacer sur un site d'où il peut accéder, avec sa carte, au système de vidéoconférence. L'agence située dans des hypermarchés ne dispose que de personnels peu formés, laissant l'accès au personnel spécialisé par système de liaison à distance.¹¹⁸

Au Portugal, la première banque de supermarchés d'Europe a fait son apparition en novembre 1996, avec l'ouverture de deux boutiques bancaires installées dans les supermarchés " *Pingo Doce* ". La banque Expresso "Atlantico " propose un accès ses services, 7 jours sur 7, de 9h à 21h. Les services de base sont apportés par une équipe de 3 à 6 personnes, dans des agences équipées de GAB et de bornes permettant d'effectuer des transactions en temps réel. L'agence est également équipée d'un espace privé, d'où l'on peut avoir recours à des spécialistes accessibles en permanence grâce à un système de vidéoconférence.

Il existe ailleurs de nombreux systèmes de banque on-line, grâce aux liaisons par Internet. En Grande-Bretagne, la Royal Bank of Scotland lance un service bancaire en ligne sur Internet direct " Banking byPC " en garantissant la sécurité des transactions. Sur ce système les clients ont accès aux détails des comptes sur 6 mois, au transfert de données sur logiciel de gestion financière, au paiement de factures à près de 50 sociétés, aux virements de compte à compte pour les particuliers.

¹¹⁷ Monique Z. & Eric L., (1999), « Marketing et stratégie de la banque », 3^e édition revue et augmentée DUNOD, P.214.

¹¹⁸ Schlosser A., (1996), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.60.

2.3.1.4. L'orientation des clients d'un canal à l'autre

Ce problème est souvent soulevé par les interlocuteurs, les réponses ne sont toutefois pas parfaitement claires, et les solutions que partiellement identifiées. C'est sans doute là que se situe la principale difficulté à laquelle les banquiers sont confrontés.

Deux niveaux d'action sont possibles. *Le premier s'inscrit dans une logique de gestion de stock.* Il s'agit de travailler au niveau de l'unité client, et tenter de lui affecter un canal privilégié par différents moyens : la mise en portefeuille (l'outil de base), tarification des services (par tâtonnement), la localisation des points de vente (importance du néo-marketing)¹¹⁹, les dispositifs de transaction (par exemple les cartes de retrait, les codes d'accès etc...) et l'éducation des clients (ce qui est le moins envisagé).

Cet effort se heurte cependant à des difficultés.¹²⁰

➤ La première est un paradoxe : les clients les plus riches et les mieux éduqués ont une préférence pour des canaux automatiques et à distance que les plus modestes n'ont pas et ne peuvent avoir par défaut d'équipement. L'ajustement économique se confronte à un ajustement d'usage.

➤ La seconde difficulté réside dans la capacité à orienter les clients vers le canal qui leur est destiné. C'est de manière très concrète la question des systèmes SPM. La mise en œuvre d'une telle politique nécessite que l'on dispose de système d'information convenable, et naturellement d'un outil de segmentation opérationnel (fondé sur la valeur client). C'est aujourd'hui le cas de la quasi-totalité des établissements, seul le degré d'efficacité diffère d'une banque à l'autre.

Le deuxième niveau d'action suit une logique de flux. La réflexion ici se porte sur la transaction ou le contact. Plutôt que d'affecter un canal à un client en s'appuyant sur des bases de données commerciales plus ou moins lourdes. L'idée est que, quel que soit le point d'entrée utilisé par le client, des routines soient mises en œuvre afin d'orienter le client vers le canal adéquat en termes de coût, en fonction de la tâche à effectuer (demande d'information, acquisition d'un produit, réalisation d'une opération...). Il ne s'agit pas d'exclure le client non rentable mais de rationaliser les relations que la firme entretient avec le client en les incitant à utiliser le canal le moins coûteux pour chaque tâche qu'il doit effectuer.

¹¹⁹ Badoc M., (2004), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.51

¹²⁰ Benavent C., Article Internet, « Canaux de distribution bancaire », www.Pau.fr/

2.3.1.5. La nécessité de l'adaptation

Si la gestion des coûts est considérée comme le moteur principal de l'accroissement de la diversité des canaux, cet accroissement pose, comme nous venons de le voir, un problème d'adaptation aux besoins de la clientèle.

L'argument selon lequel le développement du multicanal réside dans la volonté d'améliorer la qualité de service bancaire.

Dans l'ensemble, l'idée que l'agence est le pivot de la relation client, trois types d'établissements financiers son entrain d'apparaître :

Les banques étrangères qui tentent toujours de pénétrer sur les territoires,

Les établissements de crédit qui élargissent le spectre de leurs activités,

Certains assureurs en route vers la bancassurance.

Pour s'adapter à l'ensemble des besoins des clients il est nécessaire de :

☞ Disposer de l'ensemble des canaux, excepté dans le cas d'une spécialisation sur un produit particulier.

☞ L'enjeu stratégique de la gestion des canaux à savoir le passage à une nouvelle architecture plus rapidement que les concurrents et à un coût moindre (un meilleur compromis sur l'ensemble des canaux) prend ici toute sa signification.

☞ Les choix tactiques pour chacun des canaux peuvent s'apprécier de façon pertinente : faut-il accroître leur portée (par exemple en ouvrant l'agence 24h/24h), ou augmenter la richesse de ces canaux (en enrichissant les fonctionnalistes de l'e-Banking).

☞ Selon la position compétitive de l'entreprise les choix peuvent être contextualisés : les challengers (Assurances et banques étrangères) seront ainsi incités, pour conquérir des clientèles, à augmenter la portée de l'ensemble de leurs canaux, ou du moins à concentrer les investissements sur les canaux à longues portées. Au contraire, les acteurs en place auront plutôt intérêt à accroître la richesse des canaux pour mieux retenir leur client (On peut ainsi expliquer qu'en France, où la concentration bancaire est faible, la plupart des banques aient encore une politique d'ouverture d'agence alors qu'ailleurs, en Europe, on assiste plutôt à une réduction du nombre de ces agences).

2.3.2. Le niveau de performance, reporting et rôle commercial

Le commercial doit se sentir à l'aise pour expliquer la performance au client, quitte à se faire assister par un chercheur ou un opérateur s'il a une demande d'information très technique.

Dans l'organisation traditionnelle, on constate une grande difficulté à communiquer à l'interne lorsque les niveaux de performance sont inférieurs aux objectifs. Un gérant ayant des performances médiocres fait le silence sur sa gestion et dans ce cas le commercial ne se sent plus capable d'assurer le reporting au client. Bon ou mauvais, le reporting doit être fait et la performance doit être expliquée au client.

2.3.2.1. L'intégration du commercial dans la vente

Par exemple dans le cas de l'intermédiation bancaire, le noyau central peut être constitué de quatre personnes : le commercial qui négocie la transaction, l'analyste financier qui justifie la transaction, l'opérateur de salle de marché, « back-office », qui assure l'exécution et le suivi administratif de la transaction. Chacun est en contact avec son homologue chez le client.¹²¹ Le réseau tient en fonction du degré de solidité de son maillon le plus faible, la coopération au sein du noyau est essentielle. Par le développement progressif de centres de vente, on constate l'imbrication croissante des deux systèmes de communication interne et externe. Le phénomène pourrait être accéléré par l'arrivée des nouvelles technologies.

2.3.2.2. L'orientation client de la matière grise

Les analystes financiers ne peuvent pas travailler en amont sur des idées avec la seule connaissance des marchés financiers. Comme tout bon centre de recherche et de développement, il faut s'appuyer sur le repérage des besoins latents des clients. Cela suppose des remontées systématiques d'informations en provenance des commerciaux. Donc il faut bien connaître chaque client - ses pratiques financières, sa politique de placement et aussi son métier. A cet effet tout le monde contribue à la conception de la matière grise et à sa transmission au client. Les relations interpersonnelles à l'intérieur de la banque sont

¹²¹ Langeard E., (1999), « La servuction des services financiers en tant que système de communication », Revue française de marketing – N° 171, 1999, P.136.

insuffisantes, il faut les compléter par des réunions internes. Dans ce sens, la communication constitue une véritable arme du marketing relationnelle.¹²²

Le marketing relationnel privilégie la continuité des interactions avec le client après la transaction. Tandis que Le marketing transactionnel met l'accent sur l'échange économique uniquement. Dans ce travail, nous avons choisi de traiter que le marketing relationnel qui selon nous est à l'origine de la gestion de la relation client (CRM). Cependant nous ferons chaque fois une comparaison du concept relationnel avec le transactionnel.

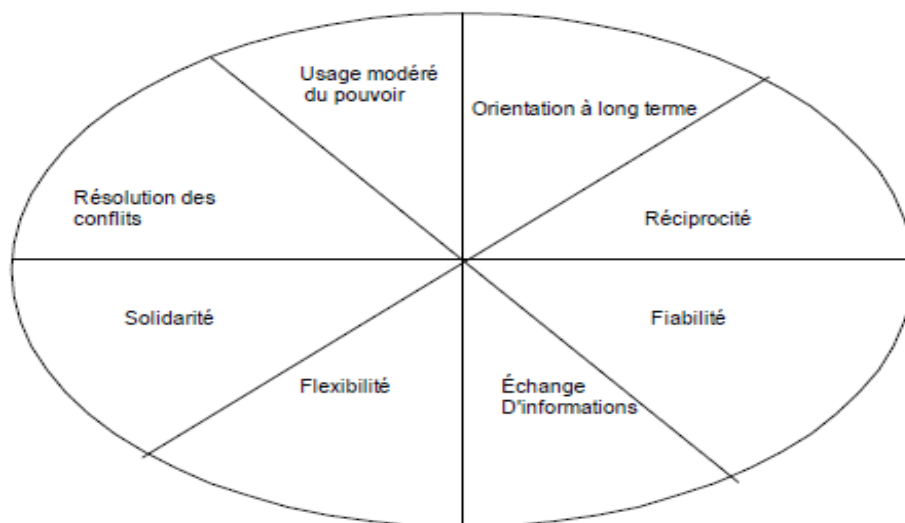
2.3.3. Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans la banque

L'entreprise ne peut établir de relations durables avec ses clients que si elle propose une valeur ajoutée relationnelle. De nombreuses entreprises utilisent désormais les outils du marketing relationnel dans le but d'établir des relations privilégiées avec leur clientèle.

On peut mettre en reliefs huit facteurs qui permettent de réussir une stratégie de marketing relationnel et d'améliorer son efficacité.

2.3.3.1. La stratégie du marketing relationnel et d'améliorer son efficacité.

Figure 2.3 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel¹²³



Source : Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer, (2003)

¹²² Badoc M., (2004), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque édition, Paris, 2004, P.364.

¹²³ Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer, (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », revue : décision marketing, juillet 2003, P.15.

2.3.3.2. Orientation à long terme

Dès la première interaction et tout au long de la relation l'entreprise doit exprimer envers le client sa motivation de maintenir l'échange.

2.3.3.3. Réciprocité

Dans une relation à long terme, il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices à chaque transaction, l'essentielle étant que le total du bilan relationnel soit équilibré.

2.3.3.4. Fiabilité

Lors de chaque échange, le contrat (formel ou informel) établi entre les deux parties définit les rôles du vendeur et du client. Dans une relation à long terme, les tâches exercées par le vendeur ne sont pas toujours définies de manière explicite. Une entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de sa clientèle par rapport aux tâches à accomplir. Elle s'efforcera de remplir son rôle de façon constante pour démontrer sa fiabilité.

2.3.3.5. Échange d'information

Des informations cohérentes constituent une condition indispensable à toute prise de décision. L'échange d'informations pouvant être utiles au partenaire représente un avantage indéniable pour les deux parties et constitue une preuve de confiance.

2.3.3.6. Flexibilité

Les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper les situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord. La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun.

2.3.3.7. Solidarité

Dans des situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate¹²⁴). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

2.3.3.8. Résolution de problème

En cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisibles à une relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée.

2.3.3.9. Usage modéré du pouvoir

Dans les relations avec ses clients, l'entreprise peut se trouver dans des positions de pouvoir très variées. Elle pourrait de ce fait utiliser des moyens de pression pour atteindre ses objectifs. Or, ces moyens peuvent rendre le climat d'échange difficile. Pour maintenir la confiance du client, une entreprise détenant une position de force renoncera à l'usage des moyens de pression pour imposer ses intérêts.

2.3.4. Le marketing relationnel et le directeur d'agence bancaire¹²⁵

La coopération entre le siège et les directeur d'agence, passe quelquefois par l'établissement d'un plan marketing (le plus souvent informel), œuvre du directeur d'agence.

Pourtant, ce plan est nécessaire, surtout, parce que l'agence bancaire est un point de vent très particulier. Il est principalement caractérisé par :

- Une distribution intégrée ;
- L'importance stratégique de la localisation ;
- Une clientèle rendue plus ou moins captive ;
- Une limitation légale de produits par leur nature et par leur prix ;
- Une activité qui la première ressent les évolutions de la conjoncture économique et sociale : une activité de synthèse conjecturale.

¹²⁴ Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer, (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », revue : décision marketing, juillet 2003, p15

¹²⁵ D'après P. Loup, « Le plan marketing- grand public- d'un directeur d'agence de banque », Revue Banque, 1978.

Les seuls éléments qu'un directeur de succursale bancaire puisse maîtriser sont ceux du marketing mix, relatifs à la communication.

2.3.4.1. Les moyens de communication classique

Le directeur d'agence peut choisir des clientèles-cibles en vue de la réalisation d'objectifs qui lui sont assignés et de programmes, en conséquence, les moyens de communication dont il dispose pour attendre ces clients.

Ce plan marketing d'agence comprend trois parties :

- Le diagnostic stratégique : le marché ;
- Le diagnostic tactique : les moyens, les opportunités ;
- La fixation d'objectifs hiérarchisés et échelonnés¹²⁶

2.3.4.1.1. Le diagnostic stratégique

Il permet à chaque directeur de connaître son marché de l'évaluer, que ce soit au niveau de sa clientèle actuelle (**action intensive**), au niveau de sa clientèle potentielle (**action extensive**) et au niveau de concurrence (**action offensive**).

L'élément primordial est l'étude de *la clientèle actuelle*, puisque c'est essentiellement à ce niveau que le directeur d'agence peut avoir une action. Ainsi donc, il est possible à l'élaboration d'une typologie de clientèle en fonction des actifs détenus du statut professionnel et de mettre en évidence l'influence des facteurs sociodémographiques sur les comportements de gestion.

Cette étude permet de connaître l'agence en termes de structure de sa clientèle et donc permet des comparaisons avec des chiffres d'ordre régional ou national. De segmenter la clientèle et ainsi de déterminer les cibles par produits offerts, mieux qu'à partir d'une quelconque typologie faite sur la clientèle totale de l'établissement bancaire.

Cette typologie va, en fait, être une grille d'aide à la décision pour les actions de démarchage de vente des produits bancaires.

A. La clientèle potentielle

Si l'analyse de cette clientèle préexiste à la mise en place d'une succursale, il n'en demeure pas moins qu'elle doit être poursuivie par la suite. Ainsi, l'étude de la géographie de

¹²⁶ Tournois N., « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition Masson, Paris, 1989m P.79.

la clientèle peut permettre de savoir si la zone est bien « couverte ». Des « barrières naturelles » peuvent apparaître (un grand carrefour, une zone d'attraction commerciale...). De même, l'analyse de la pénétration, par segment de clientèle de l'agence, peut mettre en évidence des distorsions par rapport aux moyennes nationales ou régionales.

B. La concurrence

Peut-être observer à partir de l'agence bancaire. En effet, de nombreux renseignements peuvent être aisément collectés par les démarcheurs, soit par observation directe soit au cours des contacts avec les clients ou prospects. L'ensemble de ces données doit permettre alors seulement de fixer des objectifs accessibles compte tenu de la réglementation émise par la banque centrale.

2.3.4.1.2. Le diagnostic tactique

Il s'agit de répertorier l'ensemble des moyens dont dispose l'agence pour communiquer auprès des clientèles-cibles, les messages voulus. Ces moyens sont essentiellement les suivants :

- Le point de vente, lui-même porteur d'un message, va en grande partie fixer l'image de la banque locale que constitue l'agence : local, matériel informatique, décoration... ;
 - Le personnel de contacts (présentation, nombre, spécialité, compétence, qualité de contact...);
 - Les démarcheurs (nombre...);
 - Enfin, les moyens publicitaires qui vont de publicité extérieure à PLV, en passant par les cadeaux, et autres moyens promotionnels tels que concours, dons à des œuvres, etc.
- A présent il est utile de connaître un certain nombre de statistiques qui caractérisent la succursale comme :
- Le nombre moyen de clients par employé ;
 - Le nombre moyen d'écritures par employé ;
 - La répartition du personnel commercial par rapport au personnel administratif ;
 - Le taux de réponse des démarcheurs ;
 - Les supports technologiques disponibles dans l'agence.

Une fois comparées aux moyennes nationales, il est possible de passer à la phase ultime de ce plan marketing par agence.

2.3.4.1.3. La fixation d'objectifs hiérarchisés et échelonnés

Après avoir tiré les conclusions de cette première étude du marché locale, les avoir comparées aux orientations de la politique générale de la banque, et avoir examiné les évolutions passées des différents domaines (produits, clientèle....) ou l'on se propose d'agir, il est possible de fixer, au niveau de chaque agence, des objectifs.

Ces objectifs peuvent être décomposés selon trois axes :

- Dans le temps : en objectifs annuels, semestriels, mensuels, quotidiens, avec mise en place d'un tableau de bord dénotant les variations saisonnières et conjoncturelles ;
- Selon les diverses composantes : par produit, par segment... ;
- Selon les sous-objectifs relatifs aux moyens dont on dispose au niveau agence.

C'est là un apport essentiel d'un tel plan marketing par agence. Car le directeur d'agence est alors à même d'apprécier s'il atteindra les sous-objectifs (tels-que nombre d'opération par employé...) et par conséquent, préévaluer les éventuels écarts possibles, et appuyer par ses données chiffrées toute demande de personnel supplémentaire.

2.3.4.2. L'intérêt des banques à fidéliser leur clientèle

Il paraît évident, lorsqu'on sait que le coût d'acquisition d'un nouveau client est de cinq fois supérieur aux coûts de maintien d'un client actuel.

Leonard Berry¹²⁷ précise six politiques de marketing qui mènent le client à maintenir des relations avec l'entreprise :

➤ La réalisation d'un service de base de qualité, source de satisfaction de la clientèle. Le service excède les attentes des clients et contribue à la fidélité de ceux-ci (*Fédéral Express*).

➤ La personnalisation du service et du suivi des clients. Une relation de confiance entre le client et le personnel du contact incite le premier à maintenir ses relations avec l'entreprise. (Les services de gestion privée des banques).

¹²⁷ Berry L., Shostach G.L. et Upah G.D., (1983), « Relationship Marketing », *Emerging Perspectives in Service Marketing*, Chicago, AMA, 1983.

- L'offre de services périphériques additionnels, à titre gracieux, qui donnent au client l'impression d'en avoir plus pour son argent (les cartes de crédit).
- Le traitement préférentiel grâce auquel les bons clients bénéficient d'une réduction de prix et, dans certains cas, de la gratuité du service (les programmes grand voyageur des compagnies aériennes).
- La conception et la mise en œuvre d'activités de marketing interne qui reposent sur la mobilisation du personnel de l'entreprise, afin de satisfaire les attentes des clients. Cet élément consolide l'engagement de l'entreprise aux yeux des clients, qui est alors encouragé à maintenir ses relations avec celle-ci.

L'objectif du programme du marketing relationnel est de transformer la transaction en relation, car la vente n'est plus l'étape finale, mais le début d'une relation. Celle-ci se fonde sur la multiplicité des interactions au cours desquelles l'entreprise dialogue avec les clients et récompense ces derniers sous forme d'offres spéciales.

2.3.4.3. Les limites du marketing relationnel¹²⁸

Il peut exister des freins à l'application et la réussite d'une politique relationnelle, on peut citer cela :

- L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher : coût d'achat de la base ou saisie des noms, coût de l'informatique, coût des médias (mailing, serveurs vocaux...).

- La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes.

- Tous les produits ne se prêtent pas à cette forme de communication : il faut que l'achat soit impliquant (avion, voiture) et que le prix unitaire du produit et sa marge permettent d'amortir les coûts de fidélisation. Pour les produits de grande consommation et à faible valeur unitaire, le chocolat par exemple, l'investissement peut être rentable pour de grands groupes comme Danone ou Nestlé qui possèdent plusieurs marques et un vaste portefeuille de produits.

¹²⁸ Byblice C., (2010), «*Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*», <https://hal.archives-ouvertes.fr/consulterle22/01/2018>

- Les consommateurs ne sont pas tous demandeurs d'une relation personnalisée : Les exemples américains montrent que le concept de relation de proximité ne fonctionne en moyenne que sur 20% des consommateurs.
- Constitution et l'exploitation de ces bases de données : La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing.
- Le marketing relationnel épuise le consommateur. Il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres¹²⁹.
- La mise en place d'une base de données représente un coût conséquent que toutes les entreprises ne peuvent pas supporter.
- Les outils de CRM permettent de segmenter et d'automatiser les actions, mais ne définissent en aucun cas la stratégie et des plans d'action. Une stratégie de marketing relationnel ne se substitue pas à une stratégie de marketing transactionnel, elle peut être complémentaire mais ne sera pas utilisée pour les mêmes finalités.
- Les outils du marketing relationnel perdent de leur efficacité dès lors qu'ils se banalisent. Le meilleur exemple est la carte de fidélité. Pour être vu, rien ne vaut l'originalité et cela se vérifie en marketing direct¹³⁰.

2.4. LE MANAGEMENT OPERATIONNEL DE LA RELATION CLIENT DANS LA BANQUE

Il s'agit de recruter de nouveaux clients au meilleur coût, de développer des programmes d'accueil, de vendre plus ou encore de profiter des croisements des segments pour élargir le portefeuille Allard C. (2002).

L'objectif de la politique management de la relation client et d'assurer une cohérence de la chaîne de création de la valeur client, tout en alignant le management des flux de contacts sur les bonnes options opérationnelles¹³¹. L'optimisation du capital client est une stratégie qui s'inscrit dans un processus d'exploitation et d'analyse des données suivant un cheminement bien précis : collecter, structurer, enrichir, visualiser, analyser, industrialiser et

¹²⁹ <http://forum.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/consulterle12/01/2018>

¹³⁰ Dominique C., (2002), « *Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisant* », Université des Sciences et Technologies de Lille 1 I.A.E.

¹³¹ Allard C., (2002), « Le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Dunod, Paris, 2002, P.121.

redistribuer l'information. Ceux sont autant d'étapes incontournables pour maîtriser et développer la connaissance clients.

Dans un environnement complexe et en forte évolution, les banques doivent intégrer la nouvelle démarche marketing (CRM) dans leur structure afin de minimiser les risques liés à l'incertitude et de maximiser les opportunités à saisir.

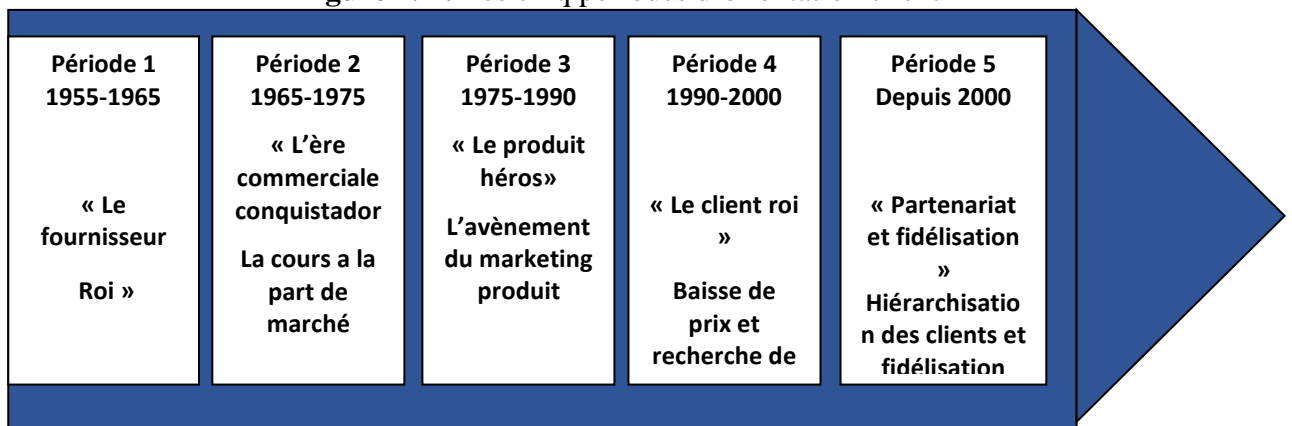
2.4.1. L'orientation client-entreprise

L'émergence du concept d'orientation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des banques et réflexions et surtout d'une transformation des systèmes marketing. Cette tendance se traduit par la création de nouvelles doctrines marketing comme le marketing relationnel, le (one to one), ou le Customer Relationship Management (CRM), qui ne sont que des dénominateurs de gestion marketing orientée client. Auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de tous les désirs de la part des entreprises.

Selon (Miles & Snow, 1978 ; Miller & Friesen, 1978 ; Porter, 1980) une entreprise orientée-client cherche à dominer son secteur par la pleine satisfaction de ses clients. Pour ce faire, elle offre des prestations qui prennent en compte l'ensemble des besoins des clients. Elle se concentre sur un type de clientèle dont elle connaît bien les besoins. Elle se positionne sur des segments de marché où la clientèle est exigeante, connaît bien les produits qu'elle achète et désire des services de haute qualité.

Avec la récente orientation du marketing depuis quelques années, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux. L'histoire de l'orientation client peut être résumée en cinq grandes périodes correspondant à des différents types de relations entre les différents acteurs :

Figure 2.4 : Les cinq périodes d'orientation client¹³²



Source : JULIEN BRUANT, (2002), « *Les enjeux de la segmentation dans la relation client* », THESE PROFESSIONNELLE, Pour l'obtention d'un mastère de management des systèmes d'information et des technologies, P.6.

2.4.1.1. Période 1 « Le Fournisseur roi » (Optique production)

Une concurrence faible, l'offre est limitée. Face à ces conditions de pénurie, le client doit s'estimer heureux de pouvoir acheter à un fournisseur qui livre quand il peut ou quand il veut. Cette phrase emblématique de la clientèle de cette période. L'acheteur est totalement dépendant de la volonté et de la capacité de réponse du fournisseur.

2.4.1.2. Période 2 « l'ère commerciale conquistador »

Vers les années soixante, les entreprises, pour la plupart, maîtrisent leurs fabrications industrielles et cherchent à se développer. Elles partent à la conquête de nombreux clients et parts de marché. Leur but est de trouver de nombreux débouchés à leur offre : il faut vendre partout. Le client est ouvert à l'innovation, curieux et avide d'essayer, il achète au premier fournisseur qui vient le voir avec des nouveautés¹³³.

Vers le milieu des années 1980, le paysage de la communication évolue. Davantage de concurrence communique, les médias se sont beaucoup diversifiés et les clients sont de moins en moins sensibles aux grands médias.

¹³² Bruant Julien, (2002), « *Les enjeux de la segmentation dans la relation client* », Thèse Professionnelle, Pour l'obtention d'un mastère de management des systèmes d'information et des technologies, P.6.

¹³³ Bruant Julien, (2002), « *Les enjeux de la segmentation dans la relation client* », Thèse Professionnelle, Pour l'obtention d'un mastère de management des systèmes d'information et des technologies.

2.4.1.3. Période 3 « le produit héros » (optique vente)

A partir de 1975, la concurrence est plus vive, les clients plus exigeants. Les entreprises apprennent à différencier les produits, à segmenter leur offre et la rendre plus attractive pour des clients à la recherche de variété. La segmentation de l'offre stimule l'innovation. Le consommateur se délecte de ce choix pléthorique. Il surconsomme avec appétit et se laisse séduire par les mirages publicitaires, créer et vendre de l'image devient l'objectif prioritaire de tout marque. Pour se réaliser cette ambition, il y a surenchère de créativité et de concepts, parfois à la limite de l'absurde. Bien que l'offre se développe, chaque marque réussit à imposer son image.

2.4.1.4. Période 4 « client roi » (optique marketing)

Au cours des années 1990, la pression de la concurrence mondiale et la sous-traitance internationale font s'effondrer certains coûts et par là même le prix. Simultanément, le développement des moyens de communication et le ralentissement de la croissance dans les pays industrialisés, ont fait évoluer les habitudes d'achat du client.

Incertain, il butine d'un fournisseur à un autre avec pour seule fin d'obtenir les meilleurs avantages. Il se laisse aller à ses impulsions, recherche une offre de plus en plus personnalisée et veille au prix¹³⁴.

2.4.1.5. Période 5 : « partenariat et fidélisation »

Perdre un client est à présent reconnu comme préjudiciable d'autant plus que sa conquête est coûteuse. La fidélité n'est ni une technique promotionnelle ni une mode. Avec l'émergence de nouveaux comportements de la clientèle. Ces attentes se manifestent à tous les niveaux, du grand public aux grands clients, les fournisseurs comprennent qu'ils doivent fidéliser leurs clients afin de construire des relations durables et équilibrées.

2.4.2. Les modes de relation banques /clients

Les modes de relation entre la banque et les clients peuvent reposer sur les équipements mis à sa disposition, au bénéfice des clients particuliers ou entreprises et de la capacité d'intermédiation traduite en capacité à collecter des ressources, et à les employer.¹³⁵ La

¹³⁴ Bruant Julien, (2002), « *Les enjeux de la segmentation dans la relation client* », Thèse Professionnelle, Pour l'obtention d'un mastère de management des systèmes d'information et des technologies.

¹³⁵ Schlosser A., (1996), « *la distribution bancaire aux particulières* », Thèse Doctorat HEC, p.55.

dimension relationnelle est développée par des banques spécialisées et par des banques grand public.

2.4.2.1. Dans les banques spécialisées

Pour celles-ci, la clientèle est essentiellement de haut de gamme : c'est la gestion de patrimoine, les grandes entreprises, certaines PME et quelques professionnels¹³⁶. A ce segment s'adressent des produits et services à forte valeur, assortis de conseils dont la sophistication rend le contact obligatoire. Pour répondre à cette attente, les banques ont développé, à côté des agences traditionnelles des agences spécialisées dédiées à une clientèle spécifique : entreprises, professionnels ou segments particuliers de clientèle telle la banque des femmes aux Etats-Unis.

Une autre forme de distribution est adoptée par les banques spécialisées dans une dimension relationnelle : la force de vente debout, c'est-à-dire l'affectation de certains chargés d'affaires à un nombre restreint de clients auxquels ils offrent contact de qualité et une disponibilité permanente. Ils jouent le rôle d'interlocuteurs privilégiés, de conseillers, et pratiquent une approche globale des besoins clients. La vente qu'ils proposent ensuite s'appuie sur les produits figurant dans le catalogue du réseau.

2.4.2.2. Dans les banques grand public

Celles-ci peuvent également développer la dimension relationnelle pour une large clientèle, dans le cadre de leur réseau traditionnel, mais avec des procédures simplifiées telles que les guichets rapides pour les opérations courantes et des espaces dédiés à une offre limitée à des produits et services de base.

Pour la majorité des clients, l'agence reste le seul point de contact avec leur banquier mais, dans la plupart des cas, ils s'y rendent pour des opérations courantes et non pour une relation commerciale. Seulement 20 à 40 % de l'activité du personnel est consacrée à la vente de produits et services. Le client peut également ignorer totalement le contact, pour cela il lui suffit d'effectuer toutes ses opérations par l'intermédiaire de la banque automatique, DAB ou GAB.

¹³⁶ Monique Z. & Eric L., (1999), « Marketing et stratégie de la banque », 3^e édition revue et augmentée Dunod, P.105.

2.4.3. Les critères de la banque transactionnelle

La banque transactionnelle a pour finalité de fournir à tout client (haut de gamme public), dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et, éventuellement, de lui en proposer d'autres.

Ce concept fait référence à la réalisation des opérations les plus courantes par les clients eux-mêmes au moyen d'automates bancaires situés dans ou hors des agences bancaires

2.4.3.1. Les transactions banque-entreprises

Celles-ci et notamment les PME sont de fortes consommatrices de services tels que la consultation, par Internet, micro-ordinateur ou téléphone, des informations financières relatives à leurs comptes. Ces services, à forte valeur ajoutée, présentent, pour la banque, trois types d'avantage :

- La rapidité de transfert des données commerciales, comptables et financières ;
- Une productivité accrue des services administratifs ;
- Une réduction importante des frais de traitement des échanges.

Ces nouvelles formes d'offre conduisent les banques à deux types de choix : l'un concernant la prise en charge des nouveaux coûts, l'autre relatif à la maîtrise de la nouvelle chaîne administrative sécurisée. Relativement aux coûts, les décideurs peuvent hésiter entre une approche classique qui externalise le coût des nouvelles prestations, en le transférant sur le client, et une logique d'action commerciale destinée à attirer une clientèle d'affaires très convoitée. Pour les choix relatifs à la maîtrise des modes opératoires et de la chaîne administrative sécurisée, les banques ont mis en œuvre trois options :

- La prise de position dominante dans des sociétés spécialisées sur des points clés de la télétransmission et offrant des logiciels de gestion ;
- La prise de participation dans le domaine des opérateurs de réseaux pour faciliter la pénétration de certains secteurs d'activité : par exemple, la BNP dans le secteur des transports ;
- L'intégration dans la chaîne de traitement des informations par interconnexion avec un réseau professionnel.

2.4.3.2. Les transactions banque-particuliers

La banque transactionnelle prend la forme d'automates et de systèmes télématiques couvrant une large part de l'offre de produits et services. La banque à domicile prend la forme de serveurs vocaux, de plates-formes de téléopérateurs et permet à la fois de mieux servir la clientèle et de réduire les coûts. Si le grand public utilise un nombre limité de prestations de ce type, en revanche les segments haut de gamme ont plus largement recours comme substitut à la visite à l'agence.

2.4.4. L'organisation des relations banque-client

L'organisation des relations banque-clients, repose sur le fait que les services à vendre varient en degré de standardisation ou d'adaptation et que leur objectif varie dans le temps de la relation. Ils commencent par une initiation, mais sont suivis de nombreux épisodes de gestions d'événements liés à l'image de la banque, à la nature du produit et à la nature du client. Dans le cadre de l'activité de la banque, les principes précédents peuvent être repris avec le client comme processus relationnel centré sur le client. Connaître, Conseiller, Vendre, Gérer la relation¹³⁷.

2.4.4.1. L'image de la banque

Elle semble être essentiellement une administration, soucieuse de ne pas prendre de risques, manquant d'imagination, sans dynamisme, lente dans sa prise de décision. Ces traits de l'image du banquier, qui sont à l'opposé du stéréotype de l'entrepreneur, s'ajoutent à tous les préjugés qui accompagnent, depuis des millénaires, les manipulateurs de l'argent¹³⁸.

L'image d'un directeur d'agence capable de prendre des responsabilités et donc d'aider le client ou l'entreprise en acceptant des risques.

En effet, à l'opposé, il semble que la banque soit de plus en plus perçue comme un partenaire indispensable de l'entreprise. On remarque certains **points forts** qui sont : la compétence et la discrétion. Et certains **points faibles** qui ont trait à l'attachement du banquier à ses intérêts et à son manque d'imagination.

¹³⁷ Zollinger M. & Lamarque E., (1999), « Marketing et stratégie de la banque », DUNOD, Paris, p.86

¹³⁸ Tournois N., (1989), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, P116.

2.4.4.2. Les moyens de contacts

Les Banques commerciales se préoccupent depuis longtemps de mettre en œuvre différents modes de contact avec leurs clients (*face-à-face avec le personnel, téléphone. Courrier, automates, Minitel, ou plus récemment Internet et les réseaux d'ordinateurs*). Leur nombre et leur coût posent la question de la complémentarité des modes de relation entre la banque et ses clients et celle de la possible substituabilité entre ces modes de contact. Il est à noter qu'aux Etats-Unis, le nombre de branches continue d'augmenter malgré la mise en place des nouvelles technologies dans les relations banque-clients.

Les banques commerciales ont tout d'abord créé des réseaux afin de mettre à la disposition de leur clientèle les éléments visibles du service : un emplacement, des équipements et du personnel à proximité des clients, premier critère déclaré dans le processus de choix d'une banque. Le niveau de compétence du personnel en contact dépendait du niveau de complexité du service à proposer à des clients parfois très indifférents dans leurs attentes.

L'hétérogénéité des clients conduisait à disposer, dans une même agence, de différents types de personne pour assurer plusieurs niveaux de service : services courants, banalisés, tels que les opérations de caisse, et services plus complexes comme les activités de conseil. Les réseaux ont été conçus au départ pour répondre à l'attente de proximité. D'une façon générale, dans le domaine des services, le choix des clients s'effectue entre la valeur ajoutée du service et son accessibilité mesurée en proximité géographique¹³⁹.

Compte tenu de ce contexte, les banques doivent arbitrer entre relation automatisée et relation physique.

2.4.4.3. Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle

La banque transactionnelle met l'accent sur l'échange économique uniquement et la banque relationnelle privilégie la continuité des interactions avec le client après la transaction.

Dans ce travail, nous avons choisi de traiter que la banque relationnelle qui selon nous est à l'origine de la gestion de la relation client (CRM). Cependant nous ferons chaque fois une comparaison du concept relationnel avec le transactionnel

¹³⁹ Schlosser A., (1996), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, p.55.

Tableau 2.5 : Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle

| Banque transactionnelle | Banque relationnelle |
|--|---|
| <p>Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.</p> | <p>✓ - Banques spécialisées : créer des agences qui privilégient la force de vente « debout » (chargés d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients).</p> <p>- Banques grand public : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée pour opérations de base ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien où le client peut révéler ses besoins et ses projets.</p> |

Source : SCHLOSSER A., (1996), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, p.55.

2.4.5. Les spécificités du marché bancaire

Nous étudions le marché bancaire selon deux critères :

- La nature du client ;
- L'offre et la demande qui se manifeste sur le marché bancaire.

2.4.5.1. Les clients bancaires

Pour une banque, la notion du marché reconnaît :

- ✓ La clientèle des entreprises, dénommée aussi la clientèle commerciale ;
- ✓ L'ensemble des consommateurs désignés habituellement sous le nom de clientèle, des particuliers ou marché des particuliers.

2.4.5.2. Les entreprises

Les besoins multiples des entreprises, peuvent être groupés en quatre rubriques ;

- ✓ Le besoin d'argent ou bien le besoin de financement à court, moyen et long terme d'où les différents types de crédit.

✓ Besoin, en outil de gestion, des valeurs mobilières d'où des produits comme la convocation des assemblées générales¹⁴⁰.

✓ Besoin de conseil et assistance, d'où des produits comme l'aide à la gestion, conseil financier et conseil divers.

✓ Besoin de respect, dont dépend la relation banque-client, de rapidité et de la proximité physique et psychologique.

Ces besoins sont ressentis avec une amplitude très différente selon la taille des entreprises (P.M.E, G.E.).

2.4.5.3. Les particuliers

Les particuliers manifestent également des besoins – en matière bancaire – différents, on retient à cet égard :

✓ Besoin de transaction d'où des produits comme le chèque, les billetteries automatiques, les avis de prélèvement . . . etc.

✓ Besoin de précaution, c'est-à-dire le besoin de se constituer une épargne liquide disponible rapidement, d'où des produits comme les comptes sur livrets, le bon de caisse.

✓ Besoin de financement du logement, d'où des produits comme les comptes et plan d'épargne logement, les prêts conventionnés¹⁴¹.

✓ Besoin de trésorerie, du fait d'un décalage provisoire des revenus et dépenses d'où des produits comme les prêts personnels ou le crédit-bail.

2.4.6. L'offre et la demande des produits bancaires

Toutefois, la spécificité du marché des produits bancaires peut s'appréhender en considérant l'offre puis la demande qui constituent les composantes du marché bancaire. Quant au « produit-banque » la banque étant elle-même considérée comme un produit. La banque doit être considérée comme ayant un rôle primordial dans l'évolution économique du pays.

C'est une plaque tournante, le point de passage des préoccupations concernant l'argent. C'est « l'intermédiaire » entre l'offre et la demande, et à cet égard, un agent d'équilibre, qui nous pousse à étudier les particularités de l'offre et la demande bancaires.

¹⁴⁰ Echard J.-F., (1984), « Politique financière de l'entreprise du risque », édition : P.U.F., Paris, p.39.

¹⁴¹ Arnaud L., (1983), « Le Marketing bancaire des particuliers », édition : Banque, Paris, p.12.

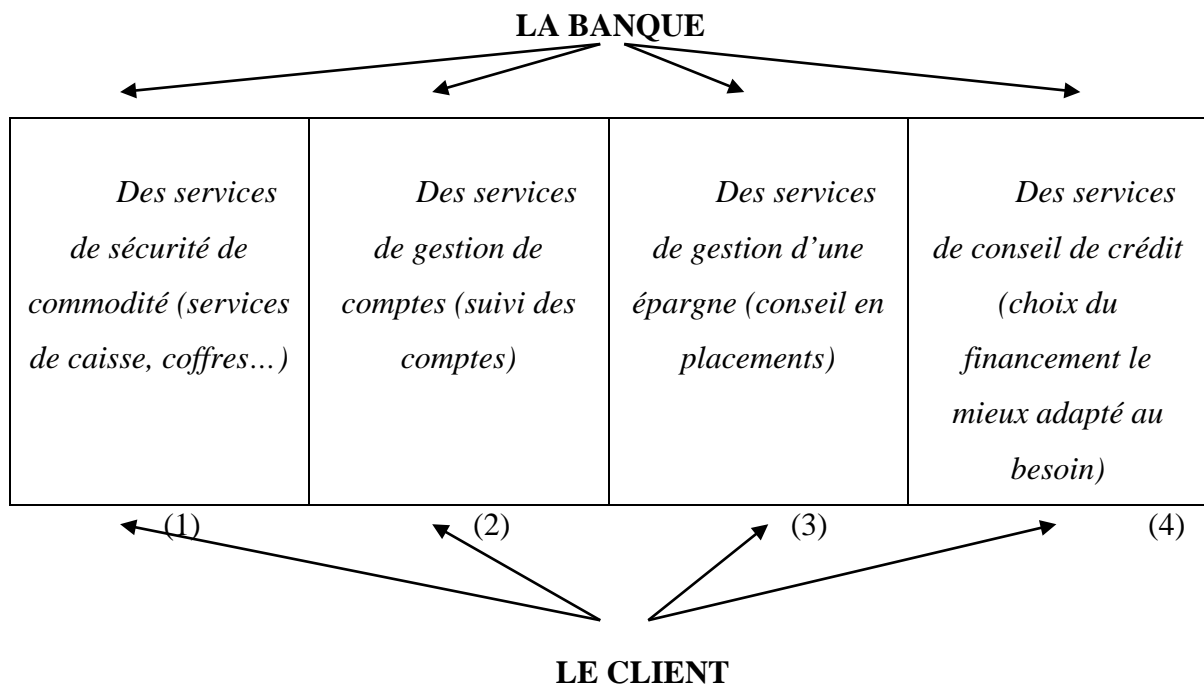
2.4.6.1. L'offre de produits bancaires

Sachant que les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leurs clients une gamme étendue de produits. Les produits bancaires dans une optique marketing sont définis au sens large, et concernent toute l'offre de la banque à sa clientèle.

Un compte sur livret, un crédit à moyen terme, ou à long terme, l'encaissement d'un chèque sont autant de produits bancaires. Il importe donc d'identifier chaque produit et de préciser ses principales caractéristiques. La spécificité du marché bancaire est due aux caractéristiques particulières que présentent les produits bancaires :

- ✓ Les produits bancaires sont immatériels et s'apparentent à la prestation de service.
- ✓ Les produits bancaires peuvent faire l'objet d'une différenciation.
- ✓ Les produits bancaires sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire et les banques ne sont pas maîtres de cette caractéristique. L'offre bancaire peut se décomposer comme suit :

Figure 2.5 : Schéma de l'offre bancaire.¹⁴²



Sources : TOURNOIS (N.), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, 1989 P.71.

¹⁴² Tournois (N.), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, 1989 P.71.

On note que :

- ✓ La concurrence est vive sur le marché de l'épargne.
- ✓ Le client est généralement multi bancarisé. Il a « sa banque d'épargne », « sa banque de disponibilité et services divers » et « sa banque –conseil »¹⁴³.

a) La stratégie de l'offre

En ce qui concerne la stratégie de l'offre, plusieurs options sont offertes à la banque.

- ✓ Soit concentrer son effort sur le « compte » pour obtenir des dépôts supplémentaires pour les emplois,
- ✓ Soit différencier les services « gestion de compte », (prélèvement annuel) permettant de rendre plus ou moins captif le client ;
- ✓ Soit diversifier les services « épargne et investissement » qui apportent également des ressources.

b) La stabilité et l'irrationalité de la demande :

La stabilité de la demande est due à la stabilité de la relation produit-client et de la notion client/banque ; la demande d'un produit entraîne celle d'un autre produit, par exemple, les comptes et le plan d'épargne logement sont une demande d'épargne et une demande de crédit. En plus, la demande est irrationnelle puisque tous les produits bancaires se rapportent à « l'argent » et le comportement des clients est souvent irrationnel en cette matière.

2.4.6.2. La demande de produits bancaires

La Spécificité de la demande des produits bancaires est due à plusieurs données. Les demandeurs de produits bancaires sont différents biens que leurs besoins se multiplient. Dans toute action marketing on doit en tenir compte, parce que l'inadéquation des produits bancaires avec les besoins des clients conduit à une mauvaise qualité de prestation, ce qui peut ruiner l'image de marque de la banque et par conséquent la fuite de ses clients potentiels.

2.4.7. La mise en place d'un plan de distribution

Le plan distribution va devoir intégrer au plan marketing relationnel l'ensemble des moyens qui permettront à l'agence de proposer ses produits à sa clientèle.

¹⁴³ Tournois N., (1989), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, p.71.

Selon **BADOC M.** « La politique de distribution est considérée par la plupart des experts comme une carte maîtresse de la réussite du marketing pour les sociétés de services »¹⁴⁴.

Le plan de distribution est sans doute celui pour lequel l'agence et son responsable jouissent de la plus grande indépendance et dans lequel ils sont maîtres de l'action. Ce plan concerne en effet les méthodes, procédures, structures et actions qui permettent de gérer le contact direct avec la clientèle dans le cadre de la vente des produits.

Toutes les actions concernées par le plan distribution sont des actions d'exploitation et sont traditionnellement mises en place dans toutes les agences même si aucun plan marketing n'est établi.

Elles composent l'action commerciale du point de vente et incitent de nombreux responsables d'agences à veiller à leur application.

Ce n'est que dans l'application du plan marketing et dans la mise en œuvre des multiples actions des différents plans, que sont perçus l'efficacité et l'impact commercial et l'activité de distribution de l'agence

2.4.7.1. La tarification des services bancaires

La tarification des services bancaires, accroît la part des commissions perçues, l'objectif est d'améliorer sa masse bénéficiaire, mais surtout de vendre le produit net bancaire dépendant des taux d'intérêt. Le but recherché est la couverture des coûts de revient de tous les produits afin d'éviter les péréquations¹⁴⁵.

A l'heure actuelle, un grand nombre de services bancaires sont gratuits (service de caisse, paiement de chèque, virement,), sinon facturés à une commission fixée sans rapport avec le coût de revient du service (opération sur valeur mobilière, activité de conseil.

Sur le plan commercial, la tarification sera d'autant mieux acceptée par la clientèle dans le cas où des contreparties lui sont associées. Ces contreparties peuvent consister en :

- ✓ La baisse de taux de crédit.
- ✓ La suppression des jours de valeurs et l'amélioration de la qualité des services.

¹⁴⁴ Badoc M., (2004), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque édition, Paris, p.223.

¹⁴⁵ Vernimmen (P.), « Gestion et politique de la Banque », édition Dalloz, Paris, 1981, P.55.

2.4.7.2. La publicité de notoriété et d'image de marque

La publicité, de notoriété vise à faire connaître le nom de la banque dans le public, par la mise au point d'un logo type par une association ou autres établissements¹⁴⁶.

La publicité d'image de marque tend d'une part à entretenir des relations avec la banque en mettant l'accent sur le dynamisme, l'efficacité et la compétence de la banque, et d'autre part, elle insiste sur la différence entre la banque et ses principaux concurrents.

a. La publicité média

La publicité média utilise les grands médias, ou les « *mass media* » comme la (Télévision, Radio, Presse, affichage...). Ils sont sans doute appelés à jouer un rôle important dans les campagnes de communication du futur. Elle est collective du moment où elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle afin d'être perçue, par tous les segments du marché¹⁴⁷.

b. Les mailings

Le mailing est un moyen privilégié pour la banque qui désire contacter directement son client, c'est une publicité individuelle qui utilise le relevé bancaire comme occasion pour s'adresser au client, les lettres de prospection, les cartes de visite, et l'entretien téléphonique.

¹⁴⁶ Hadj Slimane Nadir, (2005), « la problématique de communication bancaire en Algérie », Mémoire de Magister, Université Boubaker Belkaid Tlemcen, p.164.

¹⁴⁷ Badoc M., (1997), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les éditions d'Organisation, Paris, p.268.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

A la fin de ce chapitre et après avoir présenté avec précision c'est quoi une relation de long terme, ces critères, les gains et les pertes associées à ce genre de relation, et afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique posée au début de ce chapitre, nous avons jugé important d'introduire dans la gestion de la relation client dans la banque. Toutes ces transformations ont joué un rôle positif dans la construction des relations durables avec une clientèle de plus en plus informée et exigeante. Et dans la troisième section nous avons pu éclairer trois concepts qui constituent le cœur de notre travail de recherche.

En conclusion la croissance de la banque réside dans la construction des relations durables avec un nombre important de clients. Donc elle doit le satisfaire et le fidéliser, et afin de le conserver la banque fait recours aux différents moyens et techniques qui servent à la construction d'un capital client.

CHAPITRE III

LE ROLE DU MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT DANS LE SYSTEME BANCAIRE

Introduction

Une agence de banque à tout faire était souvent conçue comme un comptoir colonial (PAINT, 1981)¹⁴⁸. C'est-à-dire destiné à conquérir la clientèle locale puis à la conserver à titre exclusif en lui offrant tous les produits, dont elle pouvait avoir besoin même exceptionnellement.

Plusieurs nouveaux concepts ont été introduits au marketing, dans cette perspective relationnelle, à savoir interaction client (Webster, 1992 ; Berry, 2002), confiance et engagement (Morgan et Hunt, 1994 ; Wilson, 1995), qualité de service (Parasuraman et al, 1990 ; Gronroos, 1994), connaissance client (Perrien et Ricard, 1994), coopération (Ajio, 1996) et création de valeur (Haker, 1999). Le succès du CRM repose en grande partie sur la rapidité de diffusion et de développement des TIC (Crosby et Johnson, 2001 ; Grabner-Kraeuter et Moedritscher, 2002). Parmi ces technologies, on trouve la technologie CRM et ses outils.

La CRM (Customer Relationship Management) ou de GRC (Gestion de la Relation Client), constitue un nouveau paradigme dans le domaine du marketing relationnel. Les clés d'une démarche **CRM** réussie sont liées à **25% à la technologie, 25% au processus et 50% aux personnels de contact**¹⁴⁹. Une question qui s'impose ; Comment la CRM peut aider la banque à renforcer sa relation client ?

Ce chapitre, développera trois points que nous jugeons essentielle, à savoir : La clarification et la définition d'un certains nombres de concepts liées à ce phénomène, comme la CRM, les Tics, innovation du produit et de processus et le personnel de contact. Nous montrons que le personnel de contact joue un rôle prépondérant dans l'action commercial et le renforcement de la relation client.

¹⁴⁸ Print R., « La rentabilité des banques » ; Banques, n° 405, Avril 1981, P.435

¹⁴⁹ Byblice C., (2010), « *Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* », École doctorale 245, Décembre 2010. p.23.

3.1. L'ACTION DU CRM : QUELLES PERSPECTIVE POUR LES BANQUES

L'exigence d'une bonne connaissance de sa clientèle pour une banque, sous l'égide de contraintes réglementaire intelligemment exploitée, ne devrait pas constituer un frein aux opportunités de développement commercial.

Le passage d'une perspective transactionnelle vers une perspective relationnelle, la littérature du marketing a mis l'accent sur l'importance que doivent accorder les praticiens et les chercheurs à la gestion de la relation client.

Le CRM (Customer Relationship Management, ou en français, Gestion de la Relation Client) est un ensemble d'outils et techniques permettant de gérer la relation avec la clientèle avec la banque en automatisant les différentes composantes de la relation client. Dans le langage courant, la CRM désigne le logiciel de gestion de la relation client¹⁵⁰.

3.1.1. Définition et mise en œuvre de la CRM dans la banque

De nos jours, l'évolution des technologies, la mondialisation des marchés et le raccourcissement du cycle de vie des produits rendent la concurrence toujours plus rude. Il devient très difficile pour une entreprise de conserver sa part de marché en se basant uniquement sur les prix et les produits.

La CRM (Customer Relationship Management) ou de GRC (Gestion de la Relation Client), constitue un nouveau paradigme dans le domaine marketing relationnel. Afin de construire une relation avec le client dans le but d'aboutir à une fidélité de ce dernier, les entreprises s'orientent donc actuellement et de plus en plus vers la gestion de la relation client. Le CRM est un processus qui consiste à gagner, à conserver, à élargir et à fidéliser une clientèle. Sa stratégie est de placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise en instaurant un dialogue, une relation de confiance et un respect mutuel avec les clients.

¹⁵⁰ Andreas M. & Darius Zumstein, (2008), « *Le CRM analytique : les outils d'analyse OLAP et le Data Mining* », Dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management, Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, p.05.

3.1.1.1. Qu'est-ce que le CRM ?

Le CRM (Customer Relationship Management), es définit comme l'intégration technologique liée à la vente, au marketing et aux services clients dans une optique d'automatisation de la gestion de la relation avec le client¹⁵¹.

Selon **Dionne (2001)** conçoit le CRM est « *une stratégie d'entreprise déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies* »¹⁵².

Pour **Plakoyiannaki et Tzokas (2002)**, le CRM se base sur les TIC pour « *identifier, développer, intégrer et concentrer les diverses compétences de la firme vers l'écoute du client afin de lui fournir une valeur supérieure et à long-terme en échange d'un profit* »¹⁵³.

René Lefébure et Gilles Venturi (2005), indiquent que le CRM est « *une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices* »¹⁵⁴.

Pierre Alard et Pierre Arnaud Guggémos (2005) définissent le CRM comme « *une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et à mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise* »¹⁵⁵.

A travers cette définition, nous soulignons six éléments à savoir :

- ✓ Une démarche organisationnelle ;
- ✓ La connaissance du client et la satisfaction totale ;
- ✓ L'identification du client par le potentiel d'activité et la rentabilité ;
- ✓ La pluralité de canaux de communication ;
- ✓ La durée de la relation et l'accroissement du chiffre d'affaire ;
- ✓ La rentabilité de l'entreprise.

¹⁵¹ <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/definition-crm.pdf> - consulter le 29/04/2018

¹⁵² Dionne, M. (2001), « *Pour comprendre le CRM : La logique des poupées russes* », disponible sur le site <http://www.crmodyyssey.com>.

¹⁵³ Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). « *Customer Relationship management: A capabilities portfolio perspective* », *Journal of Database Marketing*, 9(3), 228-237.

¹⁵⁴ Lefébure R. et Venturi G. (2005), *Gestion de la relation client* ; Edition 2005 ; Eyrolles

¹⁵⁵ ALARD P. et GUGGÉMOS P-A., « *CRM : les clés de la réussite* », Edition d'organisation, Paris 2005.

Il s'agit du processus consistant à gagner, à conserver et à élargir une clientèle rentable. Cette stratégie exige d'accorder une priorité nette aux services ayant de la valeur pour le client. De toutes ces définitions nous pouvons définir le CRM comme « *une stratégie d'entreprise orientée client, qui se base sur les TIC pour gérer de manière efficace la relation client* ».

De toutes ces définitions nous pouvons définir le CRM comme une stratégie d'entreprise orientée client, qui se base sur les TIC pour gérer de manière efficace et efficiente le cycle de vie du client. Des éditeurs de logiciels comme Oracle, People Soft, SAP et Siebel définissent le CRM en mettant un accent sur les technologies de l'information et de la communication. Il ressort de toutes ces définitions que le CRM est perçu à la fois comme une stratégie d'entreprise et un processus technologique¹⁵⁶.

3.1.1.1. Le CRM : une culture d'entreprise

Le succès du CRM nécessite un engagement réel qui ne concerne pas seulement un département de vente ou de marketing mais nécessite l'engagement de l'ensemble du personnel concerné. La culture d'entreprise est ainsi un facteur de réussite déterminant dans la gestion de la relation client. L'entreprise se doit ainsi d'évoluer dans une atmosphère et un climat favorable afin que le client se sente en confiance, à l'aise et apprécié¹⁵⁷.

Le développement de la culture d'entreprise passe par le bien-être et la motivation des employés. L'identification de l'employé envers son entreprise amène celui-ci à rester fidèle à son employeur. Ceci étant, l'employé pourra construire une relation à long terme et personnelle avec le client, ce qui conduira à la compréhension des besoins du client par l'employé. Si la communication entre les différents départements de l'entreprise est réalisée, l'employé va se transformer en vecteur de communication et va ainsi permettre à l'entreprise entière de comprendre les besoins de la clientèle.

3.1.1.2. La mise en œuvre des outils CRM¹⁵⁸

Pendant de nombreuses années, les clients ont été reconnus à partir des produits possédés, il n'y avait aucune vue horizontale des produits détenus par un client. La notion de

¹⁵⁶ GRARI Y., (2017), « Relation TIC/CRM : Cas de la banque AGB-Tlemcen », Revue DIRASSAT –N° 30, Université de Laghouat.

¹⁵⁷ Andreas M. & Darius Zumstein, (2008), Op. Cite, p.6.

¹⁵⁸ Véronique D.G., Mathieu P., Isabelle S., (2009), « *L'approche relationnelle dans les banques : Mythe ou réalité ?* », Revue française de gestion, Lavoisier, 2009/1 n° 191 | pages 123 à 138.

client reste difficile à appréhender, il peut s'agir d'une personne, d'un ménage économique... Plus on a une vue large du client, plus on optimise l'offre commerciale, il est donc préférable de raisonner en termes de ménage économique plutôt qu'en termes de compte produit. Chacun des foyers est ensuite classé en fonction du produit net procuré.

3.1.1.2.1. L'acquisition de nouveaux clients

Proposer la bonne offre, à la bonne cible, au bon moment, avec le bon argument permet de réorienter le dispositif de relationnelle. Le développement de la communication pour chaque programme permet d'améliorer les résultats d'une acquisition client réussie.

Grace à leur capacité à combiner l'utilisation de multimédias et à leur faible coût par acquisition, les centres de contacts sont devenus les relais privilégiés des entreprises qui souhaitent atteindre leurs objectifs d'élargissement de leur base clients. Parmi leurs avantages, on cite :

- ✓ Pénétration : capacité à contacter un grand nombre de prospects ;
- ✓ La rapidité : capacité à pénétrer le marché rapidement ;
- ✓ La réactivité : capacité à évaluer l'impact de tout changement (au niveau de l'offre, de la cible ou du moment du contact) sur le coût par acquisition, de manière à contrôler les performances en temps réel et à le corriger rapidement ;
- ✓ La rentabilité : capacité à exploiter des modèles de coût par acquisition qui assurent un service rentable sur des segments de marché à faible marge ;
- ✓ La personnalisation : capacité à adopter l'approche aux besoins individuels des prospects ALLARD C. (2002).

3.1.1.2.2. La fidélisation des clients existants

La fidélisation des clients est un objectif majeur dans toute stratégie commerciale dynamique. Un programme de fidélisation est particulièrement efficace lorsqu'il propose des avantages attrayants et originaux et lorsqu'il est mis en place avant les concurrents. Il est considéré indispensable car retenir un client coûte moins cher qu'en acquérir un nouveau.

Les nouvelles stratégies de fidélisation sont plus développées et reposent sur un schéma relationnel structuré autour de la connaissance du client et sur l'image de marque que désire véhiculer l'entreprise.

« Retenir un client coûterai jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8% et la diminution de la défection des clients de 5% par an et permettrait de doubler les bénéfices »¹⁵⁹

3.1.1.2.3. L'assistance technique

L'assistance technique répond à un besoin, ce faisant un service à forte valeur ajouté qui contribue, d'une part, à maintenir la fidélité, d'autre part à promouvoir l'utilisation des produits et services offerts par l'entreprise. Pour cela il faut :

- ✓ Eviter les files d'attente ;
- ✓ Forme des opérateurs pour maitrise parfaitement les produits et services proposer etc.

La mise en œuvre d'un programme CRM requit cinq éléments : stratégie, segmentation, processus, structure organisationnelle et technologie¹⁶⁰

3.1.1.2.3.1. Stratégie

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premiers. La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client. La segmentation définit comment la clientèle, et l'organisation du marketing, doivent se structurer. La stratégie de prix représente l'un des facteurs de différenciation les plus déterminants entre des produits ou services, aujourd'hui devenus aisément comparables.

3.1.1.2.3.2. Segmentation

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

¹⁵⁹ Reichhel f., (1996), « l'effet loyauté », Dunod, édition, paris, 1996.

¹⁶⁰ Brown S., (2001), « CRM la gestion de la relation client », village Mondial, 2001, P.41

3.1.1.2.3.3. Processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme CRM ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de la technologie destinée à favoriser et à répandre leur emploi. Le processus CRM est l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécutées. Sans être excessivement compliqué, il exige des délais brefs. Du fait de l'importance accordée aux délais, il est intéressant d'observer que les problèmes résultent, le plus souvent, d'un échec à mesurer ou à évaluer le processus en soi. Les entreprises concentrent tellement leur attention sur leurs prévisions de « taux d'acceptabilité » des produits ou services offerts qu'elles oublient d'améliorer sans cesse le processus.

3.1.1.2.3.4. Structure organisationnelles

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de Customer Relationship management. Aussi, la création d'équipes interdisciplinaires réparties par segments n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique de nouveaux style de campagnes, chaque équipe devrait travailler sur : la récupération, la fidélisation, l'élargissement/l'amélioration de l'offre et la prospection.

3.1.1.2.3.5. Technologie

Le processus CRM repose sur des données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création de base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, aux supports de décision et au matériel sont couramment employées dans secteur des communications, les outils servant au datamining, à la gestion des campagnes et aux centres d'appels sont moins connus.¹⁶¹

3.1.2. Les principaux outils du Customer Relationship Management ¹⁶²

La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies

¹⁶¹ Brown S. « CRM Customer Relationship Management la gestion de la relation client », Village Mondial, Pearson Éducation France, 2006, P.40.

¹⁶² Muloji Shimuna E. « enjeux des NTIC dans la relation avec la clientèle », Thèse doctorat - Université de Lubumbashi, Congo, 2008.

commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer.

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 bénéfices¹⁶³.

3.1.2.1. Les trois phases du CRM

Dans « La gestion de la relation client », Stanley Brown divise la stratégie CRM en trois phases qu'il nous paraît important de citer. En effet, elles résument à elles seules les enjeux et fondements du Customer Relationship Management :

- ✓ La conquête permanente de nouveaux clients ;
- ✓ La fidélisation de ces derniers ;
- ✓ La gestion stratégique du service client : l'entreprise doit identifier ses clients¹⁶⁴.

3.1.2.1.1. La conquête permanente de nouveaux clients

Il s'agit certainement de la révolution la plus importante pour le marketing relationnel nécessite de créer des relations au travers de l'ensemble des canaux de distribution, au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services.

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.

3.1.2.1.2. La fidélisation de ces derniers

Beaucoup d'entreprises entreprennent des démarches de gestion de la connaissance. L'aspect le plus important de cette démarche est le renforcement du lien avec les clients. L'efficacité ne se limite pas à des choix de techniques ou d'outils, mais passe par un préalable essentiel : la mesure de l'intensité de la relation et de la fidélité des clients.

¹⁶³ René Lefébure & Gilles Venturi, (2005), « Gestion de la relation client », édition 2005, EYROLLES, p.225.

¹⁶⁴ Andreas M. & Darius Zumstein, (2008), « *Le CRM analytique : les outils d'analyse OLAP et le Data Mining* », Dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management, Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg, p.05.

Les études sur les pertes de clients ont mis en évidence la nouvelle règle des 90/10 : 90 % des défections sont le fait d'anciens clients et 10 %, celui de nouveaux. Les entreprises souffrent d'un problème d'infidélité de leurs anciens clients¹⁶⁵.

Et, malgré ce constat, beaucoup d'entreprises consacrent plus de 70 % de leurs ressources marketing à l'acquisition de clients, plutôt qu'à la fidélisation des clients anciens. Elles continuent à investir dans des processus coûteux de conquêtes de nouveaux clients pour compenser les départs.

Cette illusion du nouveau client est troublante car les différents travaux montrent, d'une part, que plus le coût d'acquisition est élevé, plus l'impact de la fidélisation est important, et d'autre part, qu'une petite proportion des nouveaux clients pourront devenir un jour de très bons clients.

3.1.2.1.3. La gestion stratégique d'identifier ses clients

Les plus prometteurs et ainsi, tout en conservant un service de bonne qualité à l'ensemble de ses clients, leurs offrir des services de qualité encore plus élevés.

Le concept de fidélisation est central. Son but est l'optimisation de la relation client et il représente la clé de l'augmentation des recettes au sein d'une entreprise. A l'instar de son importance dans le CRM, il sera en outre le fil conducteur de notre travail.

Pour ce faire, l'entreprise devra faire évoluer sa relation avec le client comme une relation amoureuse, en construisant progressivement les valeurs de loyauté et de confiance et ce, afin de se démarquer de ses concurrents. En se montrant à l'écoute, l'entreprise va faire évoluer ces valeurs afin d'installer une alliance entre les deux parties.

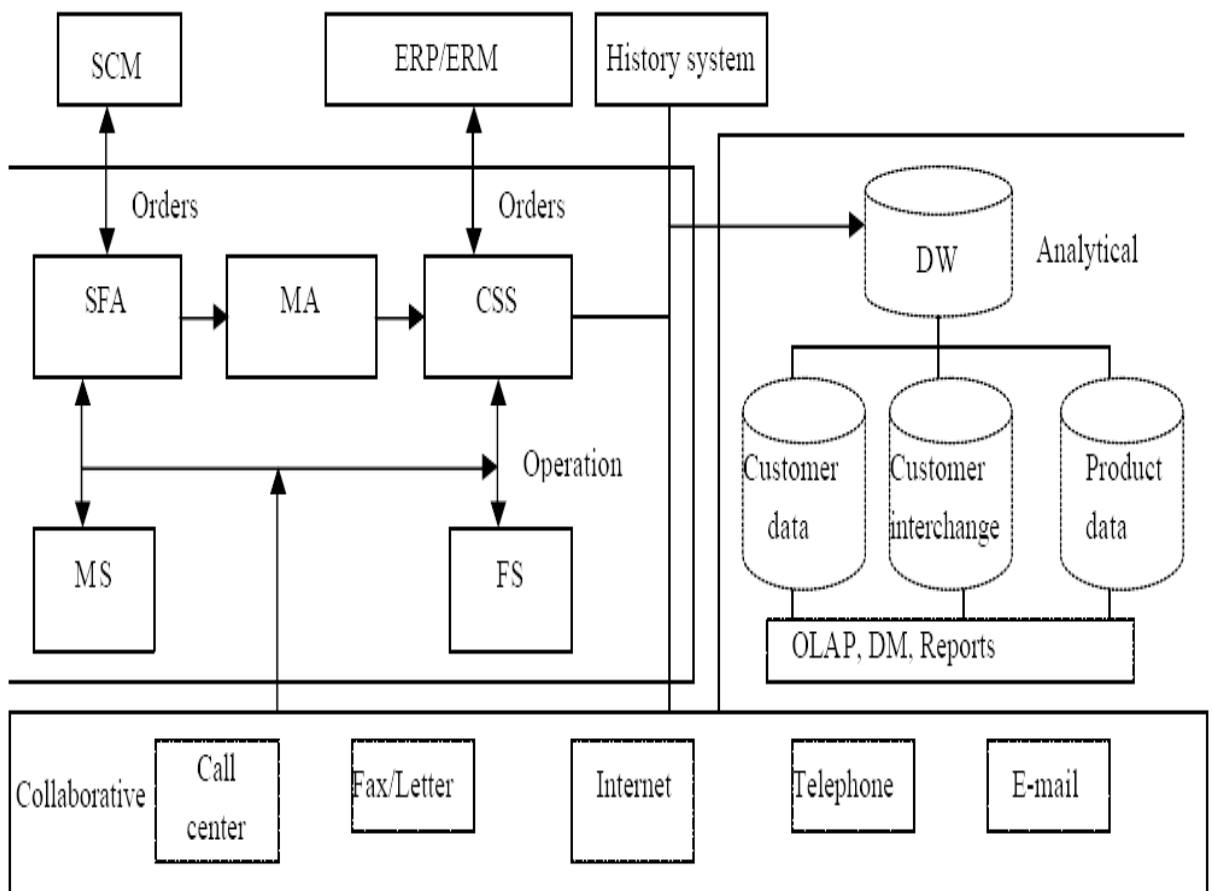
Les intérêts des clients étant compris, il sera alors possible pour l'entreprise d'adresser des messages ainsi que des services ciblés au client, services pouvant être des avantages offerts par l'entreprise. Dès lors que le client devient un réel partisan de l'entreprise, la fidélité est établie et ce dernier va véhiculer une image positive de l'entreprise en la recommandant à d'autres personnes.

¹⁶⁵ Lefébure R. & Venturi G., (2005), OP. Cit. p.147.

3.1.2.2. Les trois dimensions du CRM

Au cours de notre recherche, nous avons fréquemment retrouvé le CRM divisé en trois domaines d'activité interdépendants : le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique. La collaboration de ces trois parties a pour finalité de réaliser l'objectif ultime de la stratégie CRM de l'entreprise, c'est-à-dire le développement et l'optimisation de la relation client. Le tableau ci-dessous montre de manière schématique les trois éléments du CRM et leur interdépendance.

Figure 3.1 : les trois dimensions du CRM¹⁶⁶



Source: Extrait de l'article « *The designing of CRM based on Data Warehouse* »*

* Dans le partie opération, relevons les abréviations suivantes : SFA pour Sales Force automation, MA pour Marketing automation, CSS pour Client Support Service

¹⁶⁶Andreas M. & Darius Zumstein, (2008), Op. Cite, p.6.

3.1.2.2.1. Le CRM opérationnel

Le CRM opérationnel peut être défini comme l'automatisation et l'amélioration constante des processus de vente, de marketing et de service client. Celles-ci sont rendues possibles grâce à l'analyse des données qui sont produites lors des différentes opérations, analyse qui par effet « boomerang » permet d'apporter des améliorations à ces mêmes processus. Par exemple, le public cible d'une action marketing sera défini plus précisément ou encore le canal de distribution d'un produit sera adapté selon les préférences de chaque client.

3.1.2.2.2. Le CRM collaboratif

Le CRM collaboratif fait référence aux moyens de communication au travers desquels l'entreprise entre directement en contact avec le client. On pense notamment au call center, à Internet ou encore à la correspondance par emails. Un des objectifs du CRM collaboratif est de donner une image de l'entreprise positive et uniforme au client et d'établir une relation de confiance avec lui en proposant un service personnalisé et de qualité. C'est également, dans cette même idée, l'occasion de récolter de très précieuses informations sur le client, qui seront stockées et permettront de mieux cibler ses besoins et ses attentes.

Enfin, un des enjeux principaux du CRM collaboratif est d'assurer à chaque employé l'accès à une information la plus complète et la plus récente possible sur son interlocuteur, afin que ce dernier se sente suivi et considéré personnellement.

3.1.2.2.3. Le CRM analytique

Le rôle du CRM analytique est la véritable clé de voûte du système. Nous l'aborderons plus dans les détails par la suite mais en résumé, il consiste à stocker et à analyser la très vaste quantité de données générées en bonne partie par le CRM opérationnel et collaboratif. A partir de ces données, les différents outils d'analyse se chargent d'extraire des connaissances qui servent de support à la prise de décision et permettent d'améliorer notamment les processus du CRM opérationnel et collaboratif.

3.1.3. Les piliers fondamentaux du mode opérationnels du CRM¹⁶⁷

Améliorer les performances du centre de contacts en fonction de tous les paramètres listés-ci-dessous n'est envisageable qu'à condition de lier le mode opérationnel du management de la relation client autour de trois pilier fondamentales :

¹⁶⁷ Allard C. (2002), « Le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Dunod, Paris, 2002, P.164.

- La compétence marchée
- Les indicateurs de valeur partagée ;
- Un datamining intégré.

3.1.3.1. La compétence marchée

Le management de la relation client exige une parfaite connaissance des problématiques du marché et des secteurs d'activité auxquels s'applique, ainsi que des positionnements et des portefeuilles clients des entreprises actives sur ces marchés. Une excellente vision de l'environnement concurrentiel, c'est l'un des dispositifs majeurs du CRM. C'est cette compétence marché qui permettra d'identifier les potentiels de la valeur client, c'est-à-dire le choix du mix marketing applicable à chaque phase du cycle de vie client.

3.1.3.2. Les indicateurs de valeur partagées

Une fois les besoins client identifiés, l'étape suivante consiste à assortir chaque besoin à un niveau de mesure, appelé indicateur de valeur client. Car il permettra d'évaluer les résultats du programme à partir de critères opérationnels, puis s'assurer le respect des engagements pris et de la qualité de l'action CRM.

3.1.3.3. Un datamining intégré

Dans l'univers du CRM, les outils statiques et de datamining étaient plutôt utilisées en aval des programmes, pour analyser les données récoltées dans une perspective opérationnelle. Ces techniques sont exploitées de l'amont (**datamining**) à l'aval (**data expanding**), dans une double approche opérationnelle et marketing qui vise à mieux appréhender les cibles, à piloter de façon dynamique la mise en œuvre des actions, et réorienter, aussi souvent que nécessaire, la stratégie de l'entreprise en matière de relation client. L'apport du datamining permet de :

- De déterminer les segmentations clients les plus pertinentes en regard des stratégies CRM ;
- D'identifier les leviers marketing d'optimisation économique (créateurs de valeurs ou réductions de coûts) ;
- De constituer, analyser et de comparer les modèles économiques associés aux programmes CRM. Ces modèles pouvant être théoriques (identification de « coûts cibles » et de « chaînes de valeur » virtuelles selon des hypothèses construites à partir de l'analyse des

données préexistantes) ou réels (mesure et suivi des résultats obtenus des données an application de programmes revus et corrigés).

Cette intégration du datamining à tous les étapes du dispositif CRM deviennent ainsi pleinement créatrices de valeur.

3.1.4. Les dispositifs client en mode CRM pour générer de la valeur client

A chaque étape du mode CRM, la question sous-jacente teste la même question à savoir : quel est le moyen le plus efficace pour générer de la valeur client ?

Les facteurs susceptibles d'agir sur cette création de valeur se divisent en plusieurs catégories, chaque influant sur le retour sur investissement (ROI) des différents programme et actions clients. Chacune de ces composantes aura un impact direct sur le cycle de vie du client ainsi que sur les résultats du programme d'acquisition de la clientèle.

3.1.4.1. Acquisition de la clientèle et de CRM

Les grandes banques réalisent de lourds investissements pour accroître leurs capacités en œuvre des stratégies d'acquisition de clients et de CRM.

Aujourd'hui, leur priorité consiste à optimiser leur croissance et leur rentabilité par une étude approfondie et sans cesse renouvelée des clients au niveau individuel, qu'ils soient actuels ou potentiels¹⁶⁸.

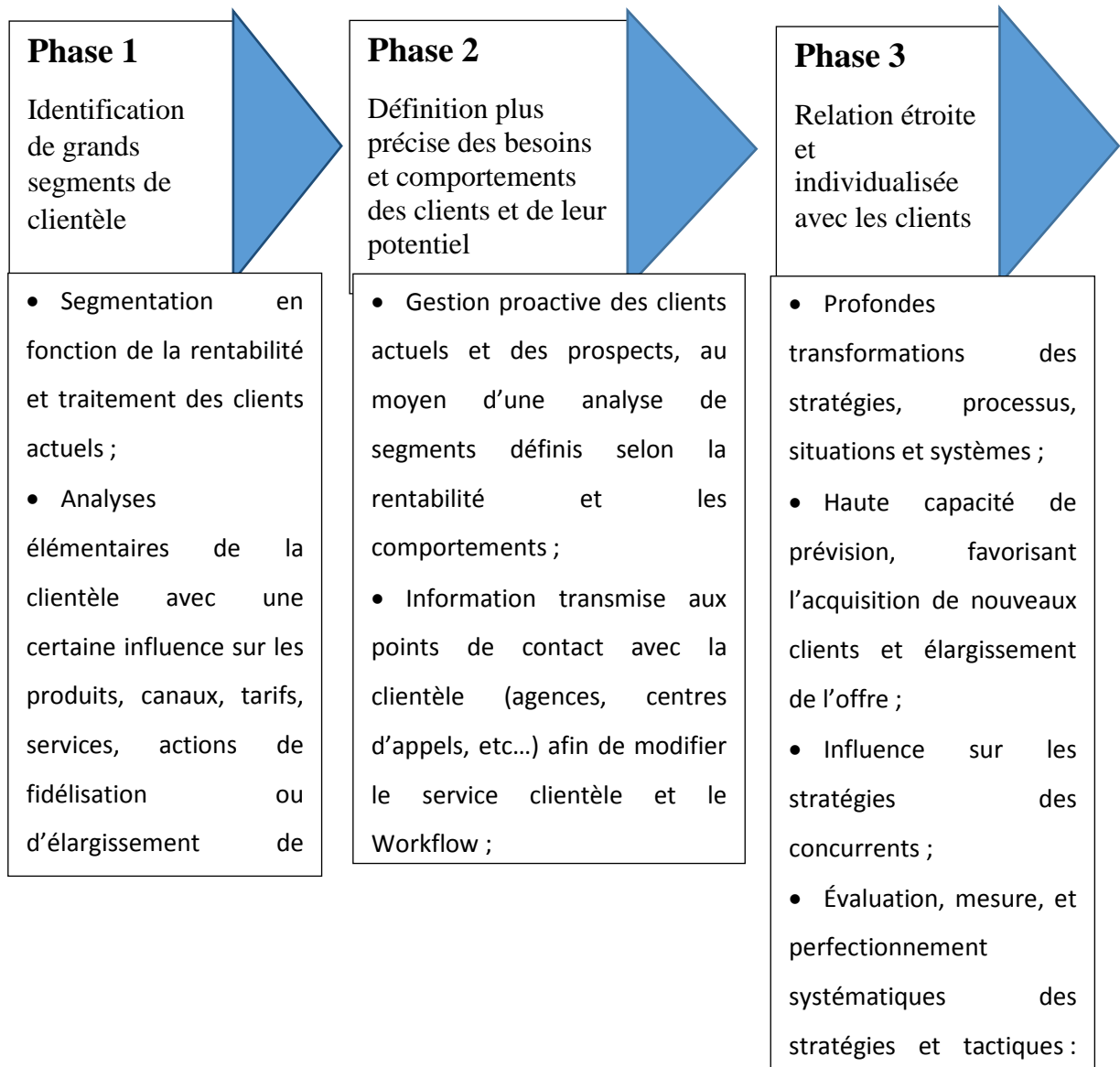
En effet, les banques doivent faire évoluer leurs stratégies marketing, leurs structures et leurs systèmes de fonctionnement pour faire face aux modelés informatiques. La technologie présente actuellement l'avantage de renouer une relation.

Les banques de demain doivent mettre à profit l'information disponible non seulement sur des segments mais aussi sur des micro-segments afin de configurer produits, tactiques promotionnelles, prix, niveaux de service et combinaisons de canaux de distribution de la Façon la plus appropriée¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Christopher F., (2006), « Acquisition de clients et CRM : L'exemple du secteur Financier », La. Gestion de la relation client, Village Mondial, Pearson éducation France, chap. 6, p.11.

¹⁶⁹ Berrahi K. (2006), « étude et analyses de la distribution des crédits aux entreprises : Cas de BEA Tlemcen », Magistère en Marketing, Université Abou Beker Belkaid Tlemcen.

Figure 3.2 : Acquisition de clients et CRM¹⁷⁰



Source : BROWN S., (2006), « CRM : la gestion de la relation client », village Mondial, Pearson Education, France, p.115.

3.1.4.1.1. Phase 01 : identification de grands segments de clientèle

A ce stade l'acquisition de nouveaux clients et la gestion des relations s'effectuent à un niveau assez général, sur des segments de clients actuels ou potentiels assez larges. Des contraintes d'ordre analytique, organisationnel et technique limitent la capacité de la banque à créer des offres spécifiques, assez ciblées pour toucher des individus. Donc, il faut classer ses

¹⁷⁰ Brown S., (2006), « CRM : la gestion de la relation client », village Mondial, Pearson Éducation, France, p.115.

clients suivant leur ancienneté ou leur rentabilité. Une fois se processus de segmentation effectué, la banque crée des programme marketing offrant des produits, tarifs, promotions et niveaux de service différenciés pour chaque segment¹⁷¹.

Les objectifs indispensables d'une banque en phase 1 consistent à accroître la rentabilité des clients à fort potentiel élargissant l'offre qu'elle propose. Dans le même temps, elle oriente activement ses clients les moins intéressants soit vers des canaux en libre-service, soit vers des services pas couteux.

3.1.4.1.2. Phase 2 : Définition des besoins, des comportements et du potentiel

Afin de rendre l'acquisition et la gestion de la relation clients plus efficaces, la banque en phase 2 associe une segmentation statique, axée sur la rentabilité, a une analyse de comportement. Elle diffuse, ensuite ces données relativement fiables vers ses différents canaux de distribution. Cette combinaison permet la création de modèles statiques dynamique visant à évaluer les causes et les effets des actions marketing. Cet apport d'informations élaborées aux canaux de distribution exige de fournir aux employés des indications plus précises sur les taches de vente ou de service à privilégier.

Supposons qu'un client à haut potentiel se présente dans une agence dans l'intention de solder un emprunt. Un signal d'alerte, défini selon le segment auquel il appartient, peut alors se déclencher et se transmettre par voie électronique au centre d'appels. Un collaborateur examine alors une série d'options de fidélisation, constituant, par exemple, à proposer au client un autre prêt à taux d'intérêt réduit ou la gestion gratuit d'un compte.

Au finale, les efforts que déploie la banque en phase 2, visent essentiellement à organiser et à influencer l'activité de ses agences et centre d'appel afin d'aboutir à une acquisition et a une gestion des clients plus efficaces.

3.1.4.1.3. Phase 3 : Relation client étroite et individualisée¹⁷²

Une banque représentative de la phase 3 est libre de sélectionner ses clients, en réduisant de ce fait les possibilités de choix de ses concurrentes. Elle y parvient grâce à l'instauration avec sa clientèle d'une proximité virtuelle par l'intermédiaire de technologies

¹⁷¹ Beausejour M.et Raymond B. (1997), « analyse de l'économie du Québec », Decarie Edition Inc. p.164.

¹⁷² Brown S., (2006), « CRM : la gestion de la relation client », village Mondial, Pearson Éducation, France, p.115

Web servant à capter des données individuelles à son sujet et par l'adaptation immédiate de son offre aux besoins de ces clients spécifiques.

En phase 3 la banque crée et teste sans cesse des offres de produits sur mesure à l'intention de clients individuels. Aussi, elle emploie la voie électronique pour suggérer ses agents commerciaux des offres particulières a proposé à certains clients particuliers, ce qui, en phase 2, n'était possible qu'auprès de segments.

3.1.4.2. Dispositif client en mode management du cycle de vie client

Manager le cycle de vie client consiste à développer une politique globale de gestion de la relation client, visant à valoriser cette relation au travers d'une succession d'actions qui opèrent à chacune des cinq étapes du cycle client.

Prospect → Nouveau client → Client fidèle → Altération de la fidélité → Perte du client

3.1.4.2.1. Repérage des clients les plus rentables¹⁷³

Le management du cycle de vie commence avec l'analyse et la segmentation de la clientèle existante en fonction de critères multiples (étape du cycle de vie client, valeur actuelle et potentielle). Le datamining accorde la valeur de cette analyse, à l'issue de laquelle des initiatives de marketing et des stratégies de contacts spécifiques pourront être définies segmentées de clientèle par segment de clientèle.

3.1.4.2.2. Acquisition clients

Une fois identifiés les groupes de clients les plus rentables, recruter d'autre prospects présentant le même potentiel devient l'objectif prioritaire. Le CRM optimise le ciblage des actions, en les ajustant aux profils des différents segments de façon à susciter le premier achat.

3.1.4.2.3. Service après-ventes

Cette étape critique de la relation avec les nouveaux clients doit être l'occasion d'offrir la qualité de service attendue par chaque segment de clients, afin de fidéliser ces derniers. Le CRM facilite le passage de l'acquisition au back office puis au service clients sans rupture de la qualité de service.

¹⁷³ Allard C. (2002), Op.cit., P.136

3.1.4.2.4. Appels de bienvenue

S'ils alourdissent les outils d'acquisition, les appels de bienvenue réduisent parallèlement le nombre de problèmes post-achat et améliorent le taux de fidélité de la clientèle. Ce type d'action permet aussi d'enrichir l'information clients et de donner du temps à la relation à venir.

3.1.4.2.5. Fidélisation clients

Des contacts client adéquats et proactifs effectués à des moments opportuns conditionnent la construction d'une relation fidèle à une marque. Par exemple, des ventes croisées de produits peuvent être réalisées grâce à un système de réduction croisées : plus le client possède de produits, plus la réduction devient conséquente. Il se crée ainsi, une chaîne entre les différentes composantes de l'offre. Un client insatisfait d'une des composantes réfléchira avant de changer de fournisseur, car d'autres éléments de la chaîne seront affectés par cette décision. Le tableau ci-dessous expose une typologie des programmes de fidélité.

Tableau 3.1 : Typologie des programmes de fidélité¹⁷⁴

| type | Seuil requis | Communication | Objectifs principaux | Contreparties | Conditionnement |
|------------------------------------|--|--|--|--|-----------------|
| Programme de capitalisation | Réaliser au moins un achat | Centrée sur les points collectés donnant droit à des remises et des cadeaux. | Augmente les dépenses réalisées par les clients et allonge la durée de vie commerciale (rétention) | Proposées gratuitement ou nécessitant un paiement supplémentaire. Récompenses en lien étroit avec le produit/service. | Fort |
| Club de clients | S'inscrire aux conditions d'abonnement Stipulées (historique) | Centrée sur le produit, la marque du prestataire ou les points offerts. | Augmente l'engagement du client vis-à-vis de la marque et du prestataire. Engagement sur le long terme avec le client | Remises et cadeaux, information, crédit, quelques services autour du produit/service, etc. | Faible |

¹⁷⁴ Bybluce Coovi,(2010), « *management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* », thèse de doctorat, université d'auvergne Clermont 1, p.61

| | | | | | |
|----------------------------------|--|---|--|--|--------|
| | d'achat, Paiement d'un droit d'entrée) | | qui favorise les achats | | |
| Programme relationnel | Dépasser un nombre minimal de transactions au cours d'une période donnée, pour acquérir un « statut particulier » | Centrée sur le client, son usage du produit/service, et sa relation à l'univers de la marque. | Augmente durablement l'engagement du client envers l'entreprise, et vice versa. | Remise et cadeaux, et information et conseils, et produits et services complémentaire s, crédit, nombreux services autour de l'offre, souvent avec des partenaires, etc. | Faible |

Source : *Byblisce C., (2010), « Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM », p.61*

3.1.4.2.6. Service clients

Quel que soit l'éventail de produits détenus, si l'entreprise n'est pas à même de délivrer un service adéquat, elle risque de perdre ses clients. L'élément de base d'un service clients est la disponibilité : il faut permettre aux consommateurs de pouvoir contacter l'entreprise à tout moment par la chaîne de contact qui leur convient le mieux.

3.1.4.3. Dispositif client en mode management de la valeur client (MVC)

Les facteurs susceptibles d'agir sur cette création de valeur se divisent en plusieurs catégories¹⁷⁵ :

- La segmentation ;
- Le choix du moment du contact avec le client ;
- Le mode contact (le media) ;
- La nature de l'offre ;
- L'approche client.

En même temps, le choix de moment constitue l'un des leviers marketing sur lesquels il va être possible de jouer pour optimiser l'impact MVC.

¹⁷⁵ Allard C. (2002), « Le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Dunod, Paris, 2002, P.136

3.1.4.3.1. La segmentation valeur

Une segmentation valeur des clients est la base des stratégies CRM opérationnelles différenciées. Elle consiste à identifier des segments des clients homogènes en termes de profils, de comportements et de potentialités de contribution à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. En amont, cette segmentation peut s'opérer à partir des données connues sur la signalétique et les produits consommés, et à partir d'études de marché. Au fil des opérations, de datamining permettra de mieux appréhender la base clients, actions et d'accroître la valeur client.

3.1.4.3.2. Le choix du moment

Selon le secteur d'activité, au bout de combien de jours après le premier achat le client doit-il recevoir un appel de bienvenue ? Donc, la sélection du moment propice, varie selon le secteur d'activité, le type de produit, la gestion des temps forts de l'entreprise et surtout les étapes de cycle de vie du client. Maximiser l'efficacité des programmes clients requiert une compréhension en profondeur de cycle de vie client, qui s'obtient en croisant plusieurs sources (l'historique du secteur d'activité, les études de marché, l'analyse du comportement client).

3.1.4.3.3. Le choix du média

Il n'existe pas de média plus efficace qu'un autre. Tous présentent des caractéristiques différentes en termes de coûts, de rapidité, de flexibilité, de richesse du contenu ou encore de capacité de personnalisation.

Le canal de communication le mieux adapté à un programme donné dépend des objectifs définis probablement avec l'entreprise. Le choix du média aura un double effet sur l'équation de la valeur client : cela veut dire que l'impact sera non seulement sur le coût, mais aussi sur le chiffre d'affaire.

3.1.4.3.4. La nature de l'offre

Quelle que soit la qualité de la segmentation, du moment et du média retenu, la nature de l'offre du produit/service reste déterminante lors de la sélection du bon programme client. Le choix de la bonne offre dépend de plusieurs critères¹⁷⁶ :

¹⁷⁶ Allard C. (2002), « Le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Dunod, Paris, 2002, P.163.

- La stratégie commerciale ;
- Le comportement et les préférences du client ;
- L'étape du cycle de vie client ;
- L'étape du cycle de vie produit ;

L'offre doit être analysée sous toutes ces facettes pour maximiser l'efficacité du programme MVC

3.1.4.3.5. L'approche client

Dans le cadre d'un programme de ventes, l'approche client doit inciter les clients à passer à l'acte, à savoir acheter le produit ou service en promotion. En revanche, un programme d'assistance technique visera à rassurer le client et à obtenir des informations pertinentes, ce qui implique une toute autre façon d'aborder son interlocuteur puis de dialoguer avec lui.

3.2. LES TIC DANS LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Les T.I.C sont envisagées autour de (l'Internet, l'Intranet, Extranet place de marché, Forum, Informatique mobile, Courrier électronique) et les applications informatisées (comptabilité, marketing, ressources humaines (RH), production logistique et logiciel...).

Ces technologies qui sont combinées entre elles, peuvent incarner une véritable stratégie de développement pour l'entreprise car elles sont susceptibles de faire évoluer son fonctionnement et l'ensemble des interactions avec son marché et plus généralement son environnement

3.2.1. Les Tics au service de la CRM

Les T.I.C sont envisagées autour de (l'Internet, l'Intranet, Extranet place de marché, Forum, Informatique mobile, Courrier électronique) et les applications informatisées (comptabilité, marketing, ressources humaines (RH), production logistique et logiciel...).

Ces technologies qui sont combinées entre elles, peuvent incarner une véritable stratégie de développement pour l'entreprise car elles sont susceptibles de faire évoluer son fonctionnement et l'ensemble des interactions avec son marché et plus généralement son environnement¹⁷⁷

¹⁷⁷ ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine. LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maitre de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises.

3.2.1.1. Les éléments et la définition des tics

L'Internet n'est plus un réseau informatique mais plutôt un nouveau média de communication qui ne cesse de se développer de se généraliser au fil des jours. L'autre particularité des T.I.C, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie (privé et professionnelle) ; pour faire du business, vendre, acheter, former, échange. Il donne aux individus et aux équipes les capacités de communication et de coordination autrefois réservés aux plus grandes entreprises.

3.2.1.1.1. Définition des tics

Les tics c'est l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, et la transformation et le stockage sous forme d'électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux. Aussi, comme définition de Bruno HENRI et Maurice IMBERT, (2002) : « c'est l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques et de télécommunication »¹⁷⁸.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), comprennent tout d'abord le matériel informatique, les logiciels et les télécommunications. L'autre particularité des TIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie ; pour faire du business, vendre, acheter, former, échanger... il suffit de se connecter sur Internet. Ainsi Internet est devenu un média de communication universel et le premier centre d'échange de savoir et de diffusion¹⁷⁹.

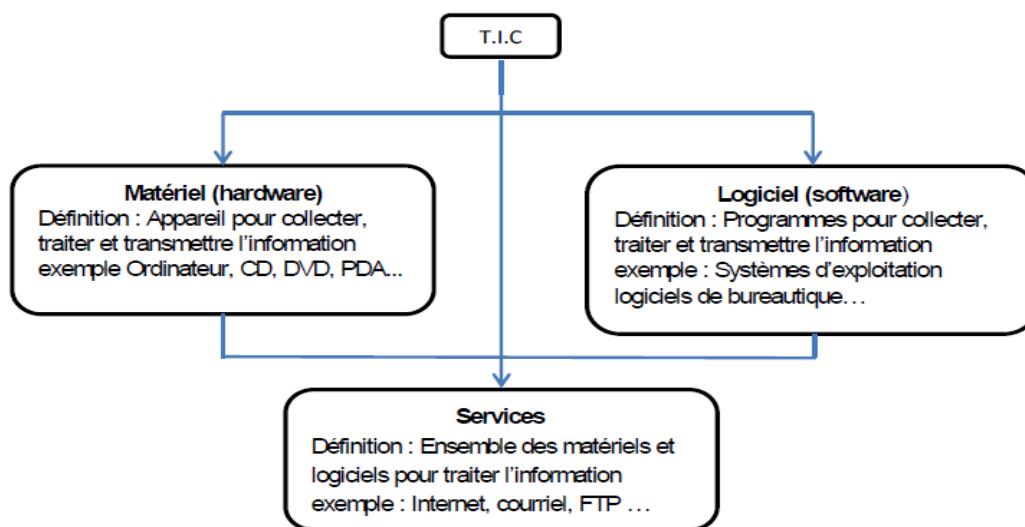
3.2.1.1.2. Les éléments de la définition des TIC

Selon ce schéma, Les TIC sont un ensemble de technologie utilisé dans différents secteurs d'activité (vie personnel, privé) ou professionnelle pour traiter, modifier, échanger, exploiter des informations et plus spécifiquement des données numérisées. Les tics comprennent tout d'abord le matériel (informatique), les logiciels.

¹⁷⁸ Henri B. et Imbert M., « *DRH : tirez parti des technologies* » ; Ed : d'Organisation, Paris, Avril 2002, p.2.

¹⁷⁹ Rachedi Abdelkader, l'impact des TIC sur l'entreprise, étude de cas : la société de sonal gaz de w : Saida, Mémoire de Magister, [http://www.google.com/url ? q=http : //www.memoireonline.com](http://www.google.com/url?q=http://www.memoireonline.com), 2006, p.14.

Figure 3.3 : les éléments de la définition des TIC



Source : A. Rachedi, (2013), « Tic, structures et comportement des hommes dans l'entreprise » mémoire de doctorat, université Abou BakerBelkaid, P.09.

3.2.1.2. L'évolution du secteur des TIC

À l'horizon 2015-2020, le paysage du secteur TIC devrait s'inscrire dans un contexte de nouvelles infrastructures plus performantes avec notamment :

- des composants électroniques de petite taille supportant des capacités de calcul plus importantes ;
 - une connectivité Internet très haut débit sans coupure et nomade dans les grandes villes et au-delà, profitant des technologies électroniques de base (nano, opto, etc.) ;
 - des réseaux tout IP permettant de réduire les coûts et offrant des performances accrues ;
 - une plus grande efficacité énergétique des composants, systèmes et réseaux, permettant un développement optimisant les consommations de ressources ;
 - une informatique de plus en plus ouverte et de plus en plus en mode « nuage ». C'est la principale « révolution » de l'informatique depuis l'avènement d'Internet ;
 - une proximité très forte avec les métiers à mesure que les TIC deviennent de plus en plus critiques dans leur fonctionnement.
- **Des composants plus puissants :**
- Les innovations dans le secteur de la micro-nanoélectronique suivent deux tendances complémentaires :

- « *More-Moore* » : accroissement de la densité d'intégration des puces qui comportent plusieurs centaines de millions, voire quelques milliards, de transistors ;
- « *More-than-Moore* » : intégration de fonctions nouvelles, telles que des capteurs (images, puces ADN...), des actuateurs (MEMS/NEMS), des circuits RF, des mémoires non volatiles, des empilements 3D de composants...Les composants optoélectroniques entrent dans cette catégorie.
- La course à l'intégration n'est accessible qu'à un nombre toujours plus restreint d'acteurs industriels en général largement soutenus par les États, contrairement à celle de la diversification fonctionnelle qui est davantage accessible.

3.2.1.2.1. Le système organisationnel des tics ¹⁸⁰

La majorité des SI fonctionnent à l'intérieur d'organisations ; il s'agit de systèmes ayant une dimension organisationnelle qui peut être analysée selon un double perspectif :

- ✓ celle du fonctionnement ;
- ✓ celle de la structure.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika : « *les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréciation de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. On retient ici les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par Kalika (1988) : La qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure* »¹⁸¹

3.2.1.2.2. Les facteurs technologiques du CRM

La majorité des institutions financières offrent, les mêmes produits et services à leurs clients. Aussi, avec l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication, la relation banques/client est devenue l'axe majeur de cette différenciation (Cronin, 1997).

¹⁸⁰ Emile EDINGUELE, « Systèmes d'information et management des organisations » de Robert REIX, DESS DSO, Paris, 2005, p 10.

¹⁸¹ M. Kalika, Les défis de l'e-management, Éditions Liaison, Paris, 2002.

Ceci a obligé les banques à proposer d'autres produits et services en complément aux services financiers initialement offerts, en proposant une gamme plus élargie et plus personnalisée de produits et services.

Selon Munos (1998), le renforcement de la relation banque / client se démarque de la concurrence en essayant constamment d'offrir un ensemble de produits et services plus riche et plus innovant.

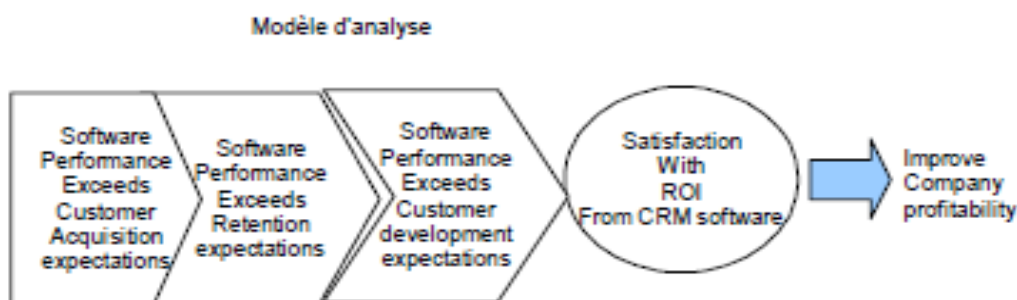
Dans une publication, les auteurs Lawrence Ang et Francis Buttle (2006) soulignent que les TIC sont indispensables au CRM dans ces diverses activités. Ils distinguent également deux types de CRM à savoir :

✓ **Le CRM analytique** : activé pour étudier des données relatives à la clientèle et pour répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qu'il faut offrir à cette dernière ? comment segmenter la base de données client ?

✓ **Le CRM opérationnel** activé pour automatiser la force de vente, les campagnes marketing, les processus de service ainsi que la vente.

Pour Buttle et Ang, les logiciels CRM servent généralement à aider les entreprises à gérer efficacement leurs relations avec les clients. Pour montrer la performance des entreprises grâce à l'utilisation des logiciels CRM, Buttle et Ang (2006) ont développé le modèle suivant¹⁸².

Figure 3.4 : les performances du logiciel C.R.M



Les performances du logiciel CRM de ANG et Butties (2006)

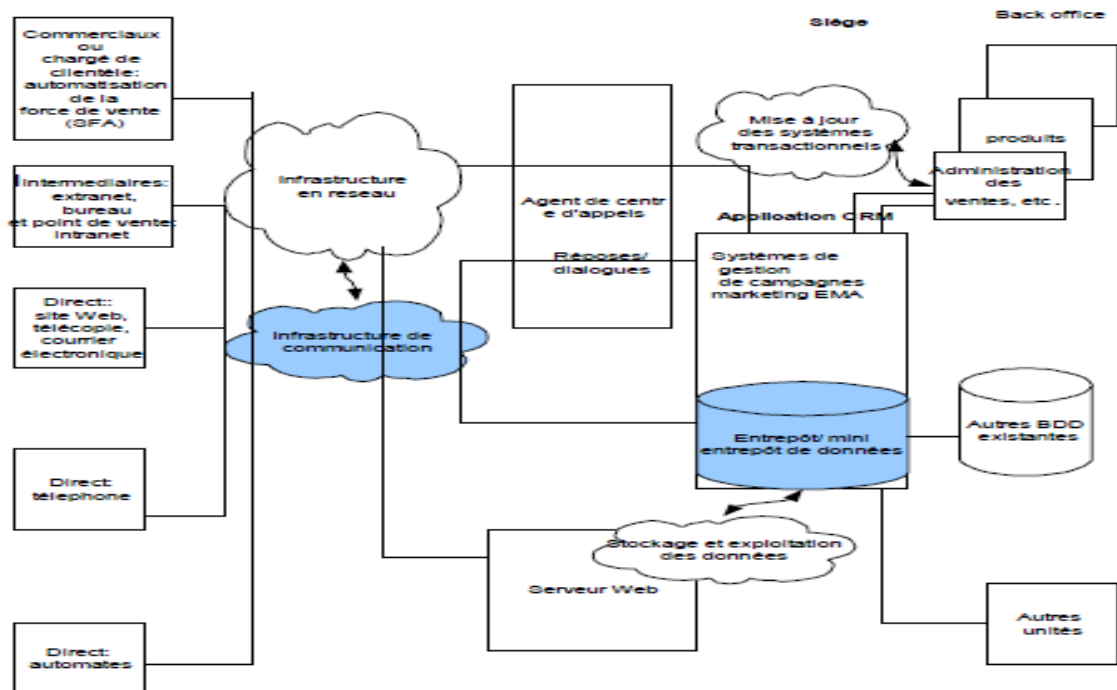
Sources : Byblice C., (2012), « *Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* », <https://hal.archives-ouvertes.fr/20/07/2018>

¹⁸² Byblice C., (2012), « *Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* », <https://hal.archives-ouvertes.fr/20/07/2018>

Il s'agit d'une plateforme logicielle centralisée qui permet l'identification, la compréhension et un meilleur service offert aux clients, tout en développant le relationnel avec chacun d'entre eux en vue d'améliorer leurs satisfactions et d'optimiser les gains.

3.2.2. Le CRM comme processus technologique

Figure 3.5 : Exemple d'un système CRM



Source : Hendrickx, Capgemini/Ernest & Young, cité par Peelen, 2005

3.2.2.1. Apport des TIC à la CRM

Selon Hetzel (2004), le rôle des TIC dans le marketing relationnel est de deux ordres : le rapprochement avec le client et l'amélioration de la satisfaction du client.

3.2.2.2. Les Tics pour se rapprocher du client

Pour Heide et John, (1990), la proximité dans la relation apparaît pour faire face au besoin de protéger les atouts spécifiques d'une relation. Des chercheurs comme Wilson (1995), Hinde (1997) et Möller et Wilson (1995) ont beaucoup insisté sur la proximité des parties en matière de relation client/fournisseur. Cette proximité est rendue possible par ce que Coviello et al. (2002) appellent le marketing interactif et le marketing de réseau. En effet le développement des TIC a favorisé une certaine proximité dans les relations

client/fournisseur. Bergadaà et Laaroussi ont montré dans une publication intitulée « la proximité avec le client dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel » en 2001, que la proximité des entreprises avec le client final, plus particulièrement via les TIC, pouvait se déployer dans cinq directions complémentaires. Ils distinguent la proximité identitaire, la proximité de processus, la proximité de réseau, la proximité technologique et enfin la proximité idéologique.

Pour Hetzel (2004), les avantages ne s'arrêtent pas à cette publication Bergadaà et Laaroussi. Pour lui les outils spécifiques comme les sites de commercialisation et d'information, les mailings lists, les groupes de discussion et les divers échanges de données peuvent renforcer l'impact du système d'offre auprès de client. Hetzel conclut en écrivant : « *Internet est donc un fantastique outil de mise en relation avec le client pour échanger, informer, vendre à des clients potentiels* ». Pour lui, Internet est un outil important permettant d'agir sur le plan marketing dans au moins cinq directions complémentaires :

- acquérir de nouveaux clients, notamment parce que le réseau est mondial ;
- instaurer une nouvelle forme de lien avec le client où l'on peut combiner « automatisation des procédures » et personnalisation des messages, mais aussi développer des activités plus récréatives, ludiques ou hédoniques autour des marques ;
- améliorer le degré de satisfaction de la clientèle en rendant la visualisation de l'offre accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre ;
- développer des campagnes de communication plus interactives ;
- mettre en scène et créer des phénomènes expérientiels originaux (les univers sensoriels peuvent être particulièrement aboutis avec Internet qui permet le recours simultané à l'image animée et au son). Dans un article publié dans L'Expansion en avril 2004, le professeur Pascal Pecquet déclarait : *Il est désormais possible pour un cadre de se déplacer lors de ses activités sans perdre la trace de son entreprise. Les réseaux, notamment, sont parfaitement maîtrisés et, lors d'un déplacement dans une filiale, il suffit de se connecter à une borne réseau pour bénéficier de l'intranet local puis du réseau d'entreprise* ». Cet apport de l'Internet pour les entreprises est selon le Professeur un plus pour la gestion de la relation clientèle dans la mesure où la traçabilité des données devient un service pour l'employé ainsi que pour le client, et la donnée, une « brique » de contenu qu'il faudra « vendre » en repensant la gestion de la relation clientèle (CRM). Dans le cadre de notre recherche nous

n'avons pas pour objectif la vente de données. Pour nous, les données constituent la brique qui permettra de construire une bonne gestion de la relation client.

3.2.2.2.1. Les Tics comme outils d'amélioration de la satisfaction

Les TIC ont favorisé l'émergence des bases de données client et la mise en place du multicanal. Nous avons montré dans les parties précédentes que les interactions avec le client font partir des clés de succès d'un marketing relationnel. Les TIC ont contribué au développement des points d'interactions avec le client. Pour Kotler et Dubois (1997), l'émergence et l'utilisation des TIC tant chez le client que le fournisseur ont offert la possibilité pour ces derniers d'augmenter les occasions de communiquer. Coviello et al. (2002) ont parlé de marketing des bases de données. En effets le marketing relationnel repose de fait sur la pertinence de la collecte et du traitement des données (Moisand, 2002). La connaissance du client à travers les informations stockées dans la base de données permet de lui assurer une meilleure satisfaction. Pour Yves Chirouze (2003), l'efficacité à court terme des TIC et surtout Internet sur le marketing relationnel est la capacité à fournir le niveau de service demandé par les clients grâce au marketing individualisé. Ce marketing individualisé est rendu possible par l'utilisation des informations clients. Les TIC et le souci de satisfaction du client ont permis l'apparition de nouveaux concepts de marketing. On parle de marketing individualisé et du marketing One to One (Peppers et Rogers, 1997).

Selon Hetzel (2004), les TIC qui agissent favorablement sur marketing relationnel peuvent être divisées en cinq grandes catégories qui sont :

- des technologies qui rendent les transactions plus sûres pour le client mais éventuellement aussi pour l'entreprise ;
- des technologies qui permettent de fournir au client quelque chose d'entièrement nouveau ;
- des technologies qui améliorent les services offerts au client ;
- des technologies qui permettent une délivrance plus rapide du service ;
- des technologies qui permettent au client de disposer d'un plus grand nombre d'informations sur l'offre avant, pendant et aussi après l'achat.

Par ailleurs, une étude économétrique menée sur un grand nombre d'entreprises a montré que l'impact du CRM sur la satisfaction est positif. L'outil lui-même n'a pas d'impact

direct sur la satisfaction mais il permet d'améliorer la connaissance client qui a son tour, permet d'améliorer la satisfaction (Mithas, Krishnan et Fornell, 2005 cités par Peelen 2009).

3.2.3. Les déterminants de la satisfaction

Selon Parasuraman, Zeithmal et Berry les déterminants organisationnels de la qualité de service sont adaptée pour comprendre la satisfaction des clients en général. La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit. Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les autres :

- Le bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction ;
- L'expérience passée de l'offre (comprendre des attentes à travers les études de marché, création des produits qui répond aux attentes et la réalisation effective du produit « fabrication »
- La communication de l'entreprise envers les clients.

Leur modèle reprend le paradigme de la confirmation/ infirmation tout en intégrant les déterminants organisationnels qui influencent chacun des deux termes de cette comparaison, et en soulignant les écarts susceptibles d'engendrer l'insatisfaction.¹⁸³Ces auteurs ont identifié cinq écarts possibles que l'entreprise doit réduire :

1. **Qualité de l'écoute (écart 1)** : les clients attendent et ce que l'entreprise comprend qu'ils attendent ;
2. **Qualité de conception (écart 2)** : un écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
3. **Qualité de la réalisation (écart3)** : l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
4. **Qualité de communication (écart4)** : est l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée (promesses, publicité...) ;
5. **Satisfaction (écart5)** : c'est l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction¹⁸⁴.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogène ou endogène à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse.

¹⁸³ *Ibid.*, p. 572.

¹⁸⁴ Lendervie- Levy. op.cit., p573.

Les entreprises doivent donc trouver le juste équilibre dans leurs politiques de communication entre les promesses élevées susceptibles d'attirer des clients mais aussi de les décevoir, et aussi les promesses faibles qui conduirait à une perception favorable à l'expérience mais qui ont un faible pouvoir d'attraction.

3.2.3.1. Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction

Le mode d'évolution qu'un client vis-à-vis d'un service repose, sur un ensemble de critères qu'il faut identifier. Nous allons essayer d'expliquer la façon que le jugement sur chacun de ses critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction que sont : subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

✓ **La satisfaction subjective :** La satisfaction des clients dépend de leur perception des services, et non de la réalité ;

✓ **La satisfaction relative :** cette satisfaction est dépendante des attentes des clients, et donc par essence même subjective, la satisfaction varie également selon les niveaux d'attentes.³⁶

Comment deux types de clientèle, exemple de client : un particulier et une entreprise utilisent le même service dans les mêmes conditions peuvent-ils avoir des avoir opinions radicalement opposées ?

Cela s'explique par la différence de leurs attentes initiales vis-à-vis de ce service. Ceci explique entre autres que ce ne sont pas les « meilleurs » produits qui se vendent le mieux... car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en marketing, dont l'objectif n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée ;

✓ **La satisfaction est évolutive :** en règle générale, la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'évolution des prestations.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Ray, Daniel., Op cit., 2ème édition, p.27.

3.2.3.2. Mesurer la satisfaction

La mesure de la satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes, par le biais d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction³⁸. Nous pouvons relever plusieurs indicateurs et permet ces indicateurs deux sont principaux pour mesurer la satisfaction :

3.2.3.2.1. Les réclamations

Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamation c'est un signe d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.

3.2.3.2.2. Le taux de défection des clients

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé est un signe d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

3.2.3.3. Les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction

3.2.3.3.1. Étape 1 : Identification des déterminants de la satisfaction

Cette étape son rôle est de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, par des études qualitatives (entretien en face-à-face ou en groupe) cela permet d'identifier des critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

3.2.3.3.2. Étape 2 : Analyse des critères de satisfaction et d'insatisfaction

D'après cette étape il faut mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients. Des études qualitatives et utilisent différents techniques possibles, comme l'analyse conjointe (ou trade off), pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par type d'attente.

3.2.3.3.3. **Étape 3 : Construction et mise en place un baromètre**

C'est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de client, qui porte sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période sur l'autre. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, par internet ou en face-à-face.

3.2.3.3.4. **Étape 4 : Comparaison aux concurrents**

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des services concurrents, ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents. La satisfaction client est la raison d'être de l'entreprise et pour cela cette dernière doit s'engager pour améliorer la satisfaction de ces clients¹⁸⁶.

3.2.3.4. **Les recommandations pour améliorer la satisfaction des clients**

Un processus de recommandation nécessaire pour l'amélioration de la satisfaction client il est comme suit :

✓ **L'écoute** : l'écoute client repose sur un bon système d'information de la qualité des services qui permet l'écoute des réclamations, études poste achat, entretien de groupe, clients mystères, étude globale de la satisfaction.

✓ **La fiabilité** : la fiabilité constitue le noyau central et la première attente des clients à l'égard d'un service, elle se fait à travers l'établissement des standards, l'information, la mesure de nombre et des types de défaillance...

✓ **La réponse aux attentes de base** : les attentes de bases des clients doivent être satisfaites et les entreprises doivent être continuellement performantes dans la délivrance du service de base ainsi un bon traitement des réclamations en développant le système de résolution des problèmes notamment par une bonne formation du personnel.

✓ **Dépassement des attentes des clients** : la fiabilité des services réduit les causes d'insatisfaction. Pour satisfaire et fidéliser les clients l'entreprise doit dépasser le niveau d'attente acceptable pour rapprocher du niveau d'attente désiré

✓ **Développement l'esprit d'équipe** : pour déléter un exilient service l'entreprise doit encourager le travail en équipe.

¹⁸⁶ Lendrevie-LEVY. Op cit., p.p. 574-578

✓ *L'enquête auprès des salariés* : les salariés en des idées sur la façon d'améliorer le service.

✓ *Être l'exemple* : la direction d'une entreprise doit descendre de son piédestal et montrer l'exemple, animer et visiter les équipes, être sur le terrain.

L'entreprise, cherche toujours à satisfaire ses clients face aux propositions de ses concurrents afin de les fidéliser et de les conserver, en tentant de connaître leurs attentes et de réduire le taux des clients infidèles.

3.2.4. Panorama des médias de la relation client

3.2.4.1. Les moyens des médias de la relation client

Le rôle de chaque commercial est d'aider le client à concrétiser ces idées de recherche de placements financiers. Ses atouts, sont d'abord sa connaissance du client, l'historique de la relation commerciale en termes de performance financière et de chiffre d'affaires et la qualité de la relation personnelle. C'est aussi sa parfaite compréhension des recommandations de recherche et sa capacité à les adapter à la situation et aux besoins du client. Le plus souvent au téléphone, régulièrement en face-à-face, un contact étroit doit être maintenu, auquel il faut associer en réseau tous les acteurs pertinents du centre d'achat et du centre de vente. Il s'agit de l'élément clé du système de communication avec le client, qui dynamise les trois autres éléments.

3.2.4.1.1. Face à face

Le face-à-face est assuré en agence par des personnes dont les niveaux de responsabilité sont très divers. On constate l'existence de nombreuses fonctions, plus ou moins présentes selon la taille de l'agence, ou plutôt selon le concept d'agence. En effet, on parle d'agence bancaire comme s'il existait un seul format d'agence, mais on constate sur le terrain une très forte disparité des formats. Le concept d'agence a évolué, puisqu'il intègre aujourd'hui non seulement du personnel, mais, dans près de 1 cas sur 2, un ou plusieurs automates (la référence en termes de nombre d'agences comprend les agences des banques, des caisses d'épargne et de la Poste), du marketing direct, des systèmes de banque à domicile.

L'évolution de l'architecture des agences a permis de dégager des modèles qui intègrent des automates à l'intérieur de l'agence au lieu de les reporter exclusivement à l'extérieur de l'agence. On s'est en effet rendu compte qu'il était nécessaire, pour vendre ou pour apporter un conseil préalable à la vente de produits bancaires, de garder un contact physique avec la

plupart des clients, de pouvoir les solliciter. L'agence se présente donc en majorité aujourd'hui comme un lieu où se croisent différents modes d'accès aux services bancaires.

- Application principale : un moyen de commercialisation interentreprises de qualité (faible volume) nécessitant un fort rendement pour justifier le cout ;
- Très persuasif mais lent et relativement peu flexible ;
- Haut niveau de cout à la fois fixe et variable ;
- Parfaitement adapté aux ventes de grande valeur et au développement de relations de qualité.

3.2.4.1.2. Courrier

- Application principale : offres promotionnelles, informations, confirmation/suivi ;
- Public, atteint à 100% mais faible impact : en général, les offres promotionnelles génèrent un taux de réponse entre 0.5% et 2.5%.
- Cout peu élevé par contact ;
- Délais de mise en place rapides : de 6 à 8 semaines entre la conception et les résultats pour les applications de ventes et marketing ;
- Parfaitement adapté aux volumes élevés, communication personnalisée pour les grands segments et/ou confirmation/suivi.

3.2.4.1.3. Fax

- Application principale : essentiellement un moyen de communication B to B (du a une faible pénétration du fax sur le marché grand public) ;
- Pouvoir limité de persuasion, faible qualité de présentation ;
- Parfaitement adapté au suivi/confirmation (haut degré de formalité) dans le contexte d'une relation client existante.

3.2.4.1.4. Téléphone¹⁸⁷

- Très large gamme d'application, applicable à la fois au commerce interentreprises B to B et grand public ;
- Public atteint à 100% pour le commerce interentreprises et 90% pour le commerce public ;
- Rapide, flexible et interactif. Peut-être déployer et adapté très rapidement ;

¹⁸⁷ Christophe A. (2002), Op.cit. p.189.

- Requiert un haut niveau d'organisation et de gestion (ressources humaines) plus technologies plus savoir-faire au niveau opérationnel et marketing ;
- Requiert souvent une confirmation/un suivi via un autre moyen de communication (courrier, fax, courrier électronique) ;
- Parfaitement adapté aux applications nécessitant un haut degré de personnalisation et de flexibilité ;
- Média le plus complémentaire de tous les autres.

3.2.4.1.5. Serveur vocal interactif (SVI)

- Application principale : présélection d'enquêtes et diffusion/capture d'information à faible niveau ;
- Large public, atteint et accessible de l'ordre de 24 heures/24 heures et 365 jours/365 j ;
- Coût fixe moyen/élevé, coût très variable (bas/zéro) ;
- Interactivité limitée, performance et personnalisation.

3.2.4.1.6. Courrier électronique (e-mail)

- Application principale : communication d'information/confirmation ;
- Large public atteint dans le commerce interentreprises, public atteint relativement faible mais en forte croissance pour le commerce grand public ;
- Très rapide et diffusion d'information en grande qualité, incluant des visuels et des liens avec des sites Web ;
- Efficacité limitée pour les programmes proactifs de ventes et de marketing. Le push e-mail à une mauvaise image (envoi de courrier non ciblé en masse) ;
- Trace automatique de toute communication pour l'historique de la clientèle ;
- Investissement significatif requis pour gérer de hauts volumes de courrier électroniques (système ERMS). Fourchette importante de coûts variables, selon le degré de personnalisation requis : réponse automatique/semi-personnalisée/entièrement personnalisé ;
- Adapté à la délocalisation.

3.2.4.1.7. Site Web

Grace au Web, l'entreprise peut désormais atteindre les différents acteurs jouant un rôle dans son activité, notamment ses fournisseurs ou partenaires ainsi que ses propres unités. Client et fournisseurs sont aujourd'hui en mesure d'accéder par eux-mêmes à l'information, sans faire appel à l'intermédiaire de la force de vente ou du service clientèle. Si les entreprises

ont compris l'intérêt du Web pour interconnecter la gestion de leurs tâches au sein d'un même processus ou entre processus différents.

- Application principale : présentation interactive d'informations détaillées (incluant des visuels), dispositifs de capture des données et transactions ;
- Large public atteint pour le commerce interentreprises, faible public atteint pour le commerce grand public, mais forte croissance ;
- Forte volatilité des utilisateurs. Grand choix de sites concurrents accessibles en un clic de souris. Moyenne de 8 secondes pour décider de lire ou non un page ;
- Peut englober une variété d'autres moyens de communication pour une plus grande flexibilité (par exemple, chat, courrier électronique, service d'appel téléphonique, voix sur IP) ;
- Confiance du client limitée dans les transactions en ligne, due à des problèmes de sécurité, notamment des cartes de crédits. Requier donc toujours le concours d'autres médias en particulier le téléphone.
- Coût fixe élevé (configuration du site) mais cout très variable (bas/zéro) par communication.

3.2.4.1.8. SMS

- Application commercial : treasing commerciale, aide à la valeur et au trafic, transmission d'informations simples, envoi d'accuse de réception ;
- Rapide, mais limité & des textes courts ;
- Particulièrement efficace pour les marques ayant capital sympathie et une forte notoriété ;
- Forte affinité avec public des jeunes consommateurs,
- Réactif en terme de délais, proactif en termes d'attitude commercial ;
- Coût réduit par message.

3.2.4.1.9. Téléphone mobile (*Cellulaire*)

- Application commercial : communication interactive d'informations de base, essentielles composé de textes ;
- Rapide, mais avec une capacité limitée d'acheminer des informations complexes. Faible capacité du standard actuel pour les graphismes ;

- Public atteint limité à la fois dans le secteur de commerce interentreprises et commerce grand public ;
- Le standard actuel de télécommunications mobiles (WAP) va laisser place aux systèmes de 2eme (GPRS) puis 3eme génération (UMTS), qui offrent des largeurs de bande plus performantes et donc des possibilités de développement de nouveaux services intégrant l'image.

3.2.4.2. Des organes complémentaires pour la relation client

Le web, qui présente des informations à l'utilisateur et en recueille les réactions, assure des fonctions semblables à celles des yeux¹⁸⁸, des oreilles et de la bouche. Le *data warehousing*, dont la principale mission consiste à assimiler les données qui lui transmettent le Web et à formuler une réponse fondée sur des informations actuelles, externes ou historiques, sert de cerveau et de système nerveux central. Doué de « pensée », il procure des conseils à l'entreprise. Le système de gestion *du Workflow* représente les bras et les jambes qui soutiennent l'entrepôt de données et en exécutent les ordres. Enfin, *Datamining et dataexpanding*¹⁸⁹, ces techniques sont exploitées de l'amont (*datamining*) à l'aval (*dataexpanding*), dans une double approche opérationnelle et marketing qui vise à mieux appréhender les cibles, à piloter de façon dynamique la mise en œuvre des actions, et réorienter, aussi souvent que nécessaire, la stratégie de l'entreprise en matière de relation client. Pour expliquer les avantages que procure l'association de ces quatre technologies, il est utile d'examiner séparément leurs potentiels et limites respectives.

3.2.4.2.1. Gestion du workflow

Les systèmes de gestion du workflow servent à automatiser les procédures selon lesquelles documents, informations et tâches se transmettent entre participants. Ils respectent des règles et les ordres bien définis. Ainsi, lorsqu'un employé a besoin de commander une machine, le moteur de workflow vérifie, sans intermédiaire humaine que cet achat est bien autorisé par le budget. Le workflow fournit un cadre solide aux processus centrés sur le client.

3.2.4.2.2. Data warehousing

Un entrepôt de données, lorsqu'il absorbe une information à plusieurs reprises, développe, une mémoire institutionnelle. C'est pour libérer la valeur enfermée dans leurs

¹⁸⁸ Stanley Brown, Op.cit., p237.

¹⁸⁹ Allard C. (2002), « Le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Dunod, Paris, P.164

systèmes opérationnels que les entreprises ont élaboré ces vastes bases. De même qu'un système de reporting conventionnel, l'entrepôt de données d'une société contient des informations sur ses clients, sur ses produits et sur ses marchés¹⁹⁰.

Il s'en distingue par le fait qu'il tire ces informations de sources existantes, soit internes ou externe, pour ensuite leur appliquer un format homogène et les consolider, puis les stocks de telle manière qu'il soit facile d'y accéder et de les extraire. Dans le contexte de la gestion de la relation client, un entrepôt de données peut, par exemple, se procurer des statiques a l'extérieure des systèmes de l'entreprise et les soumettre à une analyse comparative vis-à-vis de ses documents.

3.2.4.2.3. Le reporting

Ce dernier élément se voit enfin reconnu toute l'importance qu'il mérite. Il s'agit de rendre des comptes au client. La tendance récente va dans le sens de la transparence (rappel des objectifs, présentation d'indicateurs comparatifs, historique détaillée des opérations, commentaire explicatif) et de la disponibilité quasi immédiate grâce aux nouvelles technologies. Avec un reporting élaboré, on permet au client de boucler la boucle. Il a pris en compte des travaux de recherche économique et financière qui lui ont été communiquées oralement et par écrit. Il a discuté les arguments de son interlocuteur commercial et il a pris une décision de placement. Avec un reporting, il procède à la nécessaire vérification du bien-fondé de sa décision Jérôme Billé et Richard Soparnot, (2005)¹⁹¹.

3.2.4.3. Le datamining, véritable outil de compétitivité des entreprises

Le Datamining, connu en France sous le terme E.C.D (Extraction de Connaissances à partir de Données), est avant tout un cadre précisant la démarche à suivre pour exploiter les données, quelles que soient leur forme, en vue d'en extraire de la connaissance.

Dans l'univers du CRM, les outils statiques et de datamining étaient plutôt utilisées en aval des programmes, pour analyser les données récoltées dans une perspective opérationnelle. Ces techniques sont exploitées de l'amont a l'aval, dans une double approche opérationnelle et marketing qui vise à mieux appréhender les cibles, à piloter de façon

¹⁹⁰ Brown S., (2006), « CRM : la gestion de la relation client », village Mondial, Pearson Éducation, France, p.238.

¹⁹¹ Langeard E., (1999), « La servuction des services financiers en tant que système de communication », Revue française de marketing – N° 171, 1999, P.133.

dynamique la mise en œuvre des actions, et réorienter, aussi souvent que nécessaire, la stratégie de l'entreprise en matière de relation client. L'apport du datamining permet de :

- De déterminer les segmentations clients les plus pertinentes en regard des stratégies CRM ;
- D'identifier les leviers marketing d'optimisation économique (créateurs de valeurs ou réductions de coûts) ;
- De constituer, analyser et de comparer les modèles économiques associés aux programmes CRM. Ces modèles pouvant être théoriques (identification de « coûts cibles » et de « chaînes de valeur » virtuelles selon des hypothèses construites à partir de l'analyse des données préexistantes) ou réels (mesure et suivi des résultats obtenus des données an application de programmes revus et corrigés).

Cette intégration du datamining à tous les étapes du dispositif CRM devient ainsi pleinement créatrice de valeur. Ainsi les processus de CRM qui permettent une collecte unifiée des données client à partir de plusieurs canaux de communication, stockage et analyse des données grâce aux datawarehouses et au datamining, se voient intégrer dans les processus des organisations¹⁹². Le datamining permet entre autres :

3.2.4.3.1. La connaissance du client

L'extraction des données clients éparpillées dans le système d'information de l'entreprise, leur réunion et leur analyse va permettre à la société de comprendre le comportement de sa clientèle, d'optimiser ses actions marketing et de générer du chiffre d'affaires supplémentaire. Ces données qui sont abondantes, de sources multiples et de plus en plus informatisées, elles arrivent en flot continu (courriers et e-mails, informations issues de centres d'appels ou du site Web) et sous des formes variées (textes, images, sons). Ce flot de données est difficile à maîtriser.

Son stockage dans un datawarehouse client (littéralement client un entrepôt de données) nécessite la mise en cohérence des différentes sources et la constitution d'un référentiel commun. Ce qui implique des processus techniques lourds, des efforts constants et des coûts supplémentaires. *Que l'on peut vite transformer en source de profits !*

¹⁹² Jérôme B. et Richard S., (2005), « La connaissance client : une ressource pour l'innovation ? Les cas de PSA et de la Société Générale », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers : <http://www.strategie-aims.com/23/07/2018>.

Véritable « capital clients » de l'entreprise, le datawarehouse va être exploité par différents outils d'analyses de données (le « datamining »), qui vont permettre de répondre à des questions comme :

- ✓ Quelle est la valeur de ce client ?
- ✓ À qui dois-je faire cette offre personnalisée ?
- ✓ Pourquoi ce client répond-il bien à cette campagne ou à cette promotion ?
- ✓ À qui dois-je envoyer ce mailing pour maximiser mon taux de retour ?
- ✓ Puis-je prévoir si ce client va passer à la concurrence et quand ?

3.2.4.3.2. Processus de traitement et d'analyse des données

Cinq étapes sont à distinguer, il s'agit de :

- ✓ Accès aux données stockées sous une forme structurée (base de données, fichiers tabulaires) ou non structurée (texte, image et même vidéo... etc.) ;
- ✓ Préparation des données, en vue de leur traitement ;
- ✓ Utilisation de techniques de fouille de données, issues de la statistique ou de l'apprentissage automatique ;
- ✓ Evaluer et valider les connaissances extraites ;

Déploiement des connaissances en vue d'une utilisation effective.

3.2.4.3.3. L'e-CRM

L'e-CRM (*électronic Customer Relationship Management*) couvre des fonctions de vente, de marketing, de service client, de développement de projet et de distribution (Sindell, 2000)¹⁹³. Cependant, toutes ces fonctions ne sont pas nécessairement présentes dans chaque projet d'e-CRM.

La vente fait référence à l'achat et au paiement en ligne. Le marketing comprend notamment la publicité en ligne, l'e-mail marketing, les programmes de fidélisation et le *datamining*. Le service ou support client est possible grâce aux centres de contact ou *web call center*, à la formation on line et aux bases de connaissances mises à la disposition des clients.

¹⁹³ Sindell K. (2000), *The Benefits of e-CRM, Loyalty Marketing for the Internet Age*, Chicago, Illinois, Dearborn Trade, 1-18.

La recherche et développement repose entre autres sur les forums, les *guest books*, les e-mails échangés avec les clients et les communautés virtuelles.

Enfin, la distribution en ligne est possible pour les biens et services numérisables. Pour les autres, l'information concernant la distribution physique du produit ou service peut être transmise en ligne en temps réel. De Wulf, De Boeck et De Cannière (2001)¹⁹⁴ distinguent 5 catégories d'application *e-CRM* (2000) :

- 1) **La personnalisation** : le fait de mentionner le nom et /ou le prénom du client.
- 2) **La communication** : l'utilisation d'e-mail *opt-in* ou *opt-out* et de forums.
- 3) **La customisation** : l'adaptation du contenu ou de la présentation du site au profil de l'internaute.
- 4) **La récompense** : la présence de programmes de fidélisation *on-line*.
- 5) **La commodité** : l'ergonomie du site et des pages qui le composent.

L'étude menée par ces auteurs a montré que la présence de ces caractéristiques sur un site rendait celui-ci plus attractif aux yeux des clients.

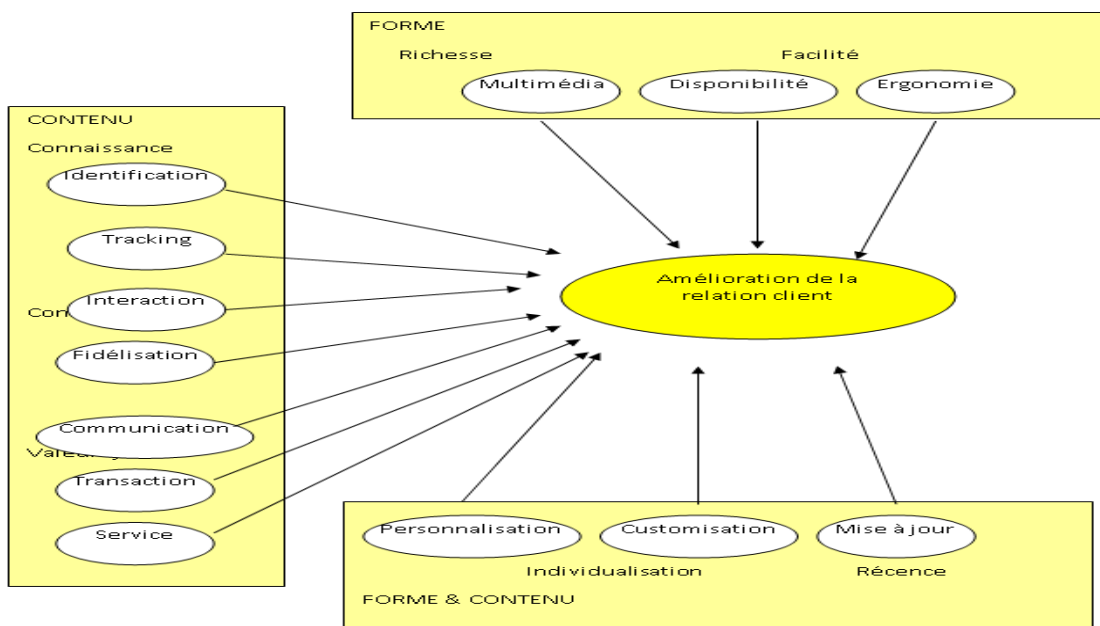
Au terme de notre revue de littérature, nous pensons qu'Internet permet d'améliorer la gestion de la relation client à travers les fonctionnalités portant soit sur le contenu de la relation, sa forme ou à la fois sur le contenu et la forme de la relation.

3.2.5. Synthèse des sources possibles d'amélioration de la relation client

L'e-CRM constitue l'un des exemples qui illustrent le mieux l'internet d'associer les technologies du Web, du Workflow, Warehousing et du datamining. En ajoutant un site Web à leurs canaux rationnels de commercialisation, de distribution et service, les banques s'efforcent de rendre efficaces les interactions avec leur clientèle, sans intervention humaine. L'internet est l'un des meilleurs moyens d'enrichir l'expérience vécue par le client consiste à se servir de la technologie pour anticiper ses besoins puis les satisfaire.

¹⁹⁴ De Wulf K., De Boeck F. & De Cannière M. (2001), Onderzoek naar CRM-toepassingen in een e-commerce omgeving, CRM-Engine Vendor-Boek, CRM-Engine, 34-38.

Figure 3.6 : Synthèse des sources possibles d'amélioration de la relation client¹⁹⁵



Source : Anne-Christine CADIAT et Chantal DE MOERLOOSE, (2009) « L'impact d'internet sur la gestion de la relation client cas dans le secteur du transport de colis express », <http://www.eccs.uk.com>

3.2.5.1. L'internet améliorer la forme et le contenu de la relation

L'internet améliorer la forme et le contenu de la relation est peut bénéficier des fonctionnalités nouvelles d'Internet, soit en termes d'individualisation du contact, soit de mise à jour.

a) La personnalisation : la technologie d'Internet permet le message personnalisé.

b) La customisation : Le contenu d'un site peut être adapté en fonction du profil de l'internaute ou de son expérience précédente.

c) La mise à jour : la mise à jour du site est importante, si l'information du site est dépassée, l'internaute aura tendance à ne plus y revenir. Cette mise à jour est aisée et peut se faire à tout moment pour un coût modéré.

¹⁹⁵ Cadiat Anne-Christine et De Moerloose Chantal, (2009), « L'impact d'internet sur la gestion de la relation client étude de cas dans le secteur du transport de colis expres », <http://www.eccs.uk.com>

3.2.5.1.1. L'internet améliorant le contenu de la relation

Les fonctionnalités d'internet, améliorant le contenu de la relation, en portant soit sur une meilleure connaissance, soit sur un meilleur contact, soit sur une valeur ajoutée.

3.2.5.1.1.1. L'identification

L'utilisation d'Internet permet à l'entreprise d'identifier chaque poste de travail dont l'utilisateur consulte le site web.

3.2.5.1.1.2. Le tracking

L'Internet permet de tracer le comportement des internautes. L'analyse de celui-ci permettra d'élargir la connaissance client de l'entreprise et également d'évaluer et améliorer la performance de son site. Ces deux fonctionnalités apportent principalement une meilleure connaissance du client par l'offreur.

3.2.5.1.1.3. L'interaction

Internet est un média interactif qui permet la construction d'une relation entre fournisseur et client mais également entre clients. L'interactivité client-fournisseur permet entre autre le développement du profil du client, l'évaluation en ligne des besoins du client, la gestion des plaintes, ... L'interactivité entre clients peut développer la confiance des clients envers l'entreprise et diminuer le service après-vente (Reichheld & Schefter, 2000)¹⁹⁶.

3.2.5.1.1.4. La fidélisation

Internet a ouvert de nouvelles voies dans ce domaine. Au-delà des programmes de fidélisation classiques qui peuvent exister sur le Net, le développement de la connaissance client via ce média permet à l'entreprise de mieux satisfaire les attentes de celui-ci et développer sa fidélité. Internet peut également contribuer à l'augmentation des coûts de transfert. Ces coûts peuvent être engendrés par la nécessité d'une formation spécifique à l'utilisation du nouveau produit, par la conversion des données utilisées (création d'une nouvelle connaissance client), par la perte des avantages acquis dans d'éventuels programmes de fidélisation ou par des engagements contractuels comme des frais de résiliation.

Ces deux aspects concernent l'amélioration du contact entre clients et fournisseurs

¹⁹⁶ Reichheld F.F. & Schefter P. (2000), E-Loyalty Your Secret Weapon on the Web, *Harvard Business Review*, July-August, 105-113.

3.2.5.1.1.5. La communication

Internet constitue un média supplémentaire pour informer le client et entrer en contact avec celui-ci. La communication est envisagée ici sous l'angle du contenu informationnel faisant l'objet de la relation. Au-delà du site en lui-même, l'entreprise peut communiquer avec ses clients au travers d'*e-mails*, de newsletters ou de forums.

3.2.5.1.1.6. La transaction

L'entreprise peut via Internet réaliser des devis, gérer la commande et recevoir le paiement des clients.

3.2.5.1.1.7. Le service

Internet permet à l'entreprise d'élargir le service offert au client, soit simplement en offrant un nouveau média ou en innovant et développant de nouveaux services complémentaires.

Ces trois dernières fonctionnalités représentent des créations de valeurs, soit aux yeux du producteur, soit aux yeux de l'acheteur.

3.2.5.1.2. L'internet améliorer la forme de la relation

L'internet améliorer la forme de la relation, soit dans sa richesse, soit dans la facilité. Ensuite, Internet est capable d'améliorer la forme de la relation, soit dans sa richesse, soit dans la facilité.

a) Le multimédia : Internet permet la diffusion de textes, de sons et de messages vidéos. Grâce au multimédia, le client pourra par exemple obtenir une meilleure visualisation des produits de l'entreprise sur le *Web* que sur un imprimé. Grâce à cet aspect, la communication est plus riche, grâce à l'augmentation des moyens d'information sur un même canal

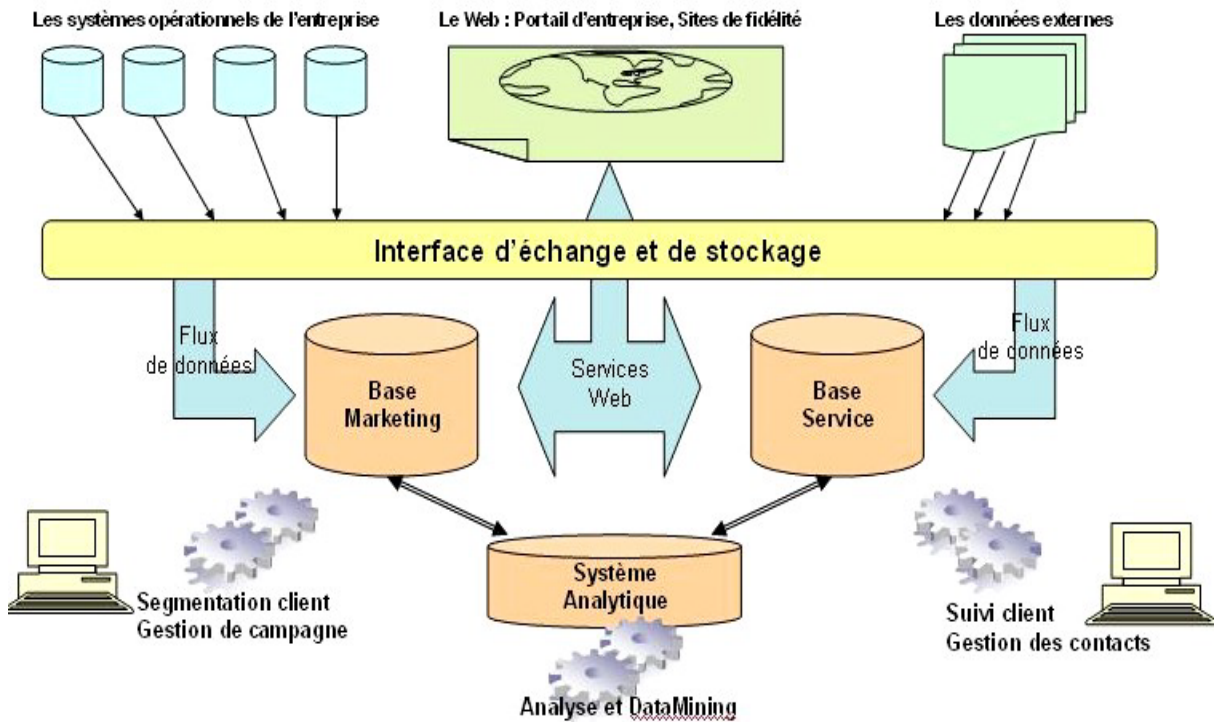
b) L'ergonomie : la commodité de l'organisation des pages et du site va attirer et retenir l'internaute.

c) La disponibilité : la disponibilité 24heures/24 et 7jours/7 est un des grands avantages d'Internet pour la gestion de la relation client. Dans c'est deux cas, c'est la facilité d'accès à l'information qui est améliorée.

3.2.6. Facteurs encourageant l'adoption du CRM au sein de la banque

3.2.6.1. Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M¹⁹⁷

Figure 3.7 : Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M



Source : (Olivier Maire responsable des solutions CRM chez SAS).

3.2.6.1.1. La gestion de comptes et de contacts

Elle est la base de votre CRM. La Gestion de comptes et de contacts permet d'enregistrer et de conserver l'ensemble des coordonnées de vos interlocuteurs, ainsi que vos échanges au quotidien. Se constituer une mémoire commerciale, c'est pérenniser dans le temps vos relations avec vos clients.

3.2.6.2. La gestion des forces de ventes

Destinée principalement aux ingénieurs commerciaux et aux responsables des ventes, la Gestion des Forces de Vente apporte une réponse concrète aux questions d'organisation, de gestion des priorités, de suivi des affaires et de reporting, afin d'optimiser les efforts de chaque équipe commerciale : Structurer l'activité commerciale individuelle est le gage d'une meilleure efficacité collective.

¹⁹⁷ Source (Olivier Maire responsable des solutions CRM chez SAS).

3.2.6.3. La gestion des campagnes marketing

Elle gère l'ensemble des informations clients, prospects et concurrents de votre base de données. Elle vous permet de lancer, de suivre et de mesurer vos opérations commerciales et marketing. Détecter de nouveaux prospects et développer votre base clients, c'est assurer l'avenir de votre entreprise.

3.2.6.4. La gestion du service clients

La Gestion du Service Clients s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité de service, de satisfaction client et de productivité des spécialistes Support. Fidéliser, c'est sécuriser aujourd'hui le chiffre d'affaires de demain...

3.2.7. Mise en œuvre d'une solution C.R.M entre l'échec et la réussite

3.2.7.1. Les principales règles à respecter pour réussir un projet C.R.M

- ✓ Intégrer le projet de C.R.M dans la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Lutter contre la résistance au changement ;
- ✓ Intégrer la solution de C.R.M aux logiciels existants et au système d'informations ;
- ✓ Donner des informations utiles aux utilisateurs du logiciel de C.R.M ;
- ✓ Mettre en place un vrai projet C.R.M dans l'entreprise ;
- ✓ Contrôler que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins.

3.2.7.2. Exemple : BNPPARIBAS est un des modèles de réussite dans ce domaine.

En effet, cet établissement bancaire, a instauré une nouvelle vision du C.R.M :

3.2.7.2.1. Centre de Relation Client

Centre de contacts et de services qui comprends 3 plateformes multimédia qui réceptionnent et traite l'ensemble des appels entrants et sortants et e-mails des 2.200 agences. Une force de travail de 700 personnes.

3.2.7.2.2. Réseau d'agences

BNPPARIBAS a déployé plus de 20.000 postes de travail partagés dans le réseau, où annuellement plus de 80 millions d'accès aux dossiers clients, 15 millions d'aides et de fiches entretien, 3.7 million de rendez-vous pris dans l'agenda partagé.

1. **Portail bnpparibas.net** : construit autour des univers clients, des processus produit et propose une messagerie au client, et des offres partenaires.

- Les erreurs qui font échouer à coup sûr un projet de C.R.M

- ✓ Négliger la résistance au changement ;
- ✓ Acheter une solution sans avoir au préalable analysé ses besoins ;
- ✓ Imposer le logiciel de C.R.M sans communication, ni concertation ni pédagogie
- ✓ Utiliser tout son budget sans penser à la récupération des données, à la personnalisation et à la formation des utilisateurs ;
- ✓ Ne pas nommer un responsable du projet C.R.M, ou nommer une personne non influente ou qui va dénigrer le projet ou un informaticien qui pensera à la technologie ;
- ✓ Ne pas avoir un soutien visible de la Direction ;
- ✓ Vouloir tout automatiser tout de suite sans transition ni phase progressive ;
- ✓ Ne pas établir un planning avec les responsables de dates de mise en place ;
- ✓ Ne pas mettre en avant les bénéfices concrets et pratiques pour les utilisateurs ;
- ✓ Voir trop grand et mettre en place un système trop complet ;
- ✓ Ne pas prendre en compte les remontées des utilisateurs ;
- ✓ Laisser les anciens outils aux utilisateurs ;
- ✓ Ne pas lier la solution C.R.M avec les autres logiciels de l'entreprise.

3.2.8. Les avantages et les limites d'une solution C.R.M

3.2.8.1. Les avantages d'une solution CRM

3.2.8.1.1. Le C.R.M opérationnel, un outil d'automatisation des forces de vente.

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Dans ce cadre, de nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aujourd'hui aux agences de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client. Les SFA sont des solutions informatiques destinées aux forces de vente (télécollecte d'information, gestion des actions, historique du client, suivi des campagnes...) qui ont pour objectifs :

✚ *La gestion des contacts client prospect* : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail

✚ *Un moteur d'aide à la décision* : pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.

✚ *Un configurateur de vente* : l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.

✚ *L'extension vers une plate-forme de CRM* : pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing et les ERP.

✚ *Des accès distants multiples* : la plate-forme SFA est accessible à tout type de terminal : téléphonie mobile, assistant personnel, PC de poche...

✚ *Aide au service client* : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services. Grâce au SFA, les commerciaux gagnent en réactivité et diminuent de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de leur clientèle.

3.2.8.1.2. Le CRM analytique, un outil d'automatisation du marketing

Le CRM analytique a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing. L'automatisation du marketing aide, en effet, les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

Il permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation par le biais de différents modules EMA (Entreprise Marketing Automation) proposés. Ces modules permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement) ou en fonction d'une action programmée (exemple : relance téléphonique suite à une campagne). L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client (ex : nombre maximum de sollicitation sur une période donnée, génération d'échantillons de population test ou témoin, etc.).

3.2.8.2. Les limites d'une solution CRM

3.2.8.2.1. Sur la stratégie de l'entreprise

✚ **Un investissement important** : Le choix de mettre en place un CRM dans une entreprise est une opération qui s'avère assez complexe. Tant au niveau de l'investissement financier qu'il constitue que de la durée de son installation : 10 mois en moyenne d'après Gilles Venturi, PDG de *Soft Computing*. Les dépenses proviennent bien évidemment du

logiciel mais celui-ci ne représente qu'un tiers de l'ensemble du projet. La structure des coûts se compose ensuite d'un quart pour l'intégration, 21% pour la formation et 19% pour le consulting (source IDC et Cap Gemini, 2000). La technologie permet aux banques de faire du marketing one to one pour un effort minimum mais pas à moindre coût. L'ensemble des solutions techniques de personnalisation des actions marketing ou du site représentent des budgets conséquents pouvant atteindre plusieurs millions d'euro. Ces sommes considérables proviennent notamment du fait que toutes les fonctions relatives aux clients sont touchées : le marketing, les ventes et les services clients. Ce qui se traduit par un impact important sur l'entreprise d'autant plus que la mise en place d'un CRM s'inscrit dans une logique d'intégration qui associe les centres d'appels téléphoniques, Internet et les forces de vente.

✚ **Pour des résultats incertains** : Les projets de CRM représentent un investissement important mais dont les résultats ne peuvent être garantis. Le nombre des échecs des projets de CRM est de plus en plus élevé et s'explique pour beaucoup dans la mise en œuvre et dans l'installation. Les causes les plus répandues sont :

- ✓ Le manque d'encadrement du personnel et sa résistante au changement ;
- ✓ Des attentes irréalistes de la part des dirigeants ;
- ✓ Un projet mal encadré avec un management qui manque de compétences techniques ;
- ✓ L'absence de conduite du changement organisationnel.

En effet l'arrivée d'un nouveau logiciel va modifier les habitudes, les modes de fonctionnement. Ces changements, pour qu'ils soient bien acceptés et intégrés, doivent être clairement expliqués pour que les utilisateurs l'intègrent et y voient les bénéfices escomptés. Il ne suffit pas de mettre en avant les bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise, il faut également souligner ce qui peut être apporté à chacun des individus. Il est difficile de faire fonctionner ce genre de pratiques qui ont tendance à faire perdre sa valeur ajoutée au commercial qui en devient plus facilement substituable. De plus certains aspects du CRM peuvent passer pour des outils de contrôle contraignants, ce qui en freine donc l'utilisation.

3.2.8.2.2. Sur l'organisation de l'entreprise

1) Effet de saturation

La fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Mais cela est loin de faire autorité sachant que le lien que l'on peut avoir avec une banque ne se résume au nombre de contacts eus. Par conséquent vouloir augmenter la fréquence des contacts clients à tout prix ne conduira pas nécessairement à une amélioration

de la relation bien au contraire lorsque les appels répétés seront considérés comme agaçants, voire harcelants.

2) Effet d'indiscrétion

Afin de personnaliser au mieux le contact avec le client un élargissement des données disponibles, personnelles est nécessaire et encouragé par les banques. Or, pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Le simple fait de posséder un historique de la relation peut paraître indiscret et gênant.

Ainsi l'individualisation du service client se conjugue avec une perte de confiance envers l'entreprise.

3) Effet d'emprisonnement

Les mesures de CRM cherchent souvent à créer des liens d'attachement avec plus particulièrement les avantages offerts dans le cadre d'un programme de fidélisation. Ses offres, perçues comme une limitation de la liberté de choix, peuvent entraîner une réaction de rejet avec pour conséquence le refus de poursuivre la relation commerciale. Au lieu de fidéliser les clients, ces mesures les aliènent.

4) Effet de dépersonnalisation

Le CRM vise à remplacer les relations personnelles coûteuses par des pseudos relations. Il s'ensuit donc une dépersonnalisation de la relation souvent perçue par le client qui aura donc tendance à être moins fidèle. Un exemple de cette dépersonnalisation est les lettres avec la signature numérique automatique du conseiller de clientèle. Ce qui ne peut que soutenir le sentiment de simulation dans la relation.

5) Effet économique

Cela se produit lorsque les mesures de contact renforcent le caractère économique de la relation dans l'esprit du client. Il se sent considéré non plus comme une personne à l'écoute mais comme le moyen de remplir ses objectifs de vente. Ce qui a tendance à affecter la confiance du client au lieu de la renforcer.

6) Effet de dévalorisation

Lorsque le client se voit retirer des avantages liés à un statut déterminé. Par exemple un client qui bénéficie d'une réduction en raison du montant de ses paiements par carte bleue. Si sur une période il n'atteint pas ce montant son avantage lui sera retiré. Quel est le message

transmis ? Nous vous estimons qu'à partir de vos achats, si vous ne respectez plus ce montant nous ne vous considérons plus comme un « bon » client.

7) Effet de discrimination

Un des objectifs majeurs du CRM est de reconnaître les clients les plus rentables. Il s'ensuit donc une différenciation qui favorise les clients les plus rentables au détriment de ceux qui le sont moins. Mais parmi ces personnes moins rentables il y a des clients très loyaux, prescripteurs qui voient la qualité de leur service diminué et se sentent défavorisés par rapport aux avantages accordés aux clients dont la rentabilité est plus élevée. Une telle discrimination pouvant avoir pour conséquence de porter un grave préjudice à la relation.

3.2.9. L'utilisation des logiciels CRM

La nouvelle échelle de la capacité des logiciels CRM se compose de trois dimensions à savoir : le CRM analytique, le CRM opérationnel, le CRM collaboratif.

3.2.9.1. L'utilisation du CRM analytique

L'utilisation du CRM analytique correspond à l'utilisation ou à la mise en œuvre de la capacité analytique du logiciel. La capacité analytique est la capacité du logiciel à capturer, stocker, organiser, analyser, interpréter et utiliser les données créées à partir de l'aspect opérationnel de l'entreprise (Payne, 2006 p.23).

Selon Buttle (2004) et Goodhue et al. (2002) la mesure de cette capacité analytique dépend de la source d'information ; du type d'analyse et d'outils d'analyse disponible et de la façon dont les fonctions sont automatisées.

3.2.9.2. L'utilisation du CRM opérationnel

Il est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centre de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de ventes). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Pour Saint Cast (2003), le CRM opérationnel est la catégorie des technologies et des processus qui contribuent à l'industrialisation des contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients. Pour Buttle (2004), le CRM opérationnel se rapporte à tous les aspects fonctionnels des outils et applications réelles utilisés au sein de l'entreprise par le personnel en charge des opérations de la relation client.

3.2.9.3. L'utilisation du CRM collaboratif

Selon Crosby et Johnson (2001), 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). Il assure 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, un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens. Dans la littérature, il n'existe pas d'échelle mesurant le CRM collaboratif au niveau des entreprises.

3.2.10. La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle

Le marketing aide à définir et à satisfaire les besoins des clients. Cet objectif ne peut cependant être atteint qu'en mobilisant et en impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise.

3.2.10.1. L'importance de la dimension humaine¹⁹⁸

La singularité des services, à la différence des biens matériels, est que le facteur humain joue un rôle décisif dans la mesure où ils sont concrétisés par des personnes. Les services sont indissociables de la personne du prestataire dont les caractéristiques individuelles sont exposées au client. De plus, la prestation du service peut être directement influencée par le client.

En effet, c'est en fonction des contacts avec les agents présents sur le terrain que la clientèle juge les solutions proposées - qu'il s'agisse d'en apprécier la valeur, d'acheter, de répéter l'expérience ou de recommander le service à d'autres personnes. Donc, pour opérer un recentrage sur les besoins de la clientèle, la direction des entreprises doit développer une politique des ressources humaines axée sur la formation, la motivation et le développement personnel de ses collaborateurs.

¹⁹⁸ Rapport sous le thème « Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing » établi par L'union internationale des transports public, Bruxelles, Belgique, Le marketing interne ESIF 09/10

3.2.10.2. L'adoption d'un Comportement orienté client

Vu sous l'angle organisationnel, la prestation d'un service (ou un bien) de qualité suppose que le comportement orienté client soit présent à tous les niveaux hiérarchiques, de la direction aux agents sur le terrain. C'est donc l'ensemble des effectifs de l'entreprise qui a un rôle important à jouer au niveau du marketing.

Au niveau interne de l'entreprise, l'amélioration du service (ou du bien) implique la participation de tous les membres du personnel ainsi que leur adhésion au concept de la qualité. Ils doivent impérativement être associés à une approche visant à améliorer le service (ou le bien) dans le sens souhaité par la clientèle. La fourniture d'un service (ou un bien) de qualité suppose la mise en place d'une formation professionnelle, d'une part, et le contact quotidien du personnel avec la clientèle, d'autre part. Cela signifie que les membres du personnel doivent adopter une attitude orientée client, c'est-à-dire répondre aux attentes de la clientèle.

3.2.10.3. La coopération entre le service RH et le service du marketing¹⁹⁹

La collaboration active entre les départements du marketing et des ressources humaines opérationnelles permettra également de définir les nouvelles compétences et qualifications professionnelles nécessaires, et les profils requis pour les employés. Il se peut que l'adoption d'une approche qualité nécessite la révision du système de sélection et de recrutement du personnel ainsi que le renforcement ou la mise en place d'instruments destinés à développer les ressources humaines par la formation, la motivation et le développement personnel. L'évaluation des performances et des fonctions peut s'accompagner d'un système de primes, ce qui introduirait, pour l'ensemble du personnel, un élément de salaire variable lié à la réalisation des objectifs de l'entreprise et aux performances individuelles.

La contribution de l'ensemble des agents est également nécessaire pour définir le produit final et établir les normes communes permettant de créer un service de mobilité standard. A cet effet, de nouvelles actions et de nouvelles procédures doivent être mises en place afin d'amener le personnel à adopter, en connaissance de cause, un comportement commercial. C'est pourquoi les départements ressources humaines et marketing devront

¹⁹⁹ Rapport sous le thème « Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing » établi par L'union internationale des transports public, Bruxelles, Belgique, Le marketing interne ESIF 09/10.

veiller conjointement à fournir une formation adéquate et à mettre en place des outils de communication efficaces axés sur le marketing interne. Ces dispositions s'insèrent dans une stratégie globale de communication interne comprenant l'élaboration de plans efficaces destinés à porter les objectifs de l'entreprise à la connaissance de tous les niveaux hiérarchiques de manière à faciliter la participation de l'ensemble des agents.

3.2.10.4. L'amélioration des conditions de travail comme moyen de promouvoir les comportements orientés-client.

Il est évident qu'il n'est pas toujours facile pour les agents d'adopter un comportement commerçant car ils sont eux-mêmes confrontés à des situations de stress, comme la fatigue et l'insécurité. Il importe donc également de traiter les questions liées à la qualité des conditions de travail car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction du personnel. Vue sous cet angle, l'amélioration des conditions de travail profitera autant à la clientèle qu'au personnel. Afin d'atteindre cet objectif, il est souhaitable d'élaborer des programmes de lutte contre le stress professionnel. Il faut veiller à éliminer ou atténuer les facteurs de stress, adapter l'organisation et les postes de travail aux caractéristiques individuelles des agents, et renforcer leur résistance au stress.

3.3. DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE DE LA RENTABILITE DANS LA BANQUE

La dynamique des flux dans les banques conduit à s'interroger sur sa performance. Pour apprécier tel ou tel élément de résultat. Il est difficile de porter un jugement dans l'absolu. Le réflexe de base du diagnostic financier est de faire des comparaisons et de décomposer.

➤ **Faire des comparaisons** signifie suivre dans le temps ou dans son secteur, les résultats de l'entreprise. La comparaison n'a cependant de sens que si les variables économiques et financiers analysées sont comparables. L'objectif de la méthode des ratios est justement de construire des indicateurs simples qui permettent de comparer sur des bases rigoureuses les données économiques et financières de l'entreprise.

➤ **Décomposer** signifie identifier et analyser les éléments constitutifs de la performance et de la rentabilité de l'entreprise afin de les rapprocher de décision de gestion. C'est ainsi que la rentabilité d'exploitation est appréciée dans le cadre de l'analyse coût-volume-profit. Enfin, une illustration du diagnostic financier sera donnée au travers de l'approche de la centrale de bilans de la banque central d'Algérie.

3.3.1. Performance et mesure de performance

La notion de performance est une notion centrale dans les sciences de gestion, mesurer la performance nécessite de s'appuyer sur des indicateurs de mesure. La littérature dans ce domaine classe l'évaluation des performances en deux parties. La mesure des performances financières et celles non financières (Buckley et al. 1988 ; Frazier et Howell, 1982). Ces derniers jouent un rôle dans l'analyse de profitabilité, l'évaluation de la liquidité, l'estimation du profit futur, l'analyse de la concurrence et la prédiction de la faillite des entreprises (Zeller et al., 1996). Ceci implique que la performance de l'entreprise dépend de plusieurs variables et est mesurée de différentes manières. Qu'est-ce que la performance et comment se mesure-t-elle ?

Plusieurs méthodes de calcul de performance existent dans le domaine des sciences de gestion, nous développerons dans cette partie, celles qui nous trouvons pertinentes pour notre étude.

3.3.1.1. La chaîne de service et de profit²⁰⁰

Le concept de chaîne de service et de profit a été élaboré par Heskett et al., en 1994 à partir de l'observation attentive d'entreprises de services performantes. Cette chaîne relie les critères hard (de nature financière) à des indicateurs de performances beaucoup plus soft (relationnels et humains). Les auteurs (Heskett et al., en 1994) appellent critères hard, les critères qui sont liés au profit généré par le client de façon spécifique et les critères soft sont les facteurs qui influencent les résultats de l'entreprise (satisfaction des clients et des salariés).

Les notions et les relations qui sous-tendent la chaîne de service et de profit illustrent le lien de dépendance qui existe entre le marketing, la production et les ressources humaines (Lovelock et al., 2004).

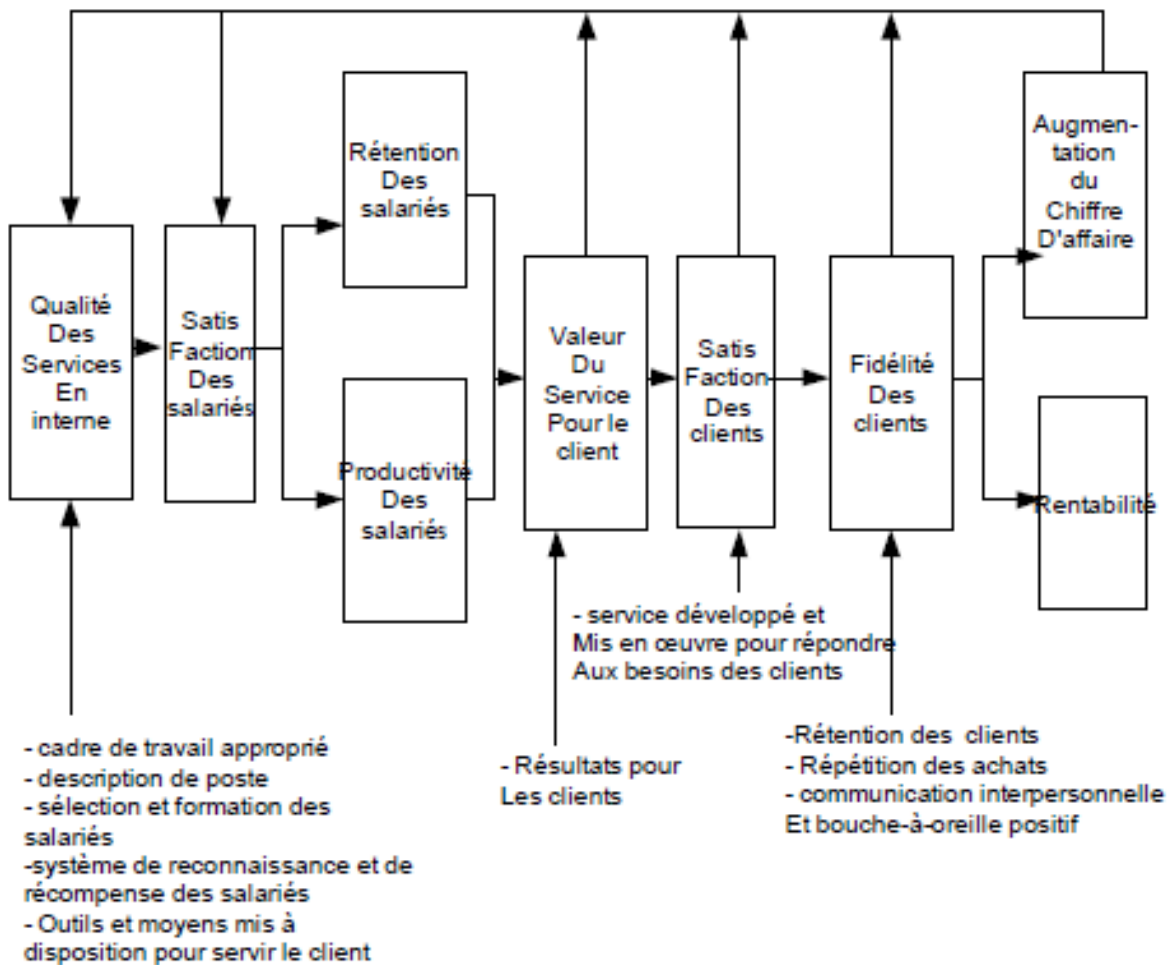
La chaîne de services et profit aide le gestionnaire à prendre des décisions adaptées sur les investissements relationnels et humains à consentir afin de délivrer un meilleur niveau de service. Cette chaîne démontre qu'il y a un lien entre la satisfaction et la motivation des salariés et la satisfaction des clients. Cette chaîne a été mise en application par Allen et Grisaffe en 2001 qui ont conclu qu'elle a eu une influence considérable dans les cercles de gestion.

²⁰⁰ Heskett J. L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Et Schlesinger L.A., « Putting the service Profit chain to Work » Harvard Business Review, Mars-Avril 1994, 164-174

Un personnel expérimenté et plus efficace, capable de délivrer un service de meilleure qualité, sera à son tour le meilleur gage d'augmentation du niveau de satisfaction et de rétention des clients (Jallat et al. 2009).

En terme de mesure de performance du CRM cette chaîne peut permettre de mettre en exergue les indicateurs de performance de CRM comme la satisfaction client, la rétention client et la fidélisation client.

Figure 3.8 : La chaîne de service et de profit



Source : Heskett J. L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Et Schlesinger L.A., « Putting the service Profit chain to Work » Harvard Business Review, Mars-Avril 1994, 164-174

3.3.1.2. Balanced score card (BSC)

L'autre méthode de calcul de performance est le Balanced Score Card (BSC)²⁰¹ développée par Kaplan et Norton en 1996. Suite aux critiques des systèmes financiers traditionnels au sein des entreprises, les deux auteurs ont proposé une nouvelle approche afin que les rapports financiers s'intéressent moins au passé et davantage à l'avenir.

Ce tableau a été lancé en 1996 et a recueilli un écho favorable auprès des entreprises. Il comprend des mesures dans quatre perspectives différentes qui se sont avérées pertinentes pour la gestion. Ce sont :

- les perspectives financières qui doivent être mesurées en termes financiers. Très souvent, à ce niveau, une indication pourra être fournie, visant à montrer comment la valeur actuelle du client et sa valeur à terme contribuent à l'augmentation de la satisfaction des actionnaires.
- les perspectives liées aux clients : la satisfaction et la fidélité du client.
- les processus internes à l'entreprise. Cette perspective se mesure par la façon dont l'entreprise peut identifier, mieux servir et fidéliser ses clients.
- L'apprentissage Organisationnel. Cette perspective définit comment l'entreprise et ses salariés peuvent améliorer leurs savoir-faire.

D'autres chercheurs ont développé et présenté leur modèle appelé SEM-CRM²⁰² entendu système de mesure pour le CRM excellence. Ce modèle fournit une multitude de critères qualitatifs et quantitatifs qui se concentrent sur une évaluation du retour sur investissement (ROI). On peut noter

- la création de valeur pour l'entreprise (contribution au retour sur investissement)
- augmentation de la valeur client (amélioration de la structure du client)
- l'amélioration des processus axés sur le client (délai de livraison plus court)
- l'organisation et les ressources humaines (plus de motivation et plus d'incitations)

²⁰¹ Kaplan R.S. et Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

²⁰² Grabner-Kraeuter, S. et Moedritscher, G. (2002) "Alternative Approaches toward Measuring CRM Performance", 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, 9-12 juin, pp. 1-16.

Comme dans le tableau d'origine, Grabner-Kraeuter et Moedrister ont mis en avant les quatre perspectives développées par Kaplan et Norton.

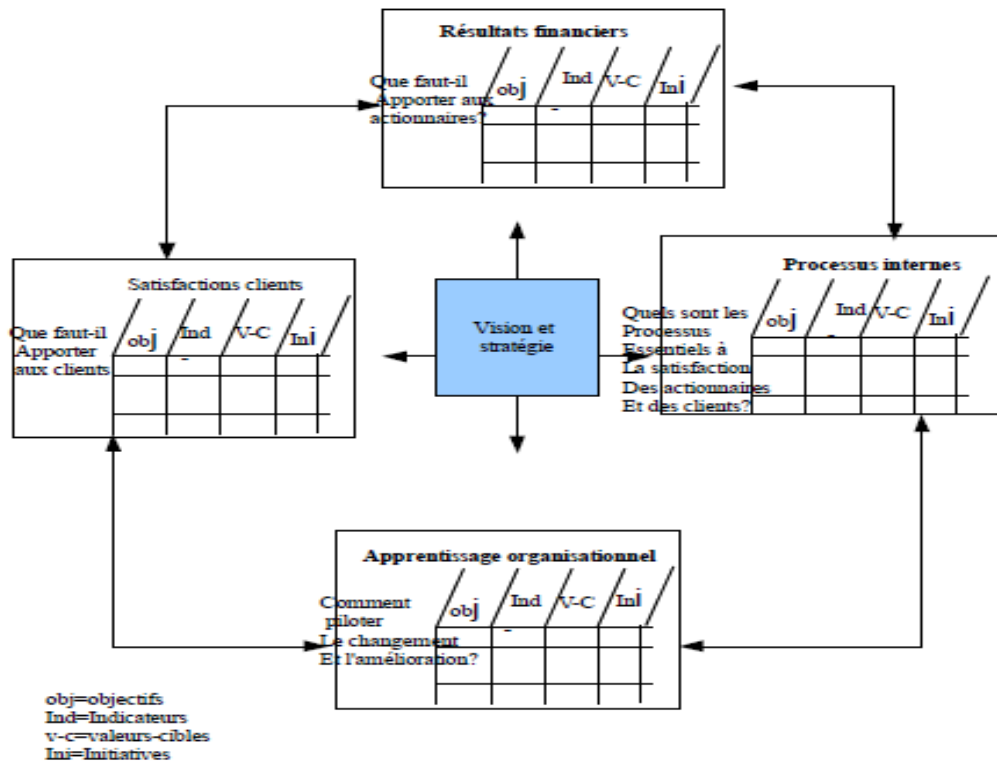
Par ailleurs, Kim, Suh et Hwang (2003) ont présenté un autre modèle pour évaluer l'efficacité du CRM à l'aide du tableau d'origine de Kaplan et Norton (1996). Kim (2003) et ses collaborateurs ont remplacé les quatre perspectives traditionnelles par d'autres reflétant une philosophie centrée sur le client dans l'évaluation du CRM. Ces auteurs proposent alors quatre perspectives à savoir :

- la connaissance client, perspective qui mesure la qualité de la connaissance que l'entreprise a de la clientèle et de l'analyse des données client.
- l'interaction avec la clientèle, cette perspective mesure la qualité des processus interne et la gestion multi canal.
- la valeur client, elle mesure les avantages financiers tirés par le client
- la satisfaction client, cette perspective mesure le niveau de satisfaction obtenu par le client du produit ou du service²⁰³.

Des experts de CRM comme le professeur Payne (2000) pensent que les méthodes de calcul de performance de CRM comme le Balanced Score Card et la chaîne de service et de profil sont un bon pas en avant, mais ne sont pas encore suffisamment bien conçu pour répondre aux complexités de la CRM. Payne (2000) propose d'utiliser quatre paramètres pour mesurer la performance du CRM. Il suggère de mesurer la stratégie de l'entreprise, les paramètres liés aux clients, les paramètres fonctionnels et enfin les paramètres de sortie.

²⁰³ Kim J. Suh E. et Hwang H. (2003), " A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of marketing* vol 17

Figure 3.9 : les quatre perspectives du Balanced Scorecard



Source: Kaplan R.S. et Norton D., “the Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press, 1996

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la mesure de la performance du CRM ne peut se baser sur une méthode préétablie, chaque banque devra adapter sa méthode avec les indicateurs qui permettent de mesurer sa performance en matière de CRM. Quels sont alors les indicateurs de performance de CRM ?

3.3.2. Indicateurs de mesure de la performance du CRM

La mesure de performance nécessite des indicateurs de performance, dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de développer les plus généralement utilisés dans ce domaine à savoir : la notion du life time value, et le ROI (retour sur investissement).

3.3.2.1. La notion de life time value ou la valeur actuelle nette du client

La valeur à vie du client est considérée comme un indicateur de revenus futurs, elle représente le flux de marge actualisé que le client génère pendant la durée de la relation avec

l'entreprise²⁰⁴. Ce concept aide à définir une stratégie CRM. Il permet de répondre aux questions suivantes : quels clients viser en priorité ? Quel montant investir pour conquérir et les fidéliser ?

La valeur actuelle nette est basée sur le principe de prendre la somme des bénéfices futurs actualisés à un certain taux (taux d'inflation par exemple, mais également un taux de croissance des ventes au cours du temps ou une probabilité de survie du client), et de calculer la somme des revenus futurs produits qu'un client ou segment génère durant sa vie active au sein du fichier de l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes de calcul de la valeur à vie du client). Pour des raisons pratiques, le calcul admet souvent les simplifications suivantes²⁰⁵ :

- le calcul ne s'effectue pas généralement au niveau individuel mais à un niveau agrégé (segment par segment)
- les paramètres sont estimés (ou affinés) à partir d'un échantillon de clients ; on considère ensuite que ces paramètres sont valables pour l'ensemble des autres clients.
- les paramètres sont fixes et ne dépendent pas des actions.
- le calcul s'effectue sur une durée limitée, estimée à partir de la durée de vie moyenne du segment.
- la dimension non économique n'est pas prise en compte.

L'analyse de la valeur actualisée du client est à la fois un outil de segmentation et une aide à la décision d'allocation des ressources permettant un arbitrage entre les montants à investir dans le recrutement d'un nouveau client en fonction de l'espérance mathématique de profit actualisé dans le futur lors de la période de fidélisation ²⁰⁶.

Cependant, il y a des chercheurs qui pensent que le calcul de la valeur actuelle nette d'un client néglige la dynamique de la relation car l'entreprise agit sur le client durant cette période. Pour eux, il serait normal de considérer que les paramètres de la valeur évoluent au cours du temps. D'autres critiques fustigent également le calcul de la valeur actuelle nette du client comme :

²⁰⁴ Venkatesan, R. et V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 68 (4) October, pp. 106-125.

²⁰⁵ Jallat F., Stevens E. et Volle P. (2005), *Gestion de la relation client*, Pearson Education France 2005

²⁰⁶ Lars Meyer- Waarden (2004), *La fidélisation client*, librairie VUILBERT

- la difficulté de calculer la valeur économique pour les produits et services nouveaux et pour les clients fraîchement recrutés, par manque de recul et par manque de données
- la négligence par le calcul de la valeur non économique du client.
- la négligence du degré de réactivité du client aux activités marketing.

Dans une étude publiée en 1996, Frederick Reichheld a montré que l'augmentation de la valeur actuelle nette du client moyen provoquée par un accroissement de cinq points du taux de fidélisation des clients est très significative quel que soit le secteur d'activité. Il donne comme exemple les sociétés de carte de crédit, si la société peut conserver 5% de ses clients en plus chaque année, les profits occasionnés par un client moyen augmenteront de 75%.

3.3.2.2. L'indicateur basé sur le retour sur investissement (ROI)

La mesure la plus facilement disponible est sans doute le résultat comptable de l'entreprise tel qu'il apparaît dans les états financiers. Nous pouvons citer comme exemples, la valeur ajoutée économique, les résultats d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt etc. En ce qui concerne les résultats financiers, la méthode la plus populaire est la valeur ajoutée économique (EVA). Cette mesure est définie comme la différence entre le bénéfice net d'exploitation après impôts et ses coûts de capital²⁰⁷. Elle a été largement soutenue par les universitaires (en particulier dans le domaine de la comptabilité) et des praticiens depuis le début des années 1990. Son renforcement réside dans l'accent mis sur la création de valeur, mais il a été accusé de trop se concentrer sur le court terme et sa sous-évaluation de potentiel de croissance. En un mot, elle donne un cliché de l'entreprise à un moment précis.

Cependant, il y a les indicateurs traditionnels de la rentabilité. Les entreprises cherchent à rapprocher les indicateurs de résultat à d'autres types de données, et notamment des capitaux investis. Ce rapprochement est généralement désigné par ROI (retour sur investissement).

Dans le souci de mesurer la performance des entreprises en matière de CRM, les chercheurs ont développé des méthodes basées sur le retour sur investissement²⁰⁸ développe une méthode appelée « CRM valeur métrique » permettant de calculer les flux de trésorerie

²⁰⁷ Dodd, JL, et S. Chen (1997), "La valeur économique ajoutée (EVA)", *Arkansas Business and Economic Review*, 30 (4), 1-8.

²⁰⁸ Selchert, M. (2004), "Ermittlung des Erfolgs von CRM-Systemen - Konzeption und praktische Anwendung [Measuring the success of CRM systems]", *Controlling*, No.1, p. 27-34.

ROI (CFROI) de 35 projets dans lesquels le logiciel de CRM mySAP CRM a été mis en œuvre. Cette méthode définit des chaînes fonctionnelles qui lient des indicateurs financiers à des mesures opérationnelles qui reflètent les changements initiés par la mise en œuvre du CRM. Cette méthode a permis de surmonter la difficulté d'établir un lien entre la performance du CRM et les résultats financiers de l'entreprise. Cette démarche a été également adoptée par Ang et Buttle (2006) pour mesurer l'effet des investissements en CRM sur les phases du cycle de vie du client.

3.3.3. La méthode des ratios de mesure de la performance

La méthode des ratios consiste à mettre en rapport les données comptables les plus significatives sous forme de rapports (soit du bilan ou du compte de résultat) qui permettent d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de la banque, par exemple sa structure, sa productivité, sa gestion ainsi que sa rentabilité. Donc, c'est un moyen de comparaison entre les banques. L'objectif principal de cette méthode consiste à mieux connaître la situation et la structure financière de la banque, évaluer l'importance de ses qualités, ses défauts et de suivre son évolution économique. Ces ratios, exprimés le plus souvent en pourcentage, sont définis par le quotient d'un résultat et d'un élément de capital.

3.3.3.1. Les différents ratios de mesure de la performance bancaire

3.3.3.1.1. Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation font intervenir des données du compte de résultat. Ils mettent donc en relation des flux et ils complètent tout à fait l'analyse des soldes du compte de résultats. Le coefficient d'exploitation indique la part de produit net bancaire absorbée par les frais généraux ; il est formulé comme suit :

Le coefficient d'exploitation = frais généraux / Produit Net Bancaire (PNB) < 65%

C'est un ratio très significatif de la rigueur de la gestion bancaire. Il est toujours calculé, notamment dans une optique comparative ; un coefficient d'exploitation supérieur à 70% est jugé élevé alors que s'il est inférieur à 65% il est considéré comme étant adéquat. Un ratio élevé est dû soit aux frais généraux excessifs compte tenu du volume d'exploitation réalisé d'où une mauvaise productivité, soit comme étant la conséquence d'une contraction du produit net bancaire.

3.3.3.1.2. Les ratios de productivité par agent

Ce sont des outils très importants qui indiquent le degré de productivité du personnel au sein de la banque ; ils sont calculés comme suit :

Crédits/effectif ; Dépôt/effectif ; PNB/effectif

Ces ratios présentent le montant de crédits, de dépôts et le produit net bancaire réalisés par agent.

3.3.3.1.3. Les ratios de productivité par agence

Ces ratios servent à juger l'efficacité des agences bancaires ; ils permettent aussi d'effectuer une comparaison entre les agences de la même banque. On peut les calculer comme suit :

Crédits/nombre d'agence ; Dépôt/nombre d'agence ; PNB/nombre d'agence

Les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre les banques.

3.3.3.1.4. Les ratios de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Deux ratios qui entretiennent des interrelations sont systématiquement calculés par les analystes et font l'objet de comparaisons.

3.3.3.1.5. Le ratio de rendement (ROA, Return on Asset)

Ce ratio mesure la capacité d'une banque à obtenir un emploi optimal des fonds empruntés. Il indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque ; autrement dit la rentabilité de tous les capitaux utilisés par la banque. Il est parmi les ratios les plus utilisés pour mesurer les performances des banques et il se calcule comme suit :

ROA= Résultat net/Total du bilan >1%

On peut aussi écrire :

ROA= Marge bénéficiaire*Rotation des actifs

=Résultat net/produit net bancaire*produit net bancaire/total de bilan

L'interprétation de ce ratio doit être prudente car :

- **Le ROA est très influencé par la politique de provisions de l'établissement de crédit, puisque le résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire ;**
- **Les actifs sont tous placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes en terme de risque ;**
- **Les activités de hors bilan et les prestations de services qui contribuent à la formation de résultat ne sont pas prises en compte ;**
- **C'est toutefois le ratio le plus utilisé pour évaluer la performance d'un établissement de crédit.**

3.3.3.1.6. Le ratio de rentabilité financière (ROE, Return on Equity)

Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Le chiffre return on equity (ROE) est la dimension d'orientation classique et il désigne le rendement sur le capital. Il est mesuré comme suit :

ROE= Résultat net/Fonds propres >15%

La valeur prise par ce ratio doit être interprétée avec précaution car un ratio très élevé reflète parfois une insuffisance de fonds propres plutôt qu'une rentabilité satisfaisante.

Ces deux indicateurs de rentabilités, fréquemment retenus lors de comparaisons international, sont liés par la relation suivante :

**ROE= Résultat net*Total de bilan/Total de bilan*Fonds propres
=ROA *levier des fonds propres**

Ainsi, le ROE est égal au ROA multiplié par le levier des fonds propres, levier qui est l'inverse du ratio de solvabilité.

3.3.3.1.7. Le ratio de la surface financière (RSF)

Ce ratio indique la part des fonds propres dans le total du bilan. On peut le calculer comme suit : **Ratio de surface financière= Fonds propre/total bilan >2%**

3.4. LA RENTABILITÉ DANS LA BANQUE

3.4.1. Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité

Ces ratios servent à analyser le compte de résultats de la banque et de suivre l'évolution de la rentabilité bancaire. Parmi ces ratios on distingue :

3.4.1.1.1. Le ratio de profitabilité (RP)

Ce ratio rapproche le résultat net (RN) du PNB afin de mesurer la capacité de l'entité à générer des profits par son activité courante ; il se calcule comme suit :

Ratio de profitabilité= Résultat net/PNB

3.4.1.1.2. Le ratio de recette sur charge

Il mesure le poids relatif des charges par rapport aux recettes ; sa formule est la suivante :

Ratio de recette sur charge= PNB/ (charge d'exploitation+ amortissement)

3.4.1.1.3. Le ratio de productivité

Ce ratio rapproche les charges des encours moyens de crédit ou le PNB à l'effectif moyen. Il peut également s'obtenir par les encours moyens de crédit rapportés par l'effectif moyen dans le cas des activités bancaires courantes ; ce ratio donne le niveau des charges consommées par une entité. Et il est calculé comme suit :

Ratio de productivité= les charges bancaires/ encours moyens de crédit.

3.4.2. Importance d'utilisation de la méthode des ratios pour le manager

On peut résumer cette importance dans les points suivants :

- Les ratios sont un moyen efficace pour évaluer l'évolution des performances et permettent de situer l'affaire par rapport aux concurrents ;
- Les ratios traduisent en termes pratiques et dynamiques des résultats comptables et financiers parfois hermétiques ;
- Les éléments de base des ratios se trouvent dans la comptabilité financière et de management, ainsi que dans les statistiques :
 - ✓ il suffira d'élaguer, de choisir et de grouper ;
 - ✓ de combiner avec ceux qui éclairent les points sur lesquels on veut concentrer l'attention ;
- Les ratios fixent l'attention sur les seuls problèmes qui la méritent ;

- Les ratios aident à formuler la politique dans tous les domaines, à fixer des objectifs aux collaborateurs et à coordonner leurs efforts ;
- Les ratios permettent de mesurer l'incidence des efforts par rapport à son processus et par rapport à l'extérieur ;
- Les ratios sont un moyen de traduire en langage simple et utilisable par les managers des résultats comptables ;
- C'est un moyen pour les financiers de rendre l'avantage de service aux managers opérationnels ;
- Les ratios permettent de mieux évaluer ses performances, de chiffrer les écarts et d'apporter les correctifs ;
- C'est un moyen pour les managers d'être alertés quand il faut et sur ce qu'il faut,
- Un plan de ratio harmonieux permet de fixer aux structures des buts en harmonie avec ceux de la direction ;
- Les ratios sont d'ailleurs l'occasion d'obtenir de la direction des orientations sans ambiguïté²⁰⁹

²⁰⁹ GHERBI M. Rabah, Les Tableaux de Bord, Octobre 2015.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Pour réussir sur le marché actuel, caractérisé par une concurrence national et mondiale accrue et par une extrême banalisation des produits et service, les banques doivent déployer toutes leurs efforts pour perfectionner et automatiser les processus par lesquels elles délivrent une valeur à leurs clients, à leurs acteurs économique et bien entendue à leurs employés.

Les banques, plus elles améliorent et automatisent leurs processus, notamment pour ce qui concerne la saisie des opérations, la *télècompensation*, le management de la relation banque-client, plus elles assurent non seulement leur performance mais aussi leur croissance.

Le management de la relation client ne tient pas toujours ces promesses, car elles sont bien souvent irréalistes, ou bien encore basés sur des objectifs non mesurables. Cependant lorsque le processus est bien encadré, basé sur des objectifs quantifiés et définis à l'avance et que tout est mis en œuvre pour que son installation soit un succès il tient alors très souvent ses promesses.

CHAPITRE IV

LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURE ET LA PRESERVATION DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Introduction

Une agence de banque à tout faire était souvent conçue comme un comptoir colonial. C'est-à-dire destiné à conquérir la clientèle locale puis à la conserver à titre exclusif en lui offrant tous les produits, dont elle pouvait avoir besoin même exceptionnellement.

La forme la plus utilisée pour la distribution des produits et services bancaires en Algérie et l'agence qu'intègrent des multi-services et multi-produits par ses différents guichets, dont chacun d'eux présente un produit ou service package particulier. Cette forme de distribution est caractérisée par la mise en contact direct avec la clientèle, sans intermédiaire d'une part, et d'autre part, c'est à travers l'agence que le client se fait une idée et adopte une image de la banque.

Pour ne pas perdre de vue la perspective de voir le volume d'affaires des agences des banques publiques, s'accroître dans un avenir proche, un projet de réaménagement a fait l'objet d'une étude et qui est en cours de réalisation. En effet, les responsables marketing ont préconisé un programme pour la modernisation de ces services bancaires et de refonte de son organisation et de ses structures internes, visant particulièrement les aspects : modernisation des infrastructures d'organisation, gouvernance, rationalisation et uniformisation. Aujourd'hui, les AGENCES BANCAIRES doivent faire face à de nombreux défis les obligeant à innover sans cesse. De nouvelles réglementations, une concurrence de plus en plus serrée, la volatilité des clients, autant de contraintes qui nécessitent l'adoption de solutions adéquates.

Les banques publiques sont résolument tournées vers l'optimisation des performances de ses structures et de son organisation, par la mise en place des meilleurs outils managériaux, techniques et procéduriers pour se hisser au niveau de performances requises.

4.1. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR BANQUE D'ALGERIE DANS LE CADRE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE

La dernière décennie aura constitué un réel tournant dans l'histoire du secteur bancaire Algérien qui a entamé une mise à niveau intégrale visant à l'adapter aux nouvelles technologies, à le préparer à la concurrence étrangère et à le mettre en mesure d'offrir de nouveaux produits et services répondant au mieux aux besoins de sa clientèle et des opérateurs économiques.

Aussi, et dans ce cadre, un programme de modernisation de l'infrastructure bancaire a été mis en place. Ce programme dont l'une des préoccupations majeures consiste en la primauté de la satisfaction de la clientèle des banques, vise notamment à doter le secteur bancaire d'une infrastructure moderne au niveau des services communs aux établissements de crédit agréés en qualité de banques, en matière essentiellement de transport de fonds, de monétique et de compensation. Aussi l'un des axes de la réforme a consisté en la mise en place de la technique de la *télé compensation* comme moyen de paiement électronique interbancaire technique, qui repose sur :

➤ La création d'un centre de compensation électronique auquel sont connectés les sièges des institutions bancaires, en plus de la poste, grâce à une ligne de transmission de données performantes, disponibles et sécurisées.

➤ Le non-échange physique des valeurs compensables et le dénouement de la compensation sur la base d'enregistrements électroniques dans des délais très courts (trois jours ouvrables) et ce, quel que soit le lieu de présentation et de paiement de la valeur.

Le thème portera ainsi sur les aspects juridiques et institutionnels de la télé-compensation dont la mise en place vient d'être achevée. Jusqu'à une période récente, certains textes juridiques pouvaient freiner le développement des nouvelles technologies en matière de transfert de documents électroniques et de dématérialisation des opérations financières.

La modification du droit positif régissant la matière était donc devenue nécessaire en vue notamment d'assouplir les règles de preuve dans le domaine bancaire et financier, la prééminence donnée à l'écrit sur le support papier étant, à cet égard, devenue trop importante au regard des progrès considérables réalisés dans le domaine technologique. La révision de certains Codes particulièrement dans le sens d'une dématérialisation des opérations interbancaires et d'un assouplissement dans les échanges de documents financiers et commerciaux électroniques avec une validité juridique et la pénalisation de la fraude informatique a, ainsi, été entamée.

4.1.1. La Banque et la préservation de ses équilibres financiers.

Pour atteindre ces objectifs, les Banques publiques se sont doté d'un Plan Stratégique et d'une politique de développement : Partie prenante active de la réforme bancaire engagée par les pouvoirs publics à l'échelle du secteur, elles ont élaboré et mis en œuvre une politique de distribution dont les fondements reposent sur les éléments suivants :

- Les dispositions légales et réglementaires ;
- Les orientations du propriétaire ;
- Les décisions pertinentes de ses organes sociaux ;
- Les évolutions observées sur le marché domestique et international ;
- Les aspirations de sa clientèle ;
- Les exigences d'une relation mutuellement profitable avec les confrères nationaux et étrangers.

Les outils requis pour la concrétisation de ces objectifs sont axés sur :

- 1. La rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers ;**
- 2. La politique commerciale : collecte de la ressource et distribution du crédit ;**
- 3. La modernisation de la Banque.**

4.1.1.1. La rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers

Dans ce cadre, des actions sont en cours et visent notamment la poursuite de l'assainissement du portefeuille par :

- Une couverture appropriée du risque grâce à une politique de provisionnement (dûment validée par les organes sociaux de la Banque) et une mise en place effective de garanties réelles et expertisées.
- Une adaptation des besoins de la clientèle au financement causé et sain.
- Une surveillance permanente du portefeuille non performant et une qualification appropriée des créances.
- Un renforcement du contrôle interne. Le respect des règles prudentielles.
- La recherche permanente de l'équilibre entre les ressources et les emplois

4.1.1.2. La politique commerciale : collecte de la ressource et distribution du crédit.

Les actions mises en œuvre dans le cadre de cet objectif portent sur :

- Le rôle rénové du réseau fondé sur l'amélioration de la qualité des services et l'offre de nouveaux produits en vue de la diversification qualitative et quantitative du portefeuille et d'une plus grande bancarisation.
- La configuration du réseau permettant le renforcer notre présence sur les principaux pôles industriels et les places commerciales intéressantes au moyen de l'ouverture de nouvelles agences.
- La segmentation nouvelle des agences pour offrir à la clientèle, dans un lieu dédié, les services et produits adaptés à ses besoins (spécialisation dans la mesure du possible des agences dédiées aux particuliers, aux PME-PMI et aux Grandes Entreprises).
- La décentralisation effective, au niveau local et régional, de la décision d'octroi du crédit
- La recherche de moyens de financement nouveaux (leasing et capital-risque...)
- Le renforcement des capacités d'analyse du risque par la mise en place du progiciel d'aide à la décision dans le cadre du programme **MEDA**²¹⁰ portant sur l'optimisation de la fonction crédit.

4.1.1.3. La modernisation de la banque

L'année 2003 a été déclarée par la communauté bancaire « année de la monétique » en Algérie. Ce projet est d'ailleurs au centre des tâches qui sont confiées à la cellule monétique qui en est le pilote. Ainsi, l'introduction des techniques informatiques, magnétiques, électroniques et télématiques permettant l'échange de fonds sans support papier par l'utilisation d'une carte dans le cadre des services bancaires, est le principal souci de la cellule monétique.

Des multiples opérations liées à la mise en place du projet monétique, menées en étroite collaboration avec la Société d'automatisation des transactions interbancaires et monétique (SATIM), commencent à voir le jour, alors que d'autres sont en voie de réalisation. La mise en place du nouveau système de paiement est en voie de réalisation afin de pouvoir répondre aux préoccupations des clients nationaux.

²¹⁰ http://www.radioalgerie.net/fr/images/pdf/revue_cooperation.pdf

Ces projets sont inscrits aux côtés d'autres plus ambitieux, tels que l'introduction de la télé-compensation (compensation électronique) qui nécessite cependant l'adhésion de l'ensemble de la communauté bancaire et la mise en place d'un dispositif réglementaire approprié. Ce nouveau service permettra, selon les termes du directeur de la cellule monétique de la banque, d'internationaliser un certain nombre d'activités.

➤ **Un nouveau contrat avec Mastercard pour structurer l'activité monétique**

Toujours dans le cadre de sa modernisation, il s'agit de MasterCard qui va accompagner les banques aussi bien sur le plan financier que fonctionnel. « En plus de l'émission et de la commercialisation des cartes de paiement, MasterCard va nous aider à définir une stratégie digitale au sein de la banque, qui est l'une des exigences des pouvoirs publics.

L'objectif est de mettre sur le marché quelque centaines de milliers de cartes de paiement en devises. Le contrat a été signé le 1er février, et il enregistre déjà un taux d'avancement de 30%. Dans cette nouvelle dynamique de partenariat, les hadjis ne sont pas en reste. En faveur de ces derniers, il est en effet prévu, la mise à leur disposition des cartes prépayées dès la prochaine saison à même de leur permettre de disposer d'un mécanisme d'autofinancement, de loin plus efficient et plus sécurisé que l'usage de l'argent liquide

➤ **Lance le système " Global Banking "**²¹¹

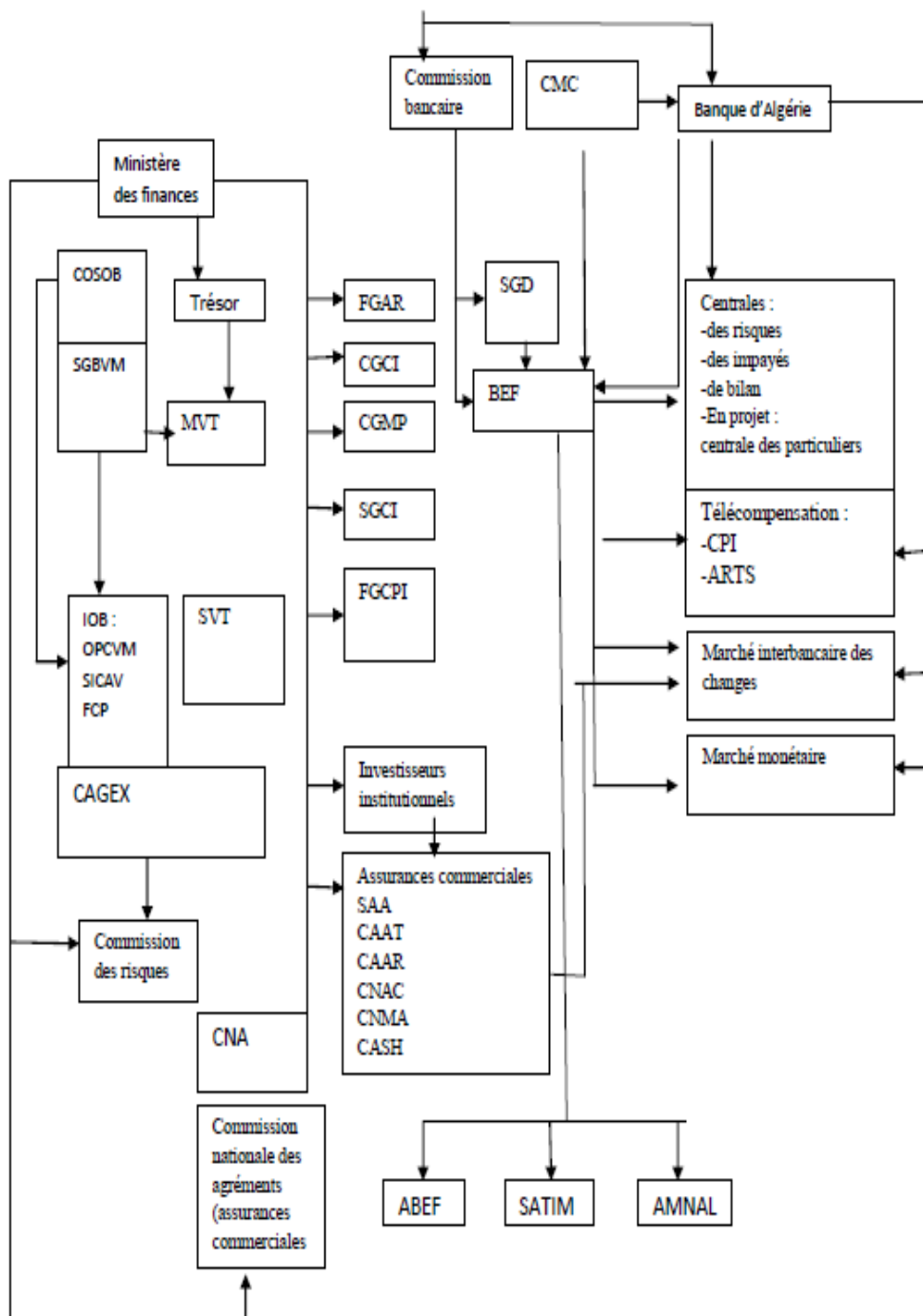
Ce nouveau système qui rentre dans le cadre du programme de modernisation des systèmes bancaires, initié par les pouvoirs publics, va permettre de réduire les délais de traitement des dossiers de crédits.

Le choix de SAB, a été fait sur la base d'un appel d'offres, auquel, de grands leaders en la matière ont participé, pour choisir le mieux-disant. Il s'agit d'un lourd investissement vu le coût, mais le DG de la BEA estime que les retombées seront plus importantes, notamment en ce qui concerne la réduction des délais de traitement des dossiers des clients, le télépaiement, le Banking à domicile et en temps réel. Il faut rappeler que la Banque de développement local (BDL), avait-elle aussi opté en 2014 pour le système SAB AT.

Le véritable enjeu du projet est l'ouverture et le décloisonnement des services au sein des banques, l'adaptation à une demande de plus en plus grande de la clientèle et l'accès à des services de proximité flexibles et à forte valeur ajoutée.

²¹¹ <https://www.bea.dz/globalbanking.html>

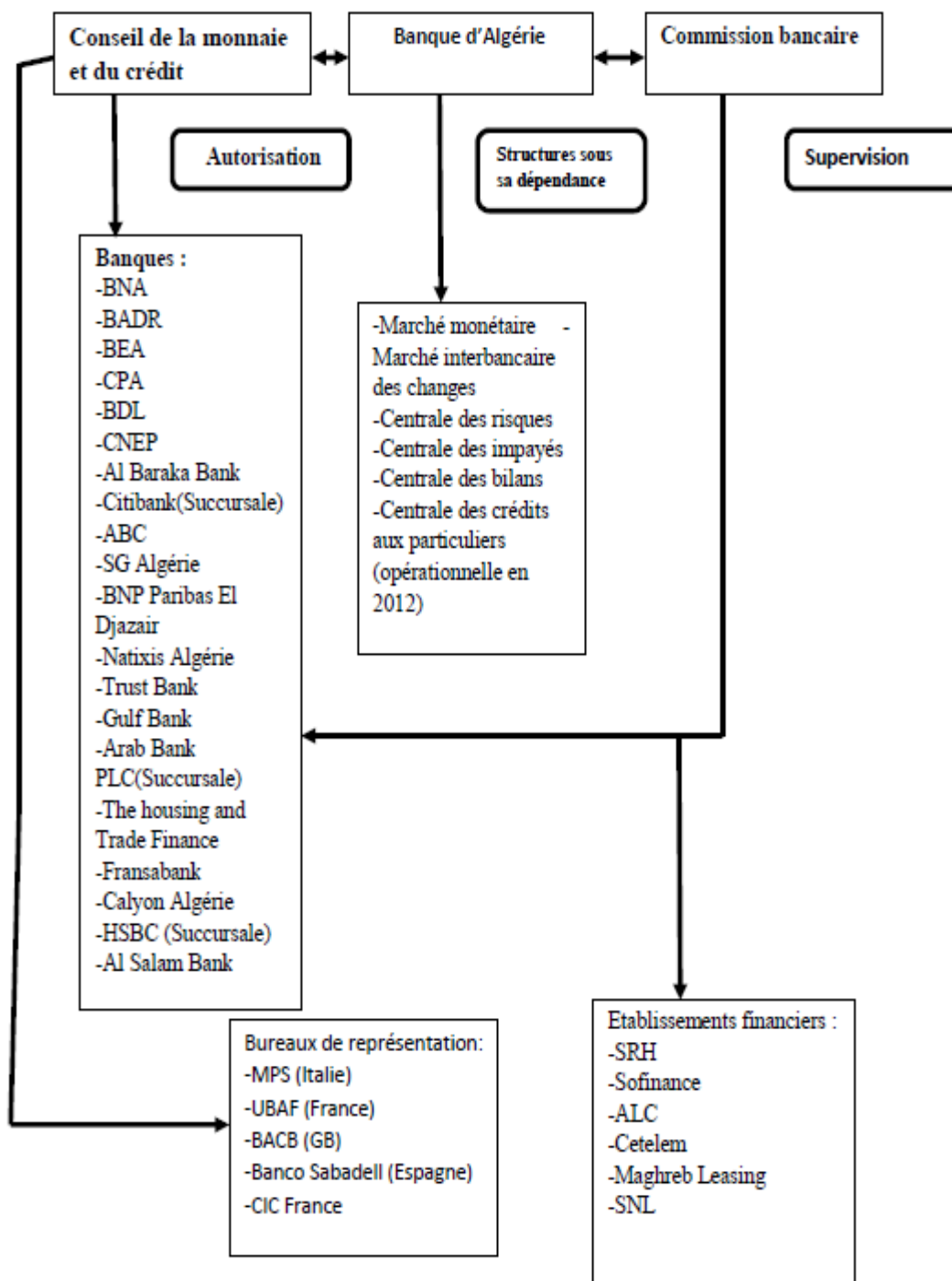
Figure 4.1 : Macrostructure du secteur financière²¹²



Source : Guide des banques et établissements financiers », page 32, édition 2012

²¹² Guide des banques et établissements financiers », page 32, édition 2012.

Figure 4.2 : Macrostructure du secteur bancaire²¹³



Source : Guide des banques et établissements financiers », page 32, édition 2012

²¹³ Guide des banques et établissements financiers », page 32, édition 2012.

4.1.2. Évaluation du secteur bancaire algérien

Le secteur bancaire public comprend six banques qui représentent 89% du total des actifs du secteur bancaire. 83% du réseau bancaire national réalisent 70.5% du produit net bancaire total. Le secteur privé représente 11% du total des actifs du secteur bancaire, le marché est caractérisé par une faible concurrence entre les deux catégories de banques (public/privé).

Les données préliminaires à la fin décembre 2017 indiquent que le secteur bancaire reste suffisamment capitalisé, avec un ratio de solvabilité global de 19,6 %. Le ratio de solvabilité des fonds propres ont diminué légèrement, de 16,3 % à la fin 2016 à 15,2 %, en raison de la croissance du crédit l'économie²¹⁴. Le rendement des actifs étant de 2 % en moyenne. La proportion brute des prêts improductifs a augmenté légèrement, passant de 11,9 % à 12,3 % des prêts totaux à la fin 2017, en raison notamment des répercussions des arriérés de l'État envers ses fournisseurs. La liquidité du secteur bancaire a diminué, mais elle reste suffisante pour couvrir environ la moitié des passifs à court terme des banques. Dans l'ensemble, le secteur bancaire Algérien reste bien capitalisé et rentable, mais les liquidités bancaires ont continué de diminuer jusqu'au début du recours au financement monétaire.

4.1.2.1. Le programme économique, des banques publiques et privées

Le gouvernement algérien a marqué sa volonté de moderniser le secteur bancaire depuis plusieurs années. De nombreuses réformes ont ainsi redessiné le marché bancaire et financier. D'autres sont encore indispensables aujourd'hui alors que la crise fragilise l'économie des pays dépendants des ressources pétrolières.

Afin de consolider les réformes déjà entreprises et de poursuivre sur la voie du développement du secteur bancaire, il apparaît importante mettre en œuvre un certain nombre de changements.²¹⁵

4.1.2.2. La structure du secteur bancaire publique

Le secteur bancaire algérien est dominé par les banques publiques qui détiennent plus de 90% des actifs du secteur bancaire. A fin 2017, le système bancaire se compose de vingt

²¹⁴ Fonds monétaire international,

²¹⁵ Estelle Brack ; (2008), "Dossier l'impact de la crise sur les pays émergent " Banque Stratégie n°265 Décembre 2008, p.04.

(20) banques dont six (6) banques publiques et quatorze (14) banques privées, filiales ou succursales de grandes banques Internationales²¹⁶.

A la faveur des politiques d'assainissement et de restructuration des banques publiques, le secteur bancaire public comprend six (06) banques qui représentent à elles seules 89% du total des actifs du secteur bancaire, 83% du réseau bancaire national et réalisent 70,5% du produit net bancaire total²¹⁷. Le (Tableau n°1) Répartition des six banques publiques par wilaya dont la caisse d'épargne, année 2012.

Tableau 4.1 : La structure du secteur bancaire publique

| Banques | siège social | ouverture | Nbres Agences |
|--------------|--------------|-------------|--------------------------|
| BNA | Alger | 1966 | 214 ²¹⁸ |
| CPA | Alger | 1966 | 139 |
| BEA | Alger | 1967 | 92 |
| BADR | Alger | 1982 | 290 |
| BDL | Alger | 1982 | 152²¹⁹ |
| CNEP-Banque | Alger | 1964 | 223 |
| Total | | | 1110 |

Source : Établi par nous-mêmes en fonction des données et le *Guide des banques et des établissements financiers en Algérie Edition 2012*.

4.1.2.3. La structure du secteur bancaire privée

La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, modifiée par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003, a permis la création de banques à capitaux privés nationaux et étrangers. Ces nouvelles banques dans la plupart ont connu des difficultés dont la plus notable est la faillite de la banque El-Khalifa en 2003. De la Banque Commerciale et Industrielle Algérienne (BCIA) et de la Compagnie Algérienne de Banque (CAB), ce sont deux banques privées Rayan Algerian Bank²²⁰ et Arco Bank qui se sont vu retirer leurs

²¹⁶<http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/communicationgouv11062015.pdf> consulter le 15/01/2016

²¹⁷ Banque d'Algérie, *Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie* pour 2010 (paru en août 2011).

²¹⁸<http://www.bna.dz> Chiffres clés au 31 Décembre 2017 (2014 agences réparties sur tout le territoire national

²¹⁹ Rapport d'activité annule 2016, la Banque de Développement Local (BDL), 2016, p.15.

²²⁰ Quotidien d'Oran du 21 mars 2006, P.5

agrément²²¹. Le (Tableau n°2) Répartition des quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers par wilaya, année 2012.

Tableau 4.2 : La structure du secteur bancaire privée

| Banques | siège social | ouverture | Nbres Agences |
|---|--------------|-----------|---------------|
| Al barraka bank Algeria | Alger | 1991 | 25 |
| Citinank Algeria | Alger | 1992 | 4 |
| ABC-Algeria | Alger | 1995 | 18 |
| Natixis Algeria | Alger | 2000 | 12 |
| Société Générale Algeria | Alger | 2000 | 70 |
| Arab bank PLC | Alger | 2001 | 4 |
| BNP Paribas Al Djazair | Alger | 2002 | 58 |
| Guf Bank Algeria | Alger | 2004 | 24 |
| Trust Bank Algeria | Alger | 2002 | 12 |
| The Housing for trade and Finance-Algeria | Alger | 2003 | 5 |
| Fransabank El-Djazair SPA | Alger | 2006 | 2 |
| Calyon Algeria | Alger | 2007 | 1 |
| HSBC Algeria | Alger | 2008 | 2 |
| Al Salam Bank-Algeria | Alger | 2008 | 2 |
| Total | | | 239 |

Source : Guide des banques et des établissements financiers en Algérie. Edition 2012. SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative. (Mis à jour le 2017)

En effet, à fin décembre 2017, bien que le réseau des banques publiques demeure prédominant avec 1 145 agences contre 1 134 en 2016 et 1 126 agences en 2006, celui des banques privées s'est considérablement renforcé, passant de 152 agences en 2006 à 364 agences en 2017 (355 en 2016). Les banques publiques sont établies dans l'ensemble des wilayas, alors que les banques privées ont développé leur réseau principalement au nord du pays.

Le total des guichets d'agences des banques et établissements financiers s'établit, ainsi, à 1 604 contre 1 577 en 2016, soit un guichet pour 26 309 habitants (26 189 habitants en 2016). En revanche, Le ratio population active/guichets bancaires est demeuré quasiment

²²¹ Source : Banque d'Algérie, *Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie* pour 2010 (paru en août 2011).

stable à 7 667 personnes en âge de travailler par guichet bancaire en 2017 contre à 7 680 personnes en 2016²²².

4.1.3. Le paysage économique : La collecte de la ressource et la distribution des crédits (tous banques confondues)

4.1.3.1. La collecte de la ressource

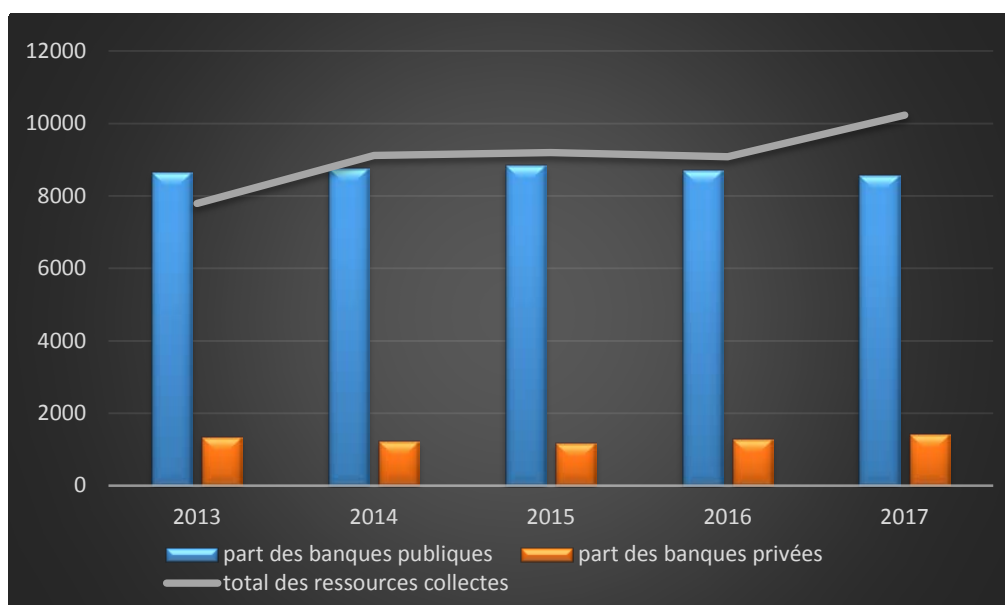
Sur le plan quantitatif, les tableaux, ci-après, révèlent l'intervention active et multiforme de la Banque dans le domaine de la collecte de la ressource et la distribution des crédits.

Tableau 4.3 : Evolution des ressources collectées des banques.

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Total des ressources collectes | 7 787.4 | 9 117.5 | 9 200.7 | 9 079.9 | 10 231.2 |
| Part banques publiques | 85.6% | 87.7% | 88.3% | 87.1% | 85.8% |
| Part banques privées | 13.4% | 12.3% | 11.7% | 12.9% | 14.2% |

En million de diners : fin période%

Figure 4.3 : Totales des ressources collectes des banques Publiques/privées



Source : Schéma confectionné par nos soins sur le base des rapports de la Banque d'Algérie, évolution économique et monétaire, 2013-2017, Alger. (Rapport Annuel 2017)

²²²http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba_2014/rapportannuel_ba2014.pdf Consulter le 16/01/2016

Ce graphe nous montre que malgré la présence des banques privées sur le marché algérien, leur participation dans la collecte des ressources n'est pas importante car en 2013 était que de 13.4% face à 85.6% de la part des banques publiques. L'ouverture du paysage bancaire s'accélère et le nombre d'agences par habitant accroît, particulièrement en ce qui concerne les grandes banques internationales. Après les baisses enregistrées en 2015 (-2,2 %) et 2016 (-2,3 %), l'encours des dépôts à vue et à terme collectés par les banques a nettement progressé, à hauteur de 13,1 %, passant de 9 079.9 milliards de dinars en 2016 à 10 231.2 milliards de dinars à fin 2017. De même, le total des dépôts collectés à fin 2017 par les banques, y compris les dépôts affectés en garantie d'engagements par signature (crédits documentaires, avals et cautions). Enfin, à fin 2017, la part des ressources collectées par les banques publiques prédominent toujours avec 85,8 % du total des ressources collectées par les banques même si celle-ci est en baisse de 1,3 point par rapport à 2016 (87,1 %) et de 1,2 point par rapport à 2015 (88,3 %). Quant aux banques privées, leur part est passée de 11,7 % à fin 2015 à 12,9 % à fin 2016 pour atteindre 14,2 % à fin 2017.

4.1.3.2. La distribution des crédits bancaires

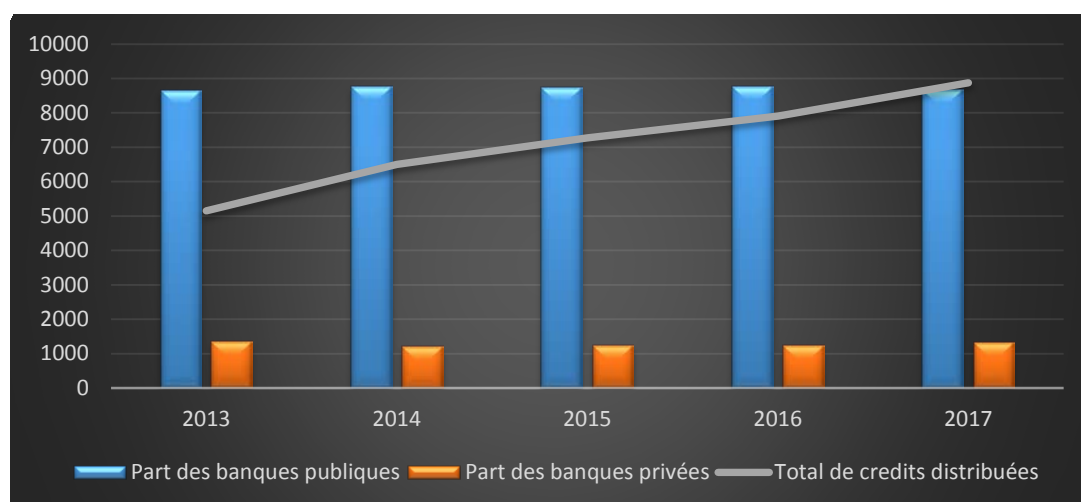
En ce domaine, la démarche de la Banque s'appuie sur une politique et un plan de crédit adaptés aux risques sectorielles et fondés sur la fixation d'enveloppes annuelles de financement en adéquation permanente avec l'équilibre ressources/emplois.

Tableau 4.4 : Répartition des crédits bancaires

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total des crédits distribués | 5 154.5 | 6 502.9 | 7 275.6 | 7 907.8 | 8 877.9 |
| Part des banques publiques | 86.5% | 87.8% | 87.5% | 87.6% | 86.8% |
| Part des banques privées | 13.5% | 12.2% | 12.5% | 12.4% | 13.2% |

En million de diners : fin période%

Figure 4.4 : Répartition des crédits par banques publiques et banques privées



Source : Schéma confectionné par nos soins sur la base des rapports de la Banque d'Algérie, évolution économique et monétaire, 2013-2017, Alger.

Ce graphique nous montre que malgré la présence des banques privées sur le marché algérien, leur participation dans la distribution des crédits n'est pas importante : 13,5% en 2013. Les banques étrangères, elles aussi, ont inclus le crédit immobilier, les crédits à la consommation, etc. Dans leurs produits, en particulier à la Société Générale- Algérie (SGA) et la Banque nationale de Paris et la banque BNP -Paribas²²³.

Les crédits distribués par les banques publiques, fortement engagées dans le financement des grands projets de financement des entreprises publiques, demeurent prédominants avec 86,8 % de part de marché contre 13,2 % aux banques privées. Les banques publiques assurent la totalité du financement direct du secteur économique public et leur part dans le financement du secteur privé demeure importante (87,6 % contre 12,4 % en 2016).

La structure de l'encours des crédits distribués par les banques à fin 2017 confirme le niveau élevé des crédits à moyen et long termes, notamment celui des crédits à long terme liés aux financements des investissements. Ces crédits ont atteint une part relative de 86,8 % comparé à (87,6 % à fin 2016) du total de crédits distribués, (-0.8%).

4.1.4. La stratégie d'Innovation dans les banques publiques algériennes

Observation d'innovation dans le secteur des banques publiques, nous conduit à distinguer une abondance de forme d'innovation. Si dans une première période, années 90, le secteur a surtout été axé sur le contrôle direct du taux d'intérêt, qui été censé la minimisation des coûts, et les flux financiers.

²²³ Rekiba S. « Le système bancaire Algérien à l'heure de l'adhésion à l'OMC », Université Khider Biskra N° :34/35, Mars 2014.

Les banques ont évolué dans un marché d'acheteurs. Il s'agissait de produit pour répondre à la demande, la qualité et la performance des produits étaient secondaires. Le marché bancaire était cloisonné et peu orientées vers les besoins de leurs clients.

L'innovation de procédé semble stimuler le dynamisme de la banque dans les années 2000. La concurrence fait son apparition en force, avec la rentrer en scène des banques privées, le client a maintenant un éventail de choix, et devient plus exigeant. Il désire un produit qui offre plus de qualité et plus de fonctionnalité et une valeur ajoutée. Ces changements, dominés par l'innovation de produit et de procédé s'explique par la réduction des barrières à l'entrée du marché bancaire.

Ces phénomènes sont des illustrations typiques du fonctionnement du dynamisme dans la banque. Alors, l'innovation est devenue une nécessité, et les outils technologiques ne manquent pas. Ceci va permettre de relever la problématique de l'innovation, qui représente actuellement, le meilleur facteur de croissance rentable et d'équilibre à long terme et à une relation client durable.

La question à laquelle on essaye de répondre est la suivante : *Comment l'innovation peut – elle être au service de la préservation de l'équilibre dans la banque ?*

On dépit des changements opérés dans le secteur bancaire (modernisation des moyens de paiement, accès des banques privés au marché bancaire algérien...), l'innovation des dernières années, peut être considérée comme une utopie.

4.1.4.1. La réforme financière et la modernisation du système bancaire algérien

La banque algérienne est perturbée par son histoire, ses traditions et sa gestion interne. Les défaillances et les insuffisances des banques publiques en matière d'organisation et d'information, ainsi que le manque de transparence, rendent leur supervision plus complexe.

La loi 90.10 du 14 Avril 1990 est la transcription de cette nouvelle dynamique de gestion économique impulsée sous son aspect financier, en donnant à la Banque Centrale d'Algérie une pleine autonomie et un pouvoir en matière d'autorité monétaire. Et de là, le banquier allait, dès lors, pouvoir exercer son métier librement et choisir ses clients, en prenant comme seuls critères la performance et la rentabilité.

4.1.4.2. Le nouveau contexte concurrentiel

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception des métiers de la banque, ses pratiques et son image. La structure concurrentielle

du marché bancaire n'est pas le seul défi que doivent relever aujourd'hui les banques algériennes.

L'évolution de la technologie implique autant de mutations que les métiers de la banque. Non seulement, le contexte technologique international est très différent, de même le contexte monétaire et financier européen et mondial a radicalement évolué. Bien évidemment, depuis 1990, les évolutions réglementaires, le passage à l'euro, et la spécialisation des banques poussent le système vers la banque industrielle.

4.1.4.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), sont autant de facteurs qui ont contribué au maintien d'un niveau élevé de l'investissement technologique bancaire.²²⁴ Lancé en 2003, le développement des moyens modernes de paiement de masse est pratiquement achevé, avec l'entrée en vigueur en 2006 de la télé compensation électronique des chèques et le démarrage de la monétique. L'économie algérienne est dominée par le cash qui représente 23% du PIB. Autrement dit, les liquidités en circulation représentent, à présent, près d'un quart du PIB (130 milliards de dollars en 2010).

Pour réduire ce taux, le système compte sur la monétique du moment que la population concernée est jeune et tend vers la modernisation. Un vaste plan de développement de la monétique (moyens électroniques de paiement et de retrait) est en cours et vise la généralisation de la carte bancaire qui a été lancée en 2009.

4.1.4.4. La modernisation des transactions interbancaires

Dans les banques, la technologie est désormais présente partout en *front office* et *back office*, pour l'offre de service aux clients et pour sa gestion de distribution des produits. Le lancement du (RMI), plateforme principale du lancement du système de paiement de masse (TPM), et le système de paiement de gros montant en temps réel "ARTS", (RTGS) *Real Time Gross Settlement* assure la sécurité et la rapidité des échanges en conformité avec les normes internationales. Cette variable devient l'élément déterminant de la survie et de la dynamique d'une banque moderne.

Sur un plan technique, toutes les phases pilotes ont été achevées et toutes les conditions nécessaires à la généralisation de ce moyen sont remplies. En théorie, les transactions interbancaires par carte devront évoluer à la hausse. La figure suivante nous confirme l'hypothèse.

²²⁴ Quotidien d'Oran du 21 mars 2016, P.5

Tableau 4.5 : Nombre de transactions interbancaires

| Statistiques des transactions interbancaires | | | |
|---|----------------|-----------------|--------------|
| | Retrait | paiement | total |
| 2008 | 1 912 400 | 2 051 | 1 914 451 |
| 2009 | 2 613 718 | 1 450 | 2 615 168 |
| 2010 | 3 763 775 | 1 805 | 3 765 580 |
| 2011 | 5 718 663 | 5 906 | 6 446 974 |

Source : Site officiel de la SATIM <http://www.satim-dz.com/>

Le paiement par la carte interbancaire (CIB) est une carte avec laquelle le porteur peut actuellement effectuer des paiements auprès de 3000 commerçants à travers le territoire national. Cette carte assure deux fonctionnalités : le retrait d'espèces sur les distributeurs automatiques de billets (DAB²²⁵) sur piste magnétique et le paiement des achats et services sur un terminal électronique de paiement (TEP²²⁶), sur puce EMV (Europay Mastercard, Visa). Le paiement par carte interbancaire s'inscrit dans le cadre du projet de modernisation du système de paiement de masse initié et suivi par le ministère des Finances. Ce projet d'envergure nationale répond aux standards internationaux. Le réseau monétique actuel est composé de :

- 3000 TEP installés ; 1300 DAB en exploitation répartis à l'échelle nationale ;
- 6000 transactions par jour en moyenne (10 000 transactions par jour les veilles de fêtes)
- 850 000 porteurs de cartes de paiement en 2009, 1 million en 2010²²⁷.

Aux termes du dernier rapport de la Banque d'Algérie, les transactions par carte bancaire ont cependant enregistré en 2011 une hausse de 44%, représentant 20% du total des opérations de paiement.

²²⁵ Distributeur automatique de billets.

²²⁶ Terminaux pour paiement émis

²²⁷ KPMG « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Édition 2012, Kpmz.dz. P.25

Tableau 4.6 : Statiques réseaux d'acceptation de paiement par carte CIB

| Statiques réseaux d'acceptation de paiement par carte CIB | | | |
|--|------------|-----------------|------------|
| | DAB | Paiement | TPE |
| 2008 | 544 | 1 450 | 1 984 |
| 2009 | 572 | 1 450 | 2 639 |
| 2010 | 636 | 1 805 | 2 946 |
| 2011 | 647 | 5 906 | 3 047 |

Source : Site officiel de la SATIM <http://www.satim-dz.com/>

4.1.4.5. Positionnement du secteur bancaire²²⁸

Au gré des indicateurs économiques publiés par la Banque d'Algérie, le secteur bancaire algérien est caractérisé par un faible niveau de bancarisation et un niveau élevé de liquidité bancaire. Le secteur reste prédominant dans le système financier et demeure encore dans une grande proportion dédiée au financement public.

Le taux de pénétration dans le PIB est estimé à 2,13% en 2009. A fin 2010, le ratio dépôts hors hydrocarbures/PIB hors hydrocarbures s'établit à 4% (63,3% en 2009). Le taux de bancarisation de la population reste faible. Aux termes du dernier rapport de la Banque d'Algérie, la couverture est d'une agence pour 26 300 habitants en 2010 contre 26 700 en 2009. Relativement à la population active, le niveau de bancarisation est de 7900 personnes en âge de travailler par guichet bancaire en 2010, comme en 2009.

En termes de solidité financière, le secteur bancaire algérien est solide. Les banques publiques et les banques privées ont des niveaux de fonds propres très au-delà du minimum réglementaire : selon le dernier rapport économique de la Banque d'Algérie²²⁹.

²²⁸Banque d'Algérie, *Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie pour 2010*. Note de conjonctures du premier semestre 2011, et Nations unies, Conférence économique africaine 2009, *Promouvoir le développement dans une ère de crise financière économique* 11-13 novembre 2009, Addis-Abeba, Éthiopie.

²²⁹ KPMG « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Édition 2012, Kpmz.dz. P.26

Tableau 4.7 : Le taux de bancarisation

| | |
|--|-------------------------------|
| Nombre d'établissements bancaires | 26 |
| Nombre total de guichet | 1367 |
| Nombre de comptes bancaires | 10 millions |
| Nombre de chèques postaux | 13 millions |
| Nombre de cartes bancaires | 850 000 en 2009 et 1 millions |
| Nombres de DAB/GAB²³⁰ | 1250 |
| Nombre de TPE²³¹ | 3000 |

Source : Guide des banques et des établissements financiers en Algérie. Edition 2012. SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative.

4.1.5. Amélioration du Processus d'Organisation et de Gouvernance et l'innovation dans le système d'information

Avec l'ouverture à l'économie de marché et l'installation d'institutions financières étrangères, un autre contexte va exister, et les banques publiques algériennes devront pour garder leur part de marché, être plus efficaces. Elles devront également faire évoluer leurs techniques et procédures et proposer toute une gamme de produits nouveaux. Tout cela ne sera possible que grâce à une stratégie d'innovation dynamique, une réorganisation de leurs structures, une modernisation de leurs procédures, une meilleure qualification de leur personnel, un comportement plus professionnel, sans oublier bien entendu la qualité de service et l'amélioration de l'accueil de la clientèle.

La banque, bien qu'elle pratique le commerce de l'argent, mais au-delà de la qualité des produits ou services bancaires, c'est la confiance ou la sécurité que recherche le client. La banque de demain entraînera une grande prise en considération de la technologie de l'information, et une modification de la vocation et des marchés. Les dirigeants doivent prendre en main leur responsabilité pour distribuer leurs produits et/ou services dans un cadre cohérent. Le processus d'innovation engagé par le pouvoir public à pour objectifs essentiels :

- 1.** Le renforcement de la stabilité et de la rentabilité.
- 2.** L'amélioration qualitative de l'analyse du risque de crédit et la réduction du coût de l'intermédiation.

²³⁰ DAB/GAB : Distributeur automatique de billets/Guichet automatique de billets.

²³¹ TEP : Terminal électronique de paiement.

3. La réorganisation complète de toutes les structures de la Banque.
4. La modernisation du système d'information aux plans interne et interbancaire.
5. L'agencement et l'aménagement de son réseau. Et enfin, le développement de son réseau.
6. Le lancement d'une politique des ressources humaines visant la mise à niveau de son potentiel humain (formation, recyclage, etc.). Pour atteindre ces objectifs, la Banque a entrepris des actions qui portent sur :

4.2. MODERNISATION DES INFRASTRUCTURE DE TRAITEMENT ET DE GOUVERNANCE BANCAIRE

Le projet qui doit aboutir à une meilleure prestation des services bancaires, aussi bien au niveau du *FrontOffice* que du *Back-office*, avec une réduction substantielle des délais de traitement et avec un *reporting* pour la tutelle et la clientèle régulière et permanent.

Le projet qui porte sur la réorganisation de la Banque cible, le client étant comme "centre d'intérêt" et avec pour objectif l'optimisation de la gestion et la rationalisation des Coûts. Elles portent aussi sur la mise en place du système de télé-compensation et de paiement de masse grâce auquel le traitement des flux financiers et l'exécution des opérations se feront dans des délais très réduits. Enfin, ces actions portent sur la mise en place de la monétique à travers : La mise en place de la carte de paiement/retrait avec accès aux distributeurs automatiques de billets et également aux guichets automatiques de façon permanente (H24 et 7j/7). La mise à la disposition de la clientèle de cartes de crédit avec adhésion aux systèmes internationaux (carte VISA, AMEX, etc.). L'autre volet, vecteur de modernité, c'est celui des ressources humaines.

4.2.1. L'évolution technologique dans la Banque publiques

Les étapes qui s'en suivent, retracent l'évolution technologique dans le secteur bancaire des dernières années, sans toutefois que les institutions bancaires n'aient nécessairement parcouru toutes ces étapes même à l'échelle mondiale. Cependant, à peu près toutes les institutions bancaires peuvent être situées à moins à la quatrième, si ce n'est la cinquième étape, bien que toutes leurs succursales ne se trouvent évidemment pas toujours au même point. L'analyse faite par Diane-Gabrielle Tremblay, 1989²³², sur la stratégie innovation, se ramène finalement à une conclusion forte similaire à celle pratiqué dans nos banques

²³² Tremblay Diane-Gabrielle, `` La dynamique Économique du processus d'innovation`` Thèse de Doctorat, Université de Paris I – Panthéon Sorbonne – 1989, P. 423

publiques des années 2000. Voyons maintenant de plus près, les types d'application ou d'étape mise en place.

4.2.1.1. La première étape : l'introduction de l'informatique au niveau central. Cela veut dire l'installation d'un ordinateur central au siège social de la banque (Direction Central, Direction régionale). Les fonctions assurées par l'ordinateur à cette étape se limitent habituellement à la comptabilité et le *reporting*²³³ la transmission des données.

4.2.1.2. La deuxième étape : c'est des terminaux sont installées (*front office*) afin de faciliter l'entrée des données comptables a l'intérieure du système d'information local de traitement des données, le système fonctionne en direct « *on line* ».

4.2.1.3. La troisième étape : la possibilité d'utiliser l'ordinateur central à distance. Les terminaux installés à l'extérieur du siège social dans une succursale bancaire permettent un accès direct à l'ordinateur central. A partir de ce moment les succursales peuvent elles-mêmes intégrer des données dans l'ordinateur central, faire des mises à jours, des corrections, divers traitements de données.

4.2.1.4. La quatrième étape : les succursales, sont dotées d'ordinateur fonctionnant de façon autonome. Outre les possibilités de traitement de texte en succursale. Ces terminaux peuvent permettre la saisie d'informations qui seront à la fois transmises à l'ordinateur central et conservées en agence pour d'éventuels traitements. Les terminaux peuvent également être reliés à des terminaux aux points de vente (TPE) établis dans des établissements de commerce de détail ou autres...

4.2.1.5. La cinquième étape : l'informatisation est étendue à de nouvelles activités, plus directement liées à la production de la banque. Il s'agit de l'installation de distributeurs automatiques de Billets (DAB) et par la suite de guichet automatiques Billets (GAB).²³⁴

4.2.1.6. La Sixième étape : se traduire par l'informatisation de transactions interbancaires, notamment par le biais d'une intégration d'un réseau ou d'un accès direct aux ordinateurs d'une autre institution bancaire. Il s'agit du système de paiement de masse (TPM), et le système de paiement de gros montant en temps réel "ARTS", (RTGS) *Real Time Gross Settlement*, les terminaux pour paiement émis (TPE). Cette étape est caractérisée par la diversification des services/produits offerts, la vente des produits d'assurance, et services bancaires.

²³³ La communication des données. WWW.wikipedia.fr consulter le 20-03-2015.

²³⁴ Les DAB se contentent de distribuer des billets, alors que les secondes (Les GAB) peuvent réaliser des fonctions plus complexes.

4.2.1.7. La septième étape : peut être considérée sinon comme une utopie. En effet, celle-ci est l'étape : pas de panne, pas de délais, pas de stock, pas d'erreur, pas de papier. Cette dernière, alors qu'au début de l'informatisation, nombreux étaient ceux qui pensaient que l'on en arriverait à éliminer le papier des bureaux. Cependant, le secteur bancaire est peut-être un des rares secteurs où le papier peut être éliminé d'un certain nombre de fonctions (validation des opérations, forçage,).

4.2.2. La supervision des banques et des établissements financiers

Le contrôle des banques : une nécessité universelle Pour contribuer à l'efficacité de l'intermédiation bancaire, un contrôle et une surveillance particulière des agrégats monétaires et financiers et des procédures de gestion des banques et établissements financiers sont nécessaires.

Cette supervision, qui doit être permanente, vise également à protéger les déposants et les investisseurs et à éviter les risques systémiques découlant éventuellement d'une mauvaise gestion et/ou d'engagements trop importants. Dans le nouveau cadre institutionnel et juridique organisant la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché et l'établissement de ses règles de fonctionnement, il était devenu impérieux de mettre en place des mécanismes de prévention et de protection afin de prémunir le système bancaire contre de tels chocs. C'est ainsi, qu'avec les travaux du Comité de Bâle, ont été mis en place de véritables normes prudentielles ayant pour but de limiter les risques bancaires et amener les banques à prendre des engagements en tenant compte des normes universellement acceptables.

Ces normes se sont affinées avec le temps et la Banque des Règlements Internationaux a mis en place un ensemble de règles de bonne conduite que les banques et établissements financiers se doivent de respecter et les banques centrales de réglementer et d'en contrôler le bon respect. Les 25 principes élaborés par le comité de Bâle s'imposent aussi bien aux banques internationales qu'aux banques à caractère national et à l'ensemble des autorités de contrôle et de supervision dans le monde. C'est dans ce contexte, que la Banque d'Algérie œuvre depuis l'année 2000 à parachever la mise en œuvre en Algérie de ces principes.

4.2.2.1. Liquidité et solvabilité des banques et des établissements financiers

Les banques et les établissements financiers exerçant en Algérie sont tenus par la loi de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des tiers et notamment des déposants, ainsi que l'équilibre de leur structure financière. Ils doivent, en particulier et en application de la loi et des règlements de l'autorité monétaire,

respecter les ratios de solvabilité et de division des risques. Ils doivent aussi veiller à ne consentir aucun crédit sans consultation de la Centrale des risques de la Banque d'Algérie.

Les banques et établissements financiers devaient veiller à ne consentir de crédits à leurs dirigeants et actionnaires que dans la limite de 20 % de leurs fonds propres et sous réserve d'une autorisation préalable de leurs Conseils d'Administration. L'utilisation de ces crédits doit faire l'objet de communication à l'Assemblée générale en fin d'exercice. De plus, tout crédit à un dirigeant ou actionnaire doit faire l'objet d'une déclaration spécifique à la Centrale des risques.

4.2.2.2. Ratios prudentiels et contrôle des changes²³⁵

Les ratios prudentiels relatifs à l'exposition au risque de crédit et à sa couverture sont représentés principalement par le ratio de solvabilité et les ratios de division des risques. Il s'agit des normes universelles arrêtées par le Comité de Bâle (Banque des Règlements Internationaux).

A l'instar des autres pays, l'Algérie a adopté ces normes universelles à travers sa réglementation bancaire ; la Commission bancaire veille au respect des ratios prudentiels par les banques et les établissements financiers dans l'exercice de leur activité d'intermédiation. En outre, depuis la libéralisation du commerce extérieur, Un ratio a été mis en place pour limiter l'exposition aux risques relatifs aux engagements extérieurs qu'une banque ou qu'un établissement financier peut prendre au titre de son activité de commerce extérieur.

Ce ratio plafonne les engagements extérieurs par signature des banques à quatre fois leurs fonds propres.

4.3. L'ETAT DE LA STABILITE FINANCIERE DANS LES BANQUES ALGERIENNES

Le secteur bancaire algérien est bien capitalisé et rentable, mais les liquidités bancaires ont continué de diminuer jusqu'au début du recours au financement monétaire. Les données préliminaires à la fin décembre 2017 indiquent que le secteur bancaire reste suffisamment capitalisé, avec un ratio de solvabilité global de 19,6 %.

Le ratio de solvabilité des fonds propres durs a diminué légèrement, de 16,3 % à la fin 2016 à 15,2 %, en raison de la croissance du crédit à l'économie.

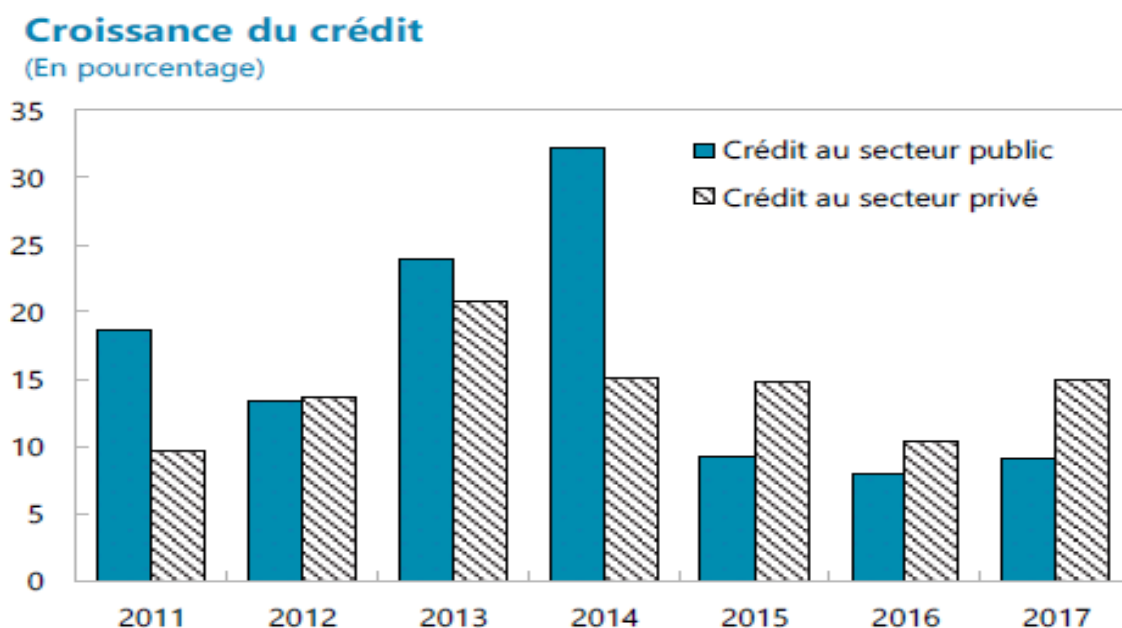
²³⁵ Benbelkacem Djamel Directeur Central (Banque d'Algérie) ; « Réformes récentes du secteur bancaire » ; <https://www.manifest.univ-ouargla.dz>.

4.3.1. Situation financière : quelques indications

Les banques demeurent rentables, le rendement des actifs étant de 2 % en moyenne. La proportion brute des prêts improductifs a augmenté légèrement, passant de 11,9 % à 12,3 % des prêts totaux à la fin 2017, en raison notamment des répercussions des arriérés de l'État envers ses fournisseurs. La liquidité du secteur bancaire a diminué, mais elle reste suffisante pour couvrir environ la moitié des passifs à court terme des banques.

4.3.1.1. Les principaux obstacles à la pratique des affaires

Figure 4.5 : la croissance du crédit



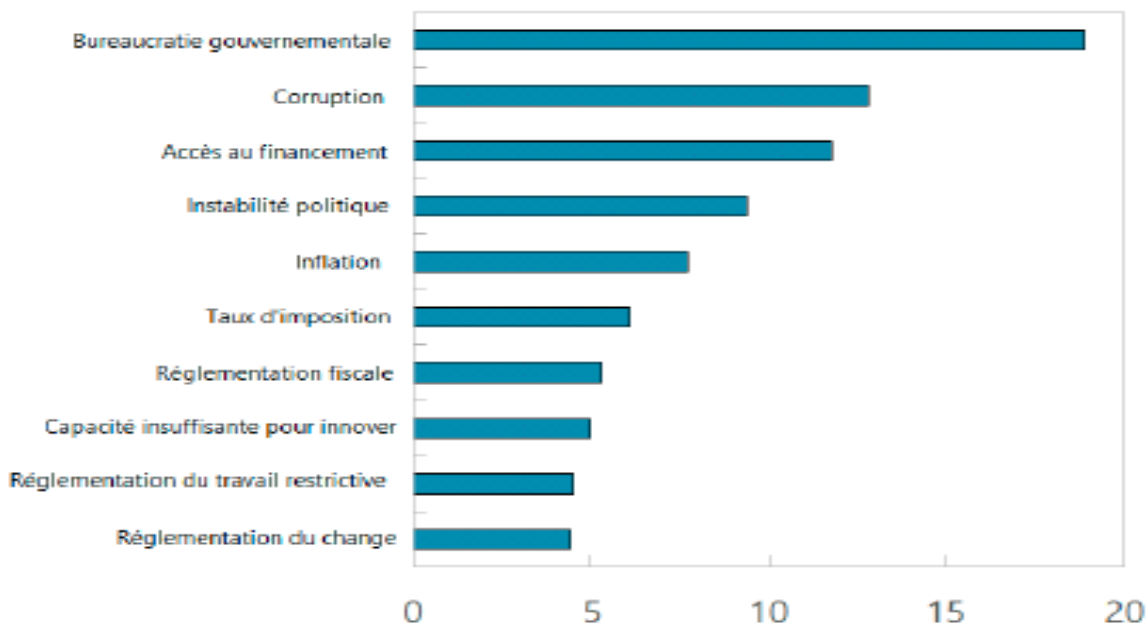
Source : autorités algériennes et calculs des services du FMI.

En Algérie, non seulement l'accès au crédit bancaire est limité et le marché des capitaux est naissant, mais les autres sources de financement, telles que le capital-risque, y sont beaucoup moins accessibles. Des efforts sont nécessaires pour diversifier les sources de financement, notamment en élaborant des instruments financiers qui répondent aux besoins des PME et en mobilisant l'épargne privée. Dans ce contexte, la volonté affichée par les autorités de moderniser le secteur bancaire, dominé par le secteur public, est bienvenue²³⁶. Le rendement des obligations d'État a augmenté fortement avant le début du financement par la banque centrale. Le taux de change effectif nominal et le taux de change effectif réel se sont dépréciés en 2017.

²³⁶ Fin 2017, les banques publiques détenaient 87 % du total des prêts à l'économie (74,5 % des prêts au secteur privé 99,8 % des prêts au secteur public).

Figure 4.6 : principaux obstacles a la pratique des affaires

Principaux obstacles à la pratique des affaires
(Score pondéré du classement des 5 facteurs principaux par les répondants)



Sources : Forum économique mondial, Executive Opinion Survey.

Sources : Rapport du FMI No. 18/168, (Fonds Monétaire International),

4.3.1.2. Améliorer l'accès au financement

En Algérie, non seulement l'accès au crédit bancaire est limité et le marché des capitaux est naissant, mais les autres sources de financement, telles que le capital-risque, y sont beaucoup moins accessibles que dans les autres pays de la région. Des efforts sont nécessaires pour diversifier les sources de financement, notamment en élaborant des instruments financiers qui répondent aux besoins des PME et en mobilisant l'épargne privée. Dans ce contexte, la volonté affichée par les autorités de moderniser le secteur bancaire, dominé par le secteur public, est bienvenue.

Afin de promouvoir l'esprit d'entreprise et la prise de risques, il sera également important de protéger les droits des créanciers, de simplifier le régime des faillites et d'améliorer les procédures de résolution des prêts improductifs. En outre, l'élimination progressive des bonifications des taux d'intérêt renforcerait l'attrait des marchés de capitaux, limiterait les dépenses budgétaires et favoriserait une meilleure sélection des projets d'investissement.

4.3.1.3. Ouvrir davantage l'économie à l'investissement privé et au commerce international.

Le récent durcissement des barrières à l'importation introduit des distorsions, contribue à la hausse des prix et poussera probablement davantage d'activités sur les marchés informels. Il serait préférable de promouvoir les exportations et d'encourager la production nationale en améliorant la compétitivité des entreprises, notamment en simplifiant la réglementation du marché des produits et en renforçant les compétences des autorités de la concurrence.

Par ailleurs, l'Algérie dispose de marges pour attirer davantage d'IDE. Un assouplissement de la règle des (51 %/49 %) pourrait contribuer à augmenter la capacité de production, à stimuler la concurrence nationale et à faciliter les transferts de technologie.

4.3.2. Le marché des changes parallèle

Le marché des changes interbancaire au comptant est asymétrique car la banque centrale est de fait le principal fournisseur. Cela s'explique par le fait que la majorité de l'offre de devises provient des exportations d'hydrocarbures, qui doivent être vendues exclusivement à la BA. Les autres exportations génèrent des volumes de devises largement inférieurs, dont les exportateurs peuvent conserver la moitié.

Un marché des changes parallèle et illégal s'est formé au fil des ans, et il semble gagner en ampleur et en sophistication. La prime appliquée sur le marché parallèle s'élèverait actuellement à environ 50 % du taux de change officiel²³⁷.

L'offre de devises sur le marché parallèle provient probablement, pour la majeure partie, des sources suivantes :

- le rapatriement des retraites d'anciens expatriés algériens ; ii) les envois de fonds d'expatriés algériens actuels ;
- la surfacturation des importations ;
- les recettes touristiques qui échappent au secteur bancaire.

La demande semble être alimentée par les éléments suivants :

- les opérations de change en vue de l'achat d'importations faisant l'objet de restrictions ou d'autres achats pour lesquels le bien-fondé de l'opération ne peut être établi ;
- la fuite de capitaux pour investir à l'étranger ou échapper à l'impôt, et/ou comme réserve de valeur ;
- la spéculation sur les fluctuations des taux de change officiel et parallèle.

²³⁷ Rapport du FMI No. 18/168, (Fonds Monétaire International),

L'existence du marché parallèle complique la gestion macroéconomique car elle alimente les anticipations inflationnistes, fausse la formation des prix et affaiblit les canaux de transmission de la politique monétaire. Le recours au financement monétaire, qui risque d'exacerber les tensions inflationnistes, pourrait accroître la demande sur le marché parallèle, augmenter les primes appliquées au taux de change et encourager des comportements favorisant l'inflation (la surfacturation des importations, par exemple).

L'ajustement progressif du taux de change officiel, le relèvement des plafonds indicatifs des montants de devises que les voyageurs peuvent emporter et l'assouplissement des restrictions aux importations pourraient réduire l'ampleur du marché parallèle, mais ne suffiraient pas à l'éliminer. L'unification des deux marchés ne sera possible qu'en libéralisant progressivement les transactions en capital, une mesure qui ne pourra être envisagée qu'une fois les conditions macroéconomiques devenues plus favorables.

4.3.3. Un nouveau contrat avec Mastercard pour structurer l'activité monétique

Toujours dans le cadre de sa modernisation, les banques ont signé un contrat avec un organisme international pour structurer l'activité monétique au niveau de la banque. Il s'agit de MasterCard qui va accompagner les banques aussi bien sur le plan financier que fonctionnel. « En plus de l'émission et de la commercialisation des cartes de paiement, MasterCard va nous aider à définir une stratégie digitale au sein de la banque, qui est l'une des exigences des pouvoirs publics ».

Il s'agit d'un projet structurant qui va se réaliser dans une période de 5 ans avec un grand effort qui sera concentré sur la première année. L'objectif est de mettre sur le marché quelque centaines de milliers de cartes de paiement en devises. Le contrat a été signé le 1er février, et il enregistre déjà un taux d'avancement de 30%. Il s'agit de la première banque à s'inscrire dans un tel deal avec un organisme international, qui reliera la BEA directement à MasterCard, et qui pourrait servir de modèle pour les autres banques à l'avenir. MasterCard a été, donc convaincu par un potentiel aussi bien humain que technique dont dispose la BEA. On atteste d'ailleurs, le don de 30.000 cartes offertes gracieusement à la clientèle de la BEA, comme le stipule à ce titre l'une des clauses du contrat signé.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Dans le présent chapitre, nous avons insisté sur le rôle capital que joue la gouvernance dans la relation banque-clients. La vulgarisation de certaines approches théoriques et empiriques nous a permis de mieux cerner l'équation management-performance pour bien maîtriser le management des affaires en général et le management de la relation des banques-client en particulier. Cette particularité qui n'aurait pas de sens que si les secteurs financier et bancaire se dotent de tous les outils nécessaires.

La nécessité de bâtir des systèmes d'information efficaces permettant d'aller de pair avec le développement économique et des économies émergentes sans pour autant négliger le rôle majeur que doivent jouer les hommes qui sont à l'origine du changement.

L'utilisation des différents indicateurs pour mesurer la performance des banques algériennes, nous a permis de déceler des résultats très proches de la réalité. Ceci dit, l'analyse effectuée mène les responsables du secteur à déterminer à quel degré la performance influence sur le management de la relation bancaire/client.

CHAPITRE V

ÉTUDE EMPIRIQUE AUPRES DU PERSONNELLES

DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES.

Introduction

Ce chapitre a été consacré à l'étude empirique auprès du personnel des banques publiques algériennes de la Wilaya de Tlemcen, il a été réparti de la manière suivante :

D'abord on s'est basé à présenter le champ dans lequel notre étude a été effectuée, en plus du cadre conceptuel, et le test des hypothèses. Ces dernières représentent le modèle de recherche en question, et qui a été établie sur la base des relations entre les différentes variables, à savoir : le CRM Analytique, le CRM opérationnel, le CRM collaboratif, la stratégie relationnelle, la gestion des canaux, la connaissance du client, ainsi que la performance.

La deuxième partie, a été entièrement consacrée à la méthodologie de la recherche.

Dans la seconde partie, elle a été consacrée aux analyses statiques (exploration et confirmation).

Enfin, la dernière partie nous avons abordé l'analyse et l'évaluation des résultats de notre recherche ainsi qu'au test des hypothèses.

5.1. CHAMP DE RECHERCHE ET CADRE THÉORIQUE

Le projet de modernisation des banques publiques algériennes, passe nécessairement par la mise en place d'un système d'information et transmission de données performants au double plan des technologies utilisées et des services qu'elles rendent possibles. L'enjeu est de taille, et les banques, ne compte pas être en reste des évolutions enregistrées dans ce domaine de par le monde.

Beaucoup de chercheurs ont suggéré qu'une transformation fondamentale s'opère dans la pratique du marketing (Deighton, 1996 ; Moon, 2000) et que la technologie est à l'origine de cette transformation. La combinaison entre l'informatique, les bases de données et les technologies en réseaux, rend techniquement possible mais aussi économiquement avantageux pour les entreprises d'établir à une grande échelle des relations de long terme et personnalisées avec ses clients pris individuellement (Pine, 1993). En conséquence, ils mettent l'accent sur le marketing relationnel, la customisation et le marketing One-to-One (Peppers et Rogers, 1997). Le passage d'une perspective transactionnelle vers une perspective relationnelle, la littérature du marketing a mis l'accent sur l'importance que doivent accorder les chercheurs et les praticiens au management de la relation client. Les clés d'une démarche CRM réussie sont liées à 25% à la technologie, 25% au processus et 50% aux hommes (Byblice Coovi, 2010).

Notre étude a été réalisée dans le secteur financier, plus précisément dans le secteur bancaire, un domaine indissociable des services, qui requière des efforts marketing considérables, tant pour son aspect relationnel que commercial étant donné que les banques sont en contact permanent avec les clientèles et qui se doit de gagner leur confiance d'une part et de préserver sa performance d'autre part. A travers cette étude, nous cherchons à savoir l'effet de l'utilisation du système d'information sur la performance de la gestion de l'interface avec le client²³⁸.

²³⁸ Selon GDT (Grand Dictionnaire Terminologique de l'OLF) : Interface n.f. (en anglais : interface device) C'est l'ensemble des moyens qui permettent la connexion et l'interrelation entre le matériel, le logiciel et l'utilisateur. L'ensemble de la conception graphique qui permet à l'utilisateur de se servir d'un ordinateur, les cartes, les connecteurs et autres dispositifs qui relient les composants de l'ordinateur, le pilote capable de convertir des formats de fichiers, etc., sont des interfaces. Cependant, l'interface remplace tous les employés d'une banque, le client ne communique avec l'établissement que par cette interface.

5.1.1. Le domaine d'application et l'intérêt de la recherche

Généralement, les institutions bancaires commercialisent la monnaie, celles-ci nécessitent la gestion saine du portefeuille. A cet-effet, les banques publiques algériennes utilisent des systèmes d'information, ceci spécifie le type du produit que le client a besoin et la personnalisation de l'offre. Le système d'information est un ensemble de modules fournissant les données de base qui permettent de gérer une banque ou un groupe bancaire, avec notamment un module de gestion budgétaire et prévisionnelle, un module d'analyse des produits et clients et un module de gestion des fournisseurs et des immobilisations. Ces modules sont complétés par des produits de gestion des ressources humaines et de la paie. Autrement dit, un système d'information qui garantit la gestion de l'interface avec le client, et qui permet de créer une solution sur mesure dépassant toutes les attentes du client. Dans les technologies de l'information et de la communication, une donnée est une description élémentaire, souvent codée d'une chose, d'une transaction d'affaires, d'un événement, etc...Que ce soit pour satisfaire des obligations légales ou pour contribuer à la performance de la banque, l'amélioration de la qualité des services et la préservation de l'équilibre financier s'avère donc indispensable pour les banques.

5.1.2. Extension du réseau bancaire

Le réseau bancaire de la ville de Tlemcen est très important et figure parmi les plus étendus au niveau national. Son importance apparaît dans l'extension de ses agences. Ce réseau est organisé par un nombre important d'agences, dont il se compose, en ce moment, de six banques publiques (BADR, CNEP, CPA, BNA, BDL, BEA) et d'un nombre important de banques étrangères (SOCIETE GENERALE, NATIXIS, BNP PARIBAS AGB, AL BARAKA BANK, TRUST BANK et enfin ABC BANK).

5.1.2.1. La répartition du réseau bancaire de la ville Tlemcen par banque et par agence

Tableau 5.1 : Répartition du réseau bancaire de la ville de Tlemcen par Agence

| Le nom de la banque | Le nombre d'agence | Le pourcentage % |
|-----------------------|--------------------|------------------|
| BADR | 02 | 09.52 |
| CPA | 02 | 09.52 |
| BNA | 03 | 14.28 |
| BDL | 02 | 09.52 |
| BEA | 02 | 09.52 |
| CNEP | 02 | 09.52 |
| Société Générale (SG) | 02 | 09.52 |
| La NATIXIS | 01 | 04.76 |
| BNP PARIBAS | 01 | 04.76 |
| AGB | 01 | 04.76 |
| AL BARAKA BANK | 01 | 04.76 |
| TRUST BANK | 01 | 04.76 |
| ABC BANK | 01 | 04.76 |
| Total | 21 | 100% |

Source : Schéma confectionné par nos soins sur la base de notre enquête du 2019.

En administrant notre questionnaire auprès des dites banques, (**BEA, BNA, CPA, BADR et BDL**), nous nous sommes adressés en premier lieu aux directeurs d'agences, aux responsables client puis aux employées pour répondre aux questions de l'enquête.

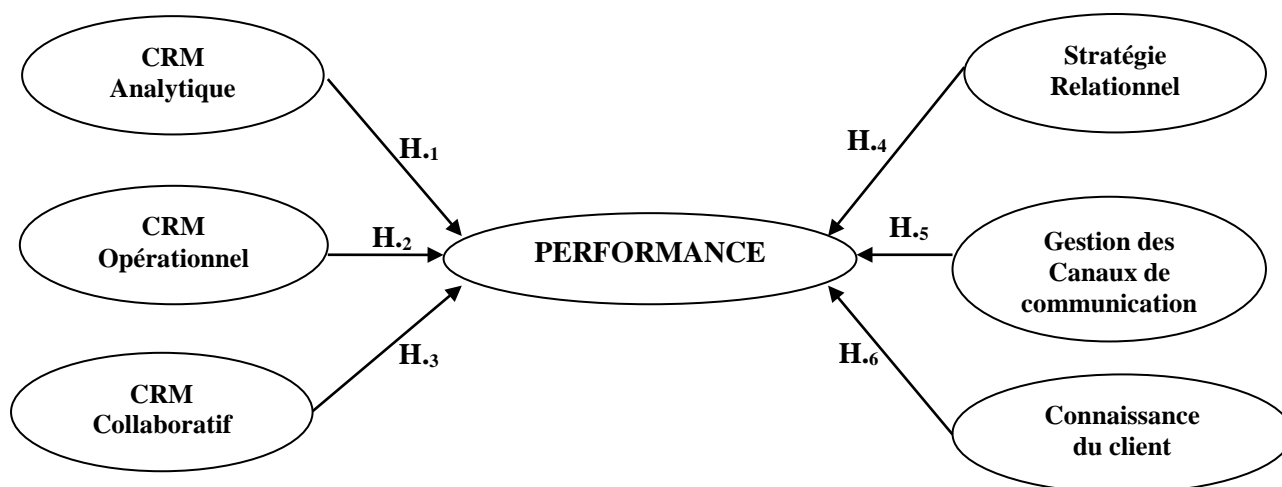
Suite à des déplacements fréquents dans différentes banques, nous avons réunis 50 questionnaires pour chaque banque, qui fait un total 230 questionnaire.

Au final 179 questionnaires utilisables ont été retenus représentant un taux de réponse de 71.36%. C'est un taux satisfaisant pour notre enquête étant donné que le taux moyen pour les enquêtes en gestion est de 15 à 20% (Menon et al. 1999).

Ainsi, en nous inspirant des travaux de Chikri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008) sur l'adoption des TIC dans les relations client améliore la qualité de la relation dans les services bancaires, ainsi que Goetz Greve et Sonke Albers (2006), et en nous situant dans le cadre théorique de mesure basé sur les capacités du logiciel CRM évoqué par Zikmund et al., (2003) et Ngai (2005), Byblice Coovi (2010), nous proposons notre modèle conceptuel d'analyse tel que présenté dans la figure ci-dessous.

5.1.2.2. Le modèle conceptuel et développement des hypothèses de recherche

Figure 5.1 : Model théorique



Source : Développer et synthétisation personnelles

Le modèle est composé de trois parties. La première concerne la Technologie CRM et toutes les fonctionnalités possibles. Il s'agit du CRM analytique, du CRM opérationnel et du CRM collaboratif. Cette partie du modèle comprend les variables explicatives. La deuxième partie traite des variables modératrices pouvant produire des effets de d'interaction avec les capacités technologiques du CRM. Trois variables modératrices ont été extraites de la littérature : la connaissance client, la stratégie relationnelle et la gestion des canaux de communication. La troisième partie regroupe la performance. Il est question de la performance de la gestion de l'interface avec le client : le taux d'acquisition de nouveaux clients, et le taux de rétention des clients. Nous allons maintenant développer les hypothèses de recherche.

5.1.3. Développement des hypothèses de recherche

Cette partie sera consacrée à la définition et au développement des hypothèses de recherche.

5.1.3.1. La relation entre le CRM Analytique et la performance

Plusieurs études ont démontré l'existence d'une forte relation entre l'utilisation du CRM Analytique et la performance, elles ont aussi révélé que L'utilisation du CRM Analytique correspond à l'utilisation ou à la mise en œuvre de la capacité analytique du logiciel ou système d'information. La capacité analytique est la capacité du système d'information à capturer, stocker, organiser, analyser, interpréter et utiliser les données (Payne, 2006 p.23).

Selon Buttle (2004) et Goodhue et al. (2002) la mesure de cette capacité analytique dépend de la source d'information ; de l'outil d'analyse disponible et de la façon dont les fonctions sont automatisées.

Ainsi dans cette recherche, nous désignons par CRMA à l'utilisation du CRM analytique par une échelle de Likert à sept points composée de quatre items. Les items ont été développés suite à la lecture des anciens travaux et des entretiens avec les experts.

H.1 : Le CRM Analytique influence positivement sur la performance de la banque ;

5.1.3.2. La relation entre le CRM Opérationnel et la performance

La performance revêt une importance cruciale pour les entreprises, plusieurs recherches l'ont considérée comme étant le résultat optimal obtenu par un matériel. La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (BouQuin, 1986 ; BesCos et al.1993).

Selon Lisboa, Yasin et Gomes (2004) ont distingué deux types d'entreprises en matière de mesure de performance.

▲ La première catégorie, les entreprises qui recherchent le profit à court terme en insistant beaucoup sur les critères financiers tels que le taux de rentabilité, la marge brute, le ROI (retour sur investissement), le chiffre d'affaires etc.

▲ La deuxième catégorie d'entreprises sont celles qui mettent l'accent sur les critères non financiers comme la satisfaction et la fidélité du client.

Ainsi dans cette recherche, l'utilisation du CRM Opérationnel se rapporte à tous les aspects fonctionnels des outils et applications réelles utilisés au sein des entreprises par le personnel en charge des opérations de la relation client.

Nous désignons par CRMO le CRM opérationnel. Donc, nous utilisons sept points d'échelle de Likert à quatre items pour ce concept. Les items sont empruntés aux travaux de Byblice Coovi (2010), et sont relatifs aux outils de la force de vente, des processus de centre de contact, de soutien à la clientèle et des liens fonctionnels.

H.2 : Le CRM Opérationnel influence positivement sur la performance de la banque ;

5.1.3.3. La relation entre le CRM Collaboratif et la performance

La nature de la relation entre le CRMC et la performance est plutôt complexe, étant donné que l'utilisation du CRM collaboratif consiste à l'amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des

processus ou workflow). Il assure 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. Crosby et Johnson (2001).

Nous désignons par CRMC le CRM collaboratif et sera mesuré par une échelle de Likert à sept points avec cinq items.

H.3 : Le CRM Collaboratif influence positivement sur la performance de la banque.

5.1.3.4. La relation entre la stratégie relationnelle et la performance

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation de long terme avec leur client. La stratégie relationnelle est selon Morgan et Hunt (1994) « l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges fructueuses ». Pour Jallat, Le Nagard et Steyer (1997), les effets de la stratégie relationnelle sur la rétention des clients sont plus importants sur les profits que sur les économies d'échelle dans les entreprises de service. Plus la relation dure, plus le profit augmente, car la consommation augmente et la sensibilité aux prix diminue. Meehan et Barwise, (1996) affirment que le développement et la performance de certaines entreprises sont le résultat d'une culture interne reflétant l'orientation client. Sur la base de ce développement, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H.4 : La Stratégie Relationnelle influence positivement sur la performance de la banque ;

5.1.3.5. La relation entre la gestion des canaux de communication et la performance

La gestion des canaux est définie par Neslin, (2006) comme : « *la conception, le déploiement, la coordination et l'évaluation des canaux dans lesquels les firmes et les clients interagissent, dans le but d'augmenter la valeur du client...* ». Selon Brown (2006) les entreprises les plus innovantes parviennent à une synergie des divers canaux ; elles savent tirer parti de leurs avantages respectifs pour les assurer un service efficace et homogène. Donc, coordonner les points de contact avec les clients, permet de corriger et d'ajuster les informations sur ceux-ci afin d'obtenir une réponse unique et fiable et renforcer ainsi la stratégie relationnelle tout en étant performant dans la gestion de la relation. Ceci conduira à

sa satisfaction et par conséquent à sa fidélisation. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H.5 : La Gestion des Canaux influence positivement sur la performance de la banque ;

5.1.3.6. La relation entre la connaissance client et la performance

Dans une étude réalisée par Badoc et al., (1998), il a été démontré qu'un rapport de 1 à 10 sépare le coût d'une transaction bancaire en agence de celui de la même transaction faite sur Internet. Il est alors possible de penser que les prestations de service réalisées en ligne coûtent moins chères et sont susceptible d'attirer plus de nouveaux clients et aussi permettre de conserver les anciens donc les fidéliser et réduire en même temps le taux de défection client. Lin et al. (2005) affirment que les applications du CRM et la gestion de la connaissance client ont un effet positif sur la réduction des coûts et l'augmentation des revenus. Plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact sur la performance est fort du moment que la connaissance du client et de ses besoins est la base du marketing relationnel (Moisand, 2002).

Selon Moisand (2002), l'amélioration de la connaissance client ne se limite pas à de la collecte de données. Pour cet auteur, connaître l'attitude du client vis à vis d'une marque, sa satisfaction vis-à-vis des services proposés, participent à la connaissance client. La connaissance client est l'aptitude de l'entreprise à collecter des informations sur le client ainsi que sa capacité à exploiter ces informations. Sambamurthy et al. (2003) ont montré que la gestion de la connaissance client a un effet médiateur sur l'impact des nouvelles technologies sur la performance des entreprises. De tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèses suivante :

H.6 : La Connaissance du client influence positivement sur la performance de la banque ;

5.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après l'élaboration du modèle de recherche et le développement des hypothèses dans la section précédente, cette section traitera les aspects d'ordre méthodologique de la recherche. Plusieurs données ont été collectées au cours de la recherche et à travers ce chapitre, on procédera à l'évaluation des résultats

5.2.1. La collecte de données

Le questionnaire occupe une place centrale en marketing, et c'est l'une des trois grandes méthodes de recueil de données, il permet d'avoir des informations précises auprès d'un nombre important d'individus, nous avons sélectionné cette méthode étant donné que l'objectif de notre étude est de déterminer le lien d'influence entre le CRM Analytique, le CRM opérationnelle, le CRM collaboratif, la stratégie relationnel, la gestion des canaux, la connaissance client, qui affecte la performance chez les banques publiques de la ville de Tlemcen.

5.2.2. L'administration du questionnaire

Dans le questionnaire établi en vue de la collecte de données, on a mis en évidence l'objectif de l'étude pour permettre aux personnels des banques de connaître le but de cette recherche.

Le questionnaire a été mis à la disposition du personnel de chaque banque, et chaque jour, bon nombre du personnel y répondaient puis le remettaient au responsable de la clientèle. Il est constitué de 32 items couvrant plusieurs variables :

- Pour commencer, le CRM Analytique, il est mesuré par 04 items :

| 1. CRM analytique : Outils d'analyse de données liées directement ou indirectement aux clients. | |
|--|--|
| 1.1. | L'analyse des données client fournie par votre système d'information vous donne des informations détaillées sur le Client. |
| 1.2. | Les sources d'information client sont principalement disponibles sous forme automatisés. |
| 1.3. | Les outils d'analyse que vous utilisez sont-ils automatisés. |
| 1.4. | Quelles est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique |

- Le CRM opérationnel, quant à lui, il est aussi mesuré par 04 items :

2. CRM Opérationnelle : l'ensemble des technologies qui favorisent la gestion des ventes, automatisation du marketing, automatisation de la force de ventes et support services client.

| | |
|------|--|
| 2.1. | Les outils principaux de l'offre de service à votre disposition sont automatisés |
| 2.2. | Vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiqués entre eux |
| 2.3. | Votre support client, service et centre de contact client est composé de processus automatisés |
| 2.4. | Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnel |

- Le CRM collaboratif a été mesuré par 05 items :

3. CRM collaboratif : Outils fondés sur une collaboration et une interaction étroite entre la banque et ses clients, en avant-vente comme en après-vente

| | |
|------|---|
| 3.1. | Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quel que soient les canaux de communication utilisés |
| 3.2. | Quelle est la fréquence d'utiliser l'agence comme canaux de contact |
| 3.3. | Quelle est la fréquence d'utiliser le téléphone, cellulaire, fax comme canaux de contact |
| 3.4. | Quelle est la fréquence d'utiliser le site Web, e-mails, réseaux sociaux comme canaux de contacts |
| 3.5. | Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs |

- Pour ce qui est de la stratégie relationnelle elle a été mesurée par 07 items :

4. Stratégie relationnelle :(Nous cherchons à comprendre l'orientation client de la banque)

| | |
|------|---|
| 4.1. | Vous donnez de la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes |
| 4.2. | Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients |
| 4.3. | La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre banque |
| 4.4. | Pour votre banque, il est très important de savoir vous mettre à la place du client |
| 4.5. | Votre banque laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client |
| 4.6. | Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients |
| 4.7. | Vous disposez de toutes les données client nécessaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle |

- La gestion des canaux de communication a été mesurée par 04 items :

5. La gestion des canaux : concerne la gestion de tous les canaux de communication utilisés par la banque pour entrer en contact avec son client.

| | |
|------|--|
| 5.1. | Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté |
| 5.2. | Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client |
| 5.3. | Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet |
| 5.4. | Vos services sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients |

- La connaissance client a été mesurée par 04 items :

6. Connaissance client : (Nous cherchons à mesurer l'aptitude de votre banque à mieux connaître ses clients)

| | |
|------|--|
| 6.1. | La collecte des données client constitue une partie de vos activités |
| 6.2. | Le personnel de votre banque sait exploiter les données client et s'y emploie activement |
| 6.3. | Vos données client sont protégées (en matières de respect de vie privé et de sécurité) |
| 6.4. | Vos données client à jour |

- La performance a été mesurée par 04 items :

7. Performance : Nous cherchons à savoir comment la technologie ou les nouveaux systèmes d'information améliore la performances en matière de relation client

| | |
|------|---|
| 7.1. | L'utilisation des TIC a permis à votre banque d'acquérir plus de nouveaux clients |
| 7.2. | L'utilisation des TIC a permis à votre banque d'augmenter les revenus par client |
| 7.3. | Les TIC vous a permis de mieux connaître vos clients |
| 7.4. | L'utilisation des TIC a permis à votre banque de mieux fidéliser vos clients |

5.2.3. L'échelle de mesure

L'échelle de mesure de Likert a été utilisé dans notre étude, c'est une évaluation sur une échelle de sept point allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord, ce qui permet de choisir une affirmation pour chaque item et par le même biais de fournir un score global.

Tableau 5.2 : Echelle de Likert

| L'échelle de mesure | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Moyennement Pas d'accord | Neutre | Moyennement D'accord | D'accord | Tout a fait d'accord |
|---------------------|----------------------|--------------|--------------------------|--------|----------------------|----------|----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

Source : échelle de Likert

5.2.4. Les caractéristiques de l'échantillon

Nous avons mené notre étude sur un échantillon de 179 employés de toutes banques confondues et des deux sexes avec des niveaux d'éducatons distincts, les résultats du questionnaire ont révélé que le nombre des hommes dépasse un peu celui des femmes et que l'âge des employés des banques est situé entre 41 ans et 60 ans.

Tableau 5.3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge et le genre

| Classes | AGE | | | | GENRE | |
|------------|-------|-------|-------|------------|---------|----------|
| | 15-20 | 21-40 | 41-60 | 61 et plus | Féminin | Masculin |
| Fréquences | 61 | 95 | 23 | ----- | 86 | 93 |
| % | 34,07 | 53,07 | 12,84 | ----- | 48,04 | 51,95 |

Source : Notre élaboration. (N=179)

Tableau 5.4 : La répartition de l'échantillon selon le Niveau d'éducation

| Classes | Aucun | Primaire /Moyen | Lycéen | Universitaire |
|------------|-------|-----------------|--------|---------------|
| Fréquences | ----- | 60 | 80 | 39 |
| % | ----- | 33,51 | 44,69 | 21,78 |

Source : Notre élaboration. (N=179)

5.3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Le but de cette recherche n'est pas d'administrer une épreuve externe à un large échantillon voire à la totalité des banques publiques. Notre but consiste essentiellement à examiner la place des TIC aux seins des établissements bancaires, s'il existe des relations entre les stratégies relationnelles déclarées par les banquiers et leurs performances, et aussi le niveau relationnel va s'améliorer ou pas.

Par conséquent, ce qui compte, c'est que les réponses fournies par les directeurs et responsable de la clientèle (au questionnaire) soient suffisamment variées afin que nous puissions calculer des relations (ou corrélations) entre ces différentes variables. Dans ce sens, Nous pouvons donc estimer, compte tenu des objectifs de cette recherche, que notre

échantillon est satisfaisant ». Donc, ce travail se base sur la version 22, base de SPSS, en version Française et sur la version 8.0 base de STATISTICA en version Anglaise.

5.3.1. L'analyse factorielle exploratoire

C'est une technique qui permet d'identifier un nombre réduit de facteurs ou de dimensions qui vont par la suite expliquer les corrélations observées parmi les variables, elle permet aussi de vérifier qu'un modèle théorique est capable d'expliquer la variance qu'ont en commun les variables et cela à l'aide de variables latentes, en réduisant le nombre de variables corrélées en un nombre de facteurs indépendants on peut les utiliser lors d'analyses ultérieures. Pour toute analyse factorielle exploratoire il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

D'abord l'étude de l'adéquation des données à l'analyse factorielle : où l'on doit s'assurer que les données forment un ensemble suffisamment cohérent afin d'identifier des dimensions qui sont communes, qui portent un sens.

Afin de vérifier cette condition deux tests sont utilisés : Le test de **sphéricité de Bartlett (significatif <0.05)** et le test de **KMO (>0.5)**. Ensuite le choix des méthodes d'analyse et d'extraction. Elle nécessite l'utilisation de l'(ACP) **analyse en composantes principales**, elle doit s'assurer que l'échelle, mesure exactement ce qu'elle est sensée mesurer.

Quand le construit est unidimensionnel, l'ACP fait apparaître un seul facteur et s'il est multidimensionnel il en fait apparaître plusieurs. Pour réaliser l'extraction de facteurs qui restituent au minimum la moitié de la variance totale on prend comme en compte les règles adaptées par adaptées de Igalens et Roussel (Roussel et Igalens, 1998) et de Evrard et al. (Evrard et al., 1997) pour réaliser l'ACP. Nous présenterons les résultats de cette analyse construit par construit. (Résultats complets en Tableur 5.5).

Tableau 5.5 : Tableau récapitulatif de l'Analyse de fiabilité et analyse factorielle
(Voir Annexe 02)

| Variables latentes | N° d'item | \bar{x} Moyenne | σ | α Cronbach | Corrélations inter-éléments | KMO | Total Variance Explained % | F ₁ Ficher | Sphéricité de Bartlett Khi-2 |
|--------------------|-----------|----------------------|----------|----------------------|-----------------------------|------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| CRMA | 4 | 2,68 | 1.88 | ,945 | ,811 | ,839 | 85,87 | 45,59 | 706,79 |
| CRMO | 4 | 2,46 | 1.86 | ,983 | ,937 | ,878 | 95,25 | 41,9 | 1267,59 |
| CRMC | 2 | 2,54 | 1.95 | ,951 | ,866 | ,761 | 91,04 | 2,45 | 547,73 |
| SR | 5 | 4,54 | 1.51 | ,887 | ,611 | ,813 | 69,17 | 59,94 | 539,39 |
| GC | 2 | 4,57 | 1.59 | ,773 | ,630 | ,500 | 81,49 | 5,74 | 89,19 |
| CC | 2 | 4,86 | 1.33 | ,612 | ,441 | ,500 | 72,05 | ,003 | 38,18 |
| PRC | 4 | 5,56 | 1.14 | ,871 | ,629 | ,500 | 89,73 | ,39 | 176,18 |
| TOTAL | | / | | / | | / | / | / | / |

Source : Notre élaboration par le biais du logiciel SPSS.22 (N=179)

Tableau 5.6 : Statistiques Descriptives et Fiabilité (Voir Annexe 02)

| Les variables manifestes | MOYENNE \bar{X} | ECART TYPE σ | CONSISTANCE INTERNE | Qualités de représentation (Communalities) | Matrice des composantes |
|--------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|---|-------------------------|
| CRMA1 | 2,39 | 1,95 | ,893 | ,892 | ,945 |
| CRMA2 | 2,98 | 1,95 | ,859 | ,848 | ,921 |
| CRMA3 | 3,09 | 1,94 | ,818 | ,802 | ,895 |
| CRMA4 | 2,25 | 1,64 | ,898 | ,893 | ,945 |
| CRMO1 | 2,54 | 1,92 | ,957 | ,952 | ,976 |
| CRMO2 | 2,63 | 1,93 | ,966 | ,962 | ,981 |

| | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|
| CRMO3 | 2,56 | 1,91 | ,971 | ,967 | ,984 |
| CRMO4 | 2,12 | 1,65 | ,936 | ,929 | ,964 |
| CRMC1 | 2,48 | 1,92 | ,920 | ,933 | ,966 |
| CRMC4 | 2,64 | 2,03 | ,867 | ,883 | ,940 |
| CRMC5 | 2,50 | 1,91 | ,900 | ,916 | ,957 |
| SR1 | 4,74 | 1,37 | ,617 | ,551 | ,742 |
| SR2 | 4,71 | 1,49 | ,748 | ,720 | ,848 |
| SR3 | 4,93 | 1,59 | ,834 | ,822 | ,906 |
| SR4 | 4,73 | 1,56 | ,768 | ,739 | ,860 |
| SR5 | 3,57 | 1,54 | ,679 | ,628 | ,792 |
| GC1 | 4,69 | 1,64 | ,630 | ,815 | ,903 |
| GC2 | 4,44 | 1,54 | ,630 | ,815 | ,903 |
| CC1 | 4,86 | 1,41 | ,441 | ,721 | ,849 |
| CC2 | 4,87 | 1,25 | ,441 | ,721 | ,849 |
| PRC1 | 5,51 | ,96 | ,773 | ,897 | ,947 |
| PRC2 | 5,58 | 1,02 | ,739 | ,897 | ,947 |
| PRC3 | 5,57 | 1,08 | ,710 | ,897 | ,947 |
| PRC4 | 5,55 | ,98 | ,677 | ,897 | ,947 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

5.3.1.1. Le coefficient alpha de Cronbach

Lee Cronbach a créé cet indice statistique en 1951, il est habituellement utilisé pour déterminer la cohérence des questions qui composent un test psychologique, il permet aussi de mesurer la fiabilité des items contribuant à la mesure d'un phénomène ainsi que la proportion de la variance totale qui concernent les facteurs communs de plusieurs items spécifiques.

Les résultats obtenus par Cronbach sont satisfaisants, les variables manifestes se situent entre 0,773 et 0,98 il est supérieur à 0,7 (sauf, les deux échelles de mesures CC1 et CC2 dont

la valeur Cronbach 0.612), cela démontre que l'homogénéité de l'instrument est plutôt bonne, et que l'échelle est fiable et a une cohérence interne assez bonne.

5.3.1.2. Le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Il est nécessaire de mesurer l'adéquation d'échantillonnage par le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avant d'entamer l'analyse factorielle, celui-ci évalue l'étendue de la relation psychométrique des items et donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items.

Il varie entre 0 et 1 et nous donne des informations complémentaires à l'examen de la matrice de corrélation, par conséquent l'interprétation des résultats est la suivante : un KMO élevé indique que la solution factorielle est statistiquement excellente (0,9), méritoire (0,8), moyenne (0,7), médiocre (0,6) ou insuffisante (0,5 et en deçà), et donc des valeurs de KMO comprises entre 0,7 et 0,9 représentent des solutions factorielles acceptables.

A noter que l'indice augmente dans le cas où la proportion de l'échantillon est grande, que les corrélations inter items sont élevées, et que le nombre de variables est grand et le nombre de facteurs est décroissant.

Pour notre étude, la valeur KMO pour les variables latentes CRMA, CRMO, CRMC, SR, GC, CC et PRC sont comme suit : 0.839, 0.878, 0.87, 0.761, 0.813, 0.500, 0.500, 0.500 elles sont toutes supérieures à 0.5, on en déduit qu'il existe une solution factorielle acceptable statistiquement, représentant les relations entre les variables.

Même si certains KMO ne tendent pas vers 1, on peut accepter la corrélation, puisque le coefficient de Cronbach et l'indice de Bartlett sont significatifs.

5.3.1.3. Test de sphéricité de Bartlett

Ce test nous propose une mesure globale sur la base d'une démarche statistique, Il permet de vérifier que les corrélations entre les variables sont significatives statistiquement, dans un autre sens il permet de détecter la mesure dans laquelle la matrice de corrélation R calculée sur nos données diverge significativement de la matrice unité (matrice théorique sous hypothèse nulle H_0).

Dans notre étude, la valeur de signification pour toutes les variables « Sig » est significative (la probabilité d'erreur tend vers 0.000), cela signifie que les coefficients de

corrélation entre les paires de variables ne sont pas égaux à zéro dans la population et donc l'analyse factorielle est un choix très pertinent.

5.3.1.4. La variance expliquée

La variance expliquée prend les valeurs supérieures à 50%. Dans notre cas, tous les variables sont moyennement supérieures à 69.17%. C'est-à-dire, Elle doit être supérieure à 50%, et selon les résultats toutes les valeurs son supérieure à 69.17%. Ceci confirme nos dires.

5.3.2 L'analyse factorielle confirmatoire

C'est une technique statistique qui nous permet de déterminer le nombre de facteurs ainsi que l'apparence de chaque variable, lorsqu'on arrive à la fin de la confirmation d'un modèle, on utilise ce type d'analyse avec précaution. Son principe de base est de vérifier si le modèle théorique n'est pas différent du modèle observé, pour ce fait, des indicateurs sont calculés afin de mesurer la qualité de l'ajustement entre le modèle théorique et le modèle observé.

5.3.2.1. Les indices d'ajustement

Pour vérifier l'ajustement du modèle empirique avec le modelé théorique, en se refaire à trois types d'ajustement t'elles que : indices d'ajustement absolus, les indices d'ajustement incrémentaux et les indices d'ajustement parcimonieux

5.3.2.2. Les indices d'ajustement absolus

Ces indices permettent l'évaluation du degré d'ajustement du modèle théorique, avec le modèle structurel (empirique).

Khi-deux ($Qui^2 = 1706,98$) : l'indice absolu permet d'identifier les modèles sur ajustés et sous ajustés, on peut l'utiliser afin de mesurer le degré de parcimonie (absolu) d'un modèle ainsi que de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de variance estimée est différente statistiquement de la matrice de covariance, le ratio **Qui^2/DF** est de 6.93, on constate que le résultat est acceptable étant donné qu'il est proche l'intervalle de 5.

Tableau 5.7 : les indices d'ajustements absolus

| Les indices | GLS-ML |
|---------------------------------|---------|
| Chi_2 | 1706,98 |
| Degré de liberté DF | 246 |
| Niveau p | 0.000 |
| Steiger-Lind RMSEA Index | 0,138 |
| RMS Résidus Standardisés | 0,355 |
| (GFI). Joreskog | 0,643 |
| (AGFI). Joreskog | 0,564 |
| Population Gamma Index | 0,718 |
| Adjusted Population Gamma Index | 0,656 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

ML : Maximum likelihood

GLS : Generalized Least Squares

- **Goodness of Fit Index GFI** : Pour obtenir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle, c'est l'un des indices qui nous a été proposé, le résultat obtenu après l'étude empirique de cet indice a donné la valeur suivante de (0.643), ce qui est considéré comme un bon résultat.

- **Adjusted Goodness of Fit Index AGFI** : A savoir que Cet indicateur est ajusté par rapport du nombre de variable aux « Degree of Freedom », il affiche la valeur de (0.564) ce qui représente un résultat assez satisfaisant.

- **RMSR** : Cet indice nous indique l'écart entre les données et les résultats calculés en plus de la valeur moyenne des résidus de l'estimation du modèle, les résidus peuvent ne pas être pris en compte dans le modèle structurel.

- L'intervalle référentiel vari habituellement entre (0.04 - 0.08), Pour notre recherche et concernant cet indice le résultat est de 0.355/0.178, c'est donc un bon ajustement.

- **RMSEA** : Son rôle est de corriger la non centralité de la population à travers la compensation de la parcimonie du modèle, Sa valeur est comprise dans l'intervalle référentiel de 0.04 à 0.08, pour ce qui est du résultat de notre enquête, cet indice est de 0.138, il considéré donc lui aussi comme un bon ajustement.

5.3.2.3. Les indices incrémentaux

Ces indices ont été établis en comparaison avec un modèle de base, il s'agit du modèle d'indépendance, il va de 0 à 1, son objectif est de sélectionner le modèle pour lequel ces indicateurs se rapprochent de 1 et sont proche de 0.9, ci-joint les indices qu'on a utilisé dans l'estimation du modèle.

Tableau 5.8 : les indices d'ajustements incrémentaux

| Les indices | GLS-ML |
|---|--------|
| (NFI). Indice Ajust. Normé Bentler-Bonett | 0,676 |
| (NNFI) Indice Ajust. Non Normé Bentler-Bonett | 0,671 |
| (CFI)Indice Ajust.Compar.Bentler | 0,707 |
| (RFI). Rho Bollen | 0,636 |
| (IFI). Delta Bollen | 0,709 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica 16. (N=179)

Indice d'ajustement Normé Bentler et Bonett (NFI), représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé. Sa valeur est sous-estimée lorsque l'échantillon est de taille réduite. Cette valeur est très significative puisqu'elle tend vers 1.

Même interprétation pour le (NNFI) (ajustement non normé 0,761), il compare le manque d'ajustement du modèle testé à celui du modèle de base. Sa valeur permet d'estimer l'amélioration relative, par degré de liberté. Cet indice n'est pas recommandé pour les petits échantillons.

Indice d'ajustement comparatif de Bentler (CFI =0,707), mesure la diminution relative au manque d'ajustement, le résultat est bon aussi puisqu'il se rapproche de (0.9).

On constate que les résultats de notre étude des index CFI, NFI et NNFI présentent un bon ajustement.

5.3.2.4. L'indice de parcimonie

Les indices de parcimonies sont des indices d'ajustements absolus ou incrémentaux, modifiés pour rendre compte de la parcimonie du modèle. Ces mesures évaluent la parcimonie du modèle d'analyse en reliant la qualité de son ajustement au nombre de paramètres estimer.

Tableau 5.9 : les indices d'ajustements parcimonieux

| Les indices | GLS-ML |
|---|-------------|
| James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index | 0,602 |
| Ch2 /DF | 6.93 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

5.3.3. Test de normalité (l'asymétrie, l'aplatissement)

L'indice de Fisher contient deux coefficients, l'un d'asymétrie et l'autre d'aplatissement, ils s'appliquent sur des variables quantitatives mesurées sur une échelle d'intervalles ou bien de rapports, leurs comptes rendus sont donnés de manière chiffrés.

5.3.3.1. Coefficient d'asymétrie « Skewness »

Il est recommandé d'étudier l'analyse de symétrie pour vérifier la distribution des échelles de mesure, elle permet de vérifier si les réponses sont bien réparties par rapport à sa moyenne.

Il compare que la distribution des observations n'est pas très distincte, autrement dit, lorsque les valeurs sont négatives cela signifie que les réponses tendent vers les valeurs les plus élevées (5, 6 et 7 sur l'échelle) tandis que si les valeurs sont positives, ces indices tendent vers les valeurs les plus faibles (1,2 et 3 sur l'échelle).

Concernant les résultats des indices de symétrie du modèle de mesure, les valeurs sont négatives étant donné qu'elles sont localisées entre (-1 et 0) les réponses tendent vers les valeurs les plus élevées, donc vers 5, 6, et 7.

Tableau 5.10 : Indice d'asymétrie (Skewness)

| Les variables manifestes | Skewness | Corrected Skewness | Normalized Skewness |
|--------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| CRMA1 | 1,136 | 1,146 | 6,205 |
| CRMA2 | 0,489 | 0,493 | 2,671 |
| CRMA3 | 0,312 | 0,314 | 1,702 |
| CRMA4 | 0,843 | 0,851 | 4,607 |
| CRMO1 | 0,994 | 1,003 | 5,431 |

| | | | |
|--------------|---------------|--------|--------|
| CRMO2 | 0,937 | 0,945 | 5,119 |
| CRMO3 | 0,998 | 1,007 | 5,453 |
| CRMO4 | 1,124 | 1,133 | 6,139 |
| CRMC1 | 1,068 | 1,077 | 5,835 |
| CRMC4 | 0,868 | 0,876 | 4,743 |
| CRMC5 | 1,010 | 1,018 | 5,516 |
| SR1 | -0,468 | -0,472 | -2,558 |
| SR2 | -0,609 | -0,614 | -3,324 |
| SR3 | -0,651 | -0,656 | -3,555 |
| SR4 | -0,425 | -0,429 | -2,323 |
| SR5 | 0,228 | 0,230 | 1,248 |
| GC1 | -0,783 | -0,789 | -4,274 |
| GC2 | -0,635 | -0,641 | -3,471 |
| CC1 | -0,596 | -0,601 | -3,254 |
| CC2 | -0,401 | -0,404 | -2,189 |
| PRC1 | -0,969 | -0,977 | -5,294 |
| PRC2 | -0,797 | -0,804 | -4,356 |
| PRC3 | -0,921 | -0,929 | -5,032 |
| PRC4 | -0,914 | -0,922 | -4,995 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

5.3.3.2. Coefficient d'aplatissement (Kurtosis)

Il s'agit d'un indicateur de dispersion, autour de valeurs centrales, le rôle de ce coefficient est de calculer le degré d'aplatissement d'une distribution de la variable en question, et de comparer la forme de la courbe de distribution de réponse à celle de la loi normale.

Lorsque tous les résultats sont positifs, les réponses sont plus proches entre elles ou bien concentrées (courbe pointue), alors qu'un coefficient négatif présente une courbe plus aplatie (dispersé).

A noter que presque toutes les valeurs liées aux indices d'aplatissement sont faibles (proche de 0), vu qu'elles ne dépassent pas 8, et elles sont autour de (+8 ou -8) ce qui signifie que la répartition des données suit une loi normale, ce qui nous permet de faire le test des hypothèses.

Tableau 5.11 : indice d'aplatissement (Kurtosis)

| Les variables manifestes | Kurtosis | Corrected Kurtosis | Normalized Skewness |
|--------------------------|----------|--------------------|---------------------|
| CRMA1 | -0,431 | -0,409 | -1,178 |
| CRMA2 | -1,355 | -1,359 | -3,700 |
| CRMA3 | -1,487 | -1,495 | -4,062 |
| CRMA4 | -0,996 | -0,990 | -2,719 |
| CRMO1 | -0,665 | -0,650 | -1,816 |
| CRMO2 | -0,750 | -0,737 | -2,047 |
| CRMO3 | -0,655 | -0,639 | -1,787 |
| CRMO4 | -0,469 | -0,449 | -1,282 |
| CRMC1 | -0,535 | -0,516 | -1,462 |
| CRMC4 | -0,997 | -0,991 | -2,722 |
| CRMC5 | -0,557 | -0,538 | -1,521 |
| SR1 | 0,029 | 0,064 | 0,078 |
| SR2 | -0,273 | -0,246 | -0,745 |
| SR3 | -0,280 | -0,253 | -0,764 |
| SR4 | -0,608 | -0,591 | -1,661 |
| SR5 | -0,967 | -0,960 | -2,641 |
| GC1 | -0,283 | -0,256 | -0,772 |
| GC2 | -0,328 | -0,303 | -0,895 |
| CC1 | -0,446 | -0,424 | -1,217 |
| CC2 | -0,102 | -0,070 | -0,277 |
| PRC1 | 2,515 | 2,621 | 6,869 |
| PRC2 | 1,198 | 1,267 | 3,272 |
| PRC3 | 1,306 | 1,377 | 3,566 |
| PRC4 | 1,731 | 1,815 | 4,727 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

5.3.4. La contribution factorielle (λ)

Ce tableau représente le premier résultat fondamental de l'analyse factorielle confirmatoire. La première colonne indique les variables dont les relations sont mesurées. La deuxième colonne indique les niveaux de paramètres estimés dites (Estimation paramètre). La troisième colonne indique l'erreur type ou erreur standardisée de chaque paramètre estimé. La quatrième colonne présente les résultats de chaque test T de soudent pour les paramètres estimés. Le seuil de signification d'une estimation est de 1.96 à un niveau de confiance inférieur à 0.05, il indique le niveau de probabilité du test. ». Pour ce qui est de la contribution factorielle λ , on constate que la valeur de Student (T) est significative vu qu'elle est supérieure à 1,96 et le taux de signification est inférieur à 0,05.

Ce tableau présente l'estimation de l'erreur (variance de l'erreur de chaque indicateur) :

Tableau 5.12 : l'estimation de la contribution factorielle λ_i et l'erreur E_i du modèle structuré de la variable expérience

| GLS-ML | | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|-------------------|----------------------------|
| Les variables manifestes | Estimation paramètre λ_i | Erreur type | Stat.T ≥ 1.96 | Niveau P < 0.05 | Estimation paramètre E_i |
| (CRMA)-1->[CRMA1] | 0,945 | 0,012 | 81,588 | 0,000 | 0,106 |
| (CRMA)-2->[CRMA2] | 0,876 | 0,020 | 44,783 | 0,000 | 0,232 |
| (CRMA)-3->[CRMA3] | 0,833 | 0,025 | 33,442 | 0,000 | 0,306 |
| (CRMA)-4->[CRMA4] | 0,944 | 0,012 | 80,249 | 0,000 | 0,110 |
| (CRMO)-5->[CRMO1] | 0,963 | 0,006 | 158,558 | 0,000 | 0,072 |
| (CRMO)-6->[CRMO2] | 0,980 | 0,004 | 250,770 | 0,000 | 0,040 |
| (CRMO)-7->[CRMO3] | 0,985 | 0,003 | 293,579 | 0,000 | 0,030 |
| (CRMO)-8->[CRMO4] | 0,942 | 0,009 | 104,919 | 0,000 | 0,112 |
| (CRMC)-9->[CRMC1] | 0,965 | 0,011 | 90,670 | 0,000 | 0,069 |
| (CRMC)-10->[CRMC4] | 0,890 | 0,018 | 49,946 | 0,000 | 0,208 |
| (CRMC)-11->[CRMC5] | 0,937 | 0,013 | 72,915 | 0,000 | 0,122 |
| (SR)-12->[SR1] | 0,628 | 0,049 | 12,868 | 0,000 | 0,605 |
| (SR)-13->[SR2] | 0,808 | 0,030 | 26,617 | 0,000 | 0,347 |
| (SR)-14->[SR3] | 0,928 | 0,019 | 49,357 | 0,000 | 0,139 |
| (SR)-15->[SR4] | 0,829 | 0,028 | 29,500 | 0,000 | 0,313 |
| (SR)-16->[SR5] | 0,706 | 0,041 | 17,098 | 0,000 | 0,502 |

| | | | | | |
|------------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| (GC)-17->[GC1] | 0,908 | 0,126 | 7,221 | 0,000 | 0,176 |
| (GC)-18->[GC2] | 0,694 | 0,103 | 6,726 | 0,000 | 0,519 |
| (CC)-19->[CC1] | 0,591 | 0,094 | 6,318 | 0,000 | 0,650 |
| (CC)-20->[CC2] | 0,746 | 0,106 | 7,030 | 0,000 | 0,443 |
| (PRC)-41->[PRC1] | 0,910 | 0,020 | 44,985 | 0,000 | 0,173 |
| (PRC)-42->[PRC2] | 0,885 | 0,022 | 39,695 | 0,000 | 0,216 |
| (PRC)-43->[PRC3] | 0,753 | 0,036 | 20,904 | 0,000 | 0,433 |
| (PRC)-44->[PRC4] | 0,722 | 0,039 | 18,362 | 0,000 | 0,479 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

Afin de tester les hypothèses, nous avons procédé à une analyse d'équations structurelles sur 179 employées de banque, les valeurs des paramètres de contributions factorielles sont affichées dans le (Tableau 5.12), on note que la plupart des valeurs sont supérieures à 0.3 et le Test T de student est significatif vu qu'il est supérieur à 1,96.

5.4. LA MODELISATION DES ÉQUATIONS STRUCTURELLES

« MES » font partie intégrante des catégories de modèles statistiques complexes, leur rôle est de mettre en relation des concepts non observables. Ces modèles ont été établis afin d'examiner les multiples rapports de causalité, ils peuvent traiter les estimations simultanées de nombreuses relations de dépendances inter-reliées et aussi d'incorporer des erreurs de mesure.

Cette analyse servira à déterminer et à mesurer les variables latentes et aussi à produire un modèle externe. Le but de ces régressions est de tester les effets supposés entre les variables et aussi à produire le modèle interne.

5.4.1. L'analyse de régression

Cette analyse nous permet de déterminer la causalité d'une variation, vu qu'elle repose sur le postulat d'une variable expliquée V_1 , celle-ci dépendra d'une variable explicative V_2 , V_3 , On peut établir cette relation comme ceci : $V_1 = \alpha_{1,2} * V_2 + \alpha_{1,3} * V_3 + \dots + \alpha_{1,9} * V_9 + Z_1$

V_1 : correspond à la variable latente (A') (variable dépendante)

Z_1 : correspond à l'erreur de mesure de la variable expliquée V_1 .

$\alpha_{1,2}$: correspond au coefficient de régression qu'il faut estimer, celui-ci indique la force d'influence de la variable latente V_2 , V_3 , sur la variable latente V_1 .

Tableau 5.13 : Coefficient de régression des relations structurelles

| Variables latentes | GLS-ML | | | |
|--------------------|------------------------------|----------------|-------------|--------------|
| | Parameter Estimate β_i | Standars error | Statistic T | Prob Level P |
| (CRMA)-50->(PRC) | -0,231 | 0,065 | -3,551 | 0,000 |
| (CRMO)-51->(PRC) | 0,361 | 0,062 | 5,829 | 0,000 |
| (CRMC)-52->(PRC) | -0,040 | 0,066 | -0,598 | 0,550 |
| (SR)-53->(PRC) | -0,013 | 0,067 | -0,198 | 0,843 |
| (GC)-54->(PRC) | -0,268 | 0,073 | -3,676 | 0,000 |
| (CC)-55->(PRC) | 0,399 | 0,080 | 5,009 | 0,000 |
| (ZETA1)-->(PRC) | 0,583 | 0,076 | 7,719 | 0,000 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

Tableau 5.14 : Erreurs De Mesure Des Relations Structurelles

| Variable indépendant | ERROR Ei | ϵ | STUDENT T | P |
|----------------------|--------------|------------|-----------|-------|
| (ZETA1)-->(SATIS) | 0,000 | 0,000 | / | / |
| (ZETA2)-->(FID) | 0,088 | 0,040 | 2,173 | 0,030 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica.8 (N=179)

Suivant les tableaux ci-dessus (Tableau 5.13) et (Tableau 5.14), on peut établir les équations du modèle indiquant la relation entre les variables latentes.

Tableau 5.15 : Les équations du modèle

| V. DEPENDANT | |
|--------------|---|
| PERFORMANCE | PRC = -0,231. CRMA +0,361. CRMO -0,040. CRMC -0,013. SR -0,268. GC + 0,399 . CC +0,583 |

Source : Notre élaboration à l'aide du Logiciel Statistica. (N=179)

5.4.2. Le modèle structurel

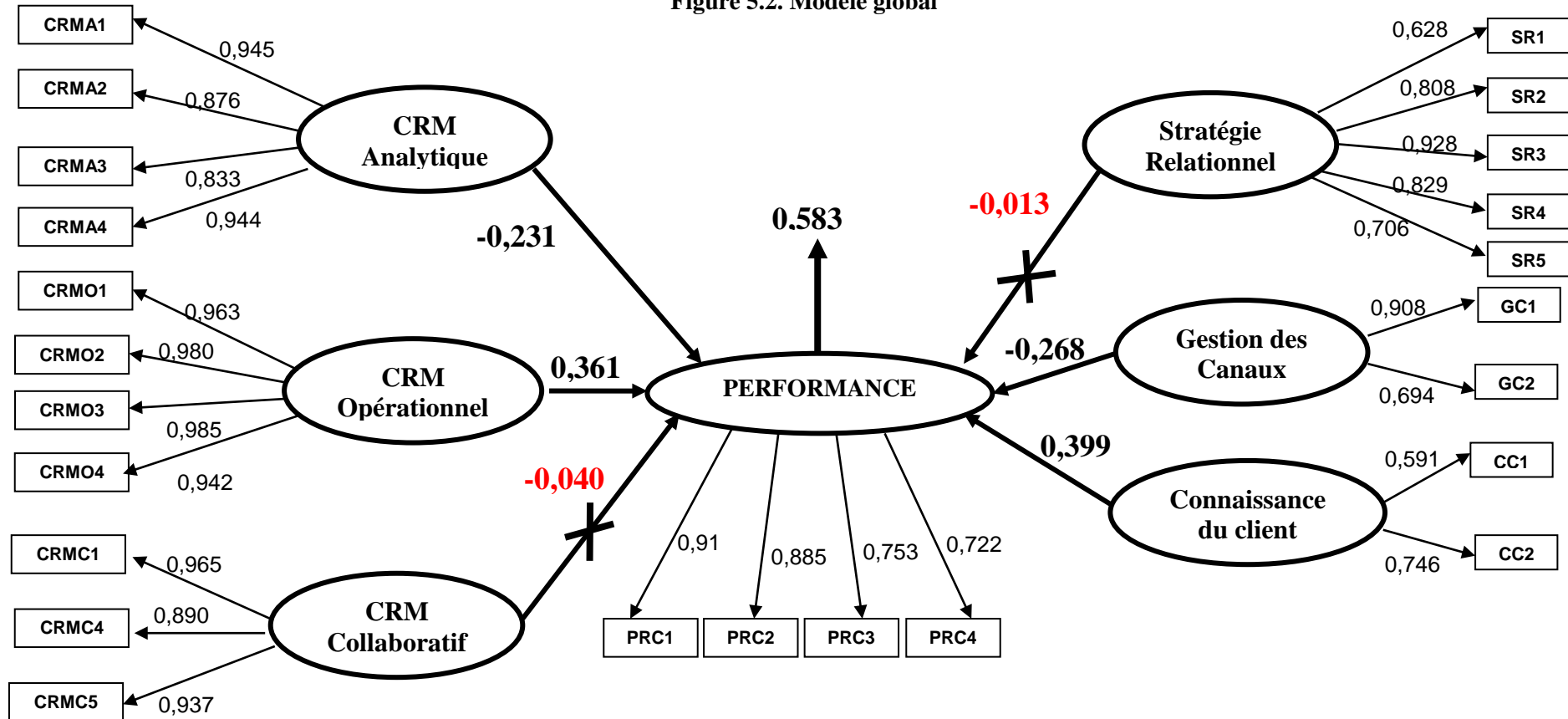
Ce modèle met en avant les relations entre les variables latentes, il s'agit de CRMA, CRMO, CRMC, SR, GC et la CC.

Les flèches sur le schéma indiquent le sens de la relation quant aux valeurs à côté des flèches, celles qui sont entre deux variables latentes représentent le sens et l'intensité de la relation entre ces variables.

Résultats du modèle globale

Résultats du modèle globale

Figure 5.2. Modèle global



Source Développer et synthétisation personnelle

5.5. TEST DES HYPOTHESES ET ANALYSES DES RESULTATS

Dans cette section, on pourra tester les hypothèses formulées précédemment, et procéder à l'analyse des résultats.

5.5.1. Test des hypothèses

5.5.1.1. Effet de la CRMA sur la performance

La première hypothèse est que la CRMA influence la performance, d'ailleurs, il résulte de notre analyse que l'impact de la CRMA sur la performance est plutôt **significatif**. A la lecture du résultat, cette hypothèse, $\beta_1 = -0,231$ / ($T > 1,96$ / $p < 0,05$), la valeur de T de Student est de **-3,551**, qui est inférieur à -1.96, et la probabilité d'erreur est inférieure à 0,05 par conséquent la performance est influencé **négativement** (-23.1%) par la CRMA, Ce résultat **ne confirme pas** cette première hypothèse.

5.5.1.2. Effet de la CRMO sur la performance

Pour la deuxième hypothèse proposée, **la CRMO** a une influence considérable sur la performance. L'analyse a révélé les résultats suivants, le T de Student est de **5,829**, ($T > 1,96$ / $p < 0,05$), une valeur largement supérieure à (1.96). Le coefficient de régression $\beta_2 = 0,361$. Un résultat qui démontre l'impact de la CRMO sur la performance ainsi qu'une relation directe, **positive et très significative**, cette hypothèse est bien confirmée dans le contexte bancaire, ce qui est conforme aux études antérieurs évoqué par Zikmund et al., (2003) et Ngaï (2005), Byblice Coovi (2010), par conséquent cette deuxième hypothèse **est validée**.

5.5.1.3. Effet de la CRMC sur la performance

La troisième hypothèse considère que **la CRMC** influence **négativement** la performance. L'analyse statistique révèle les résultats suivants : cette hypothèse n'est pas confirmée dans le contexte bancaire, $\beta_3 = -0,040$ / $T < -1,96$ / $p > 0,05$, pour ce qui est du T de Student est de **-0,598**, sa valeur est inférieure à 1.96, et qui ne confirme pas l'existence d'une relation entre ces deux notions et par conséquent **elle ne valide pas** notre hypothèse.

5.5.1.4. Effet de la stratégie relationnel sur la performance

La quatrième hypothèse considère que la stratégie relationnelle influence positivement la performance. L'analyse statistique révèle les résultats suivants : [$\beta_3 = -0,013$ / $T < -1,96$ / $p > 0,05$]. Pour ce qui est du T de Student, sa valeur est de **-0,198** ce qui est inférieur à 1.96. Ce

test **n'est pas significatif**. Ce résultat ne confirme pas l'existence d'une relation entre ces deux notions et par conséquent **elle ne valide pas** cette quatrième hypothèse.

5.5.1.5. Effet de la gestion des canaux sur la performance

La cinquième hypothèse qui stipule que la gestion des canaux de communication influence la performance est testé d'ailleurs, il résulte de notre analyse que l'impact de la gestion des canaux de communication sur la performance est négatif.

Au regard des résultats obtenus ($\beta_1 = -0,268 / T > 1,96 / p < 0,05$), la valeur de T de Student est de **-3,676 (est significatif)**, et qui est inférieur à -1.96, et la probabilité d'erreur est inférieur à 0,05 par conséquent la performance est influencé négativement (-26,8%) par la CRMA, Ce résultat **ne confirme pas notre hypothèse**.

5.5.1.6. Effet de la connaissance client sur la performance

Pour cette dernière hypothèse qui considère que la connaissance client influence la performance, les résultats de notre analyse ont démontrés ceci : la connaissance client produit un effet positif sur la performance. Les résultats [$\beta_4 = 0,399 / T > 1,96 / p < 0,05$] indiquent que, le T de Student est de **5,009** c'est une valeur qui est largement supérieure à 1.91 donc, elle est significative, ce résultat est conforme à bon nombre d'étude antérieurs tels que, Byblice Coovi (2010), Sahin2011, He et al (2011), ce qui nous permet **de valider cette hypothèse**.

5.5.2. Analyse et discussion des résultats

Ce travail consiste à déterminer les différentes relations existantes entre plusieurs variables et qui par la suite influence la performance de la relation client d'une banque. Le but est aussi de souligner l'importance de ces notions et leur impact sur la fidélisation. Ces relations ont été étudiées en utilisant la méthode des équations structurelles par le logiciel (Statistica Version8). Les résultats de cette recherche menée auprès d'un échantillon de 179 employés des banques publiques, ont été très intéressants. Suite aux résultats obtenus, nous constatons qu'il y a des liens structurels entre les variables.

D'après les résultats de cette recherche, la capacité opérationnelle et la connaissance client (CRMO et CC), ont été clairement significatifs et produit un effet positif sur la performance de la relation client. C'est-à-dire que, le pont entre le front office et le back office est bien géré lors de chaque contact avec le client et la gestion de l'interface est efficace est favorise non seulement une bonne interconnexion des différents départements de

la banque mais aussi, le client se trouve satisfait. Cette satisfaction se manifeste dans son comportement envers la banque en restant fidèle.

Nous constatons aussi que, la capacité opérationnelle se base sur l'automatisation et l'amélioration des processus de collecte des ressources et l'octroi de crédits et le marketing des services. Celles-ci sont rendue possibles grâce à l'action mise en œuvre dans le cadre de cet objectif portent sur une meilleure gestion des canaux de communication. Ce résultat s'oppose à l'hypothèse H5, qui stipule que la gestion des canaux de communication influence négativement sur la performance de la relation client. La direction de la communication est sensée offrir à son personnel les supports de travail et d'information à même de les aider à accomplir aux mieux leur mission et actualiser constamment leurs connaissances.

Nous avons remarqué lors de notre enquête que la totalité des employés ont avoué que : pour entrer en contact avec les clients ils utilisent le téléphone ou le fax, et le fait que les banques étudiées ont une bonne gestion des canaux de communication classique, (téléphone fixe, fax et Swift...) permettant ainsi à la capacité opérationnelle d'être valide. Ce résultat concernant l'hypothèse H2 s'explique par le fait que les banques de notre échantillon ont une bonne gestion des canaux de communication en général et les canaux classiques en particulier. Une bonne connaissance client, procure à la banque qui l'utilise, la possibilité d'appréhender les comportements des clients, de définir une bonne segmentation et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions du client (Byblice C., 2010).

La capacité Analytique et collaborative du SI, la stratégie relationnelle et gestion des canaux de communication (CRMA, CRMC, STR, GC) ne sont pas valide. Ces variables entraînent certaines contraintes qui jouent un rôle négatif dans l'utilisation du système d'information. Cependant, les résultats de la régression multiple avec variables d'interaction nous a permis d'arriver à la conclusion suivante :

Concernant l'hypothèse H1, qui stipule que l'utilisation de la CRM Analytique a une influence négative sur la performance de la relation client, elle n'est pas validée. À partir des observations faites chez les employés des banques, selon laquelle le S.I. n'intègre pas la capacité analytique, C'est - à - dire que, le module analytique n'existe pas dans les systèmes d'information et il ne peut pas analyser les données générées par les opérations bancaires, ainsi que les informations récoltées sur le client lors de contacts téléphonique, électroniques ou encore grâce à des questionnaires. Nous avons souligné dans nos chapitres précédents que

la performance de la gestion de l'interface avec le client passe par l'accroissement du portefeuille de la clientèle. Dans notre étude, ce n'est pas le cas. Il n'existe pas un lien entre l'utilisation de la capacité analytique et performance de la relation client. Cependant on remarque que cet impact est très significatif malgré que l'influence est négative par la CRMA.

En effet, le test des hypothèses H3 et H4 ont donné des résultats non significatifs. L'hypothèse H3, a été infirmée dans notre étude parce que la capacité collaborative du système d'information ne permet pas aux banques publiques de placer à la disposition du client tous les moyens de communication et transactionnelle sur le(Web). Concernant l'hypothèse H4, la logique dit que la stratégie relationnelle ait un effet d'interaction positivement significatif sur la performance de la relation client (Berry L.L. 1983). Ces résultats sont vraiment inattendus car toute les études antérieures évoquent l'importance d'une stratégie relationnelle avant même l'adoption de la technologie. Ce paradoxe complique l'explication de ces deux résultats. Nous pouvons donc en conclure que la stratégie relationnelle n'existe pas dans les agences des banques publiques, mais elle est utilisée au niveau central.

Concernant l'hypothèse H2, nous avons suggéré que l'utilisation du CRM opérationnelle influence positivement sur la performance de relation le client. Le résultat a montré que l'utilisation de la capacité opérationnelle du système d'information est positivement associée à la performance. En effet, cette hypothèse est bien confirmée dans le contexte bancaire, ($\beta_2=0,361$), une valeur satisfaisante, qui confirme l'impact de la CRMO sur la relation client, ainsi qu'une relation directe, positive et très significative, ce qui est conforme avec les études menées par Ngäi (2005), Byblice Coovi (2010).

CONCLUSION CHAPITRE V

Au terme de ce chapitre nous pouvons conclure que toutes les variables étudiées ne répondent pas à notre étude, les items qui la décrivent ne mesurent pas les variables. Après avoir testé les hypothèses de la régression, nous avons établi l'équation de la régression, ce qui nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche. La principale conclusion de cette recherche est que l'utilisation de la technologie CRM a une influence négative sur la performance de la relation client. De plus, nous avons constaté que la principale capacité influençant cette relation positive et significative est la capacité opérationnelle du CRM et la connaissance client. Certes, la capacité collaborative et la stratégie relationnelle n'ont pas d'influence sur la performance de la relation client.

Cependant, les résultats de la régression multiple avec variables d'interaction nous a permis d'arriver à la conclusion suivante : l'aptitude des banques à bien gérer leurs canaux de communication engendre une influence positive de cette capacité sur la performance de la relation client. Le système d'information, que nous avons étudié dans les banques, dans ces fonctionnalités n'intègre pas la technologie CRM ; c'est pour cela que les résultats de la régression multiple avec les variables d'interaction montrent une réelle différence, dans le test des hypothèses.

Notamment, nos observations effectuées dans lesdites banques ont montré aussi que les fonctionnalités qu'intègre le système d'information bancaire dans la gestion Front Office et Back Office, couvrant uniquement les aspects de la gestion de l'activité de la bancaire, du Grand Livre aux canaux de diffusion. Il offre aux clients un large éventail de fonctionnalités commerciales pour tous les domaines bancaires, particulièrement les services aux particuliers et aux entreprises, transactions interbancaires, titres et placements.

On conclusion, pour le management de la relation client, nous avons observé que le traitement de la clientèle est en deçà du niveau souhaité. Les clients ne sont pas traités de la même façon suite à des considérations purement subjectives. Que ce soit pour satisfaire à des obligations légales, l'amélioration de la qualité de la gestion de la relation client s'avère donc indispensable pour préserver l'équilibre commercial dans les banque.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Dès le début de cette recherche nous avons posé certaines questions sur le rôle de l'utilisation du CRM sur la performance de la relation client. Nous avons favorisé l'utilisation le terme CRM pour indiquer la capacité d'utilisation de la technologie. Selon (Byblice Coovi, 2010), les clés d'une démarche CRM réussie sont liées à 25% à la technologie, 25% au processus et 50% aux hommes. Comme nous avons déjà souligné plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'intégration des technologies CRM dans les banques. Mais certaines analyses, certaines observations exposent la difficulté du cheminement vers l'utilisation du CRM ; une étude du cabinet Deloitte & Touche (2004), 65% des entreprises ayant mis en place des projets CRM considèrent qu'elles n'ont connu aucune amélioration ou seulement des améliorations mineures dans la relation client. Ces interrogations sont le fondement de notre recherche

La première partie de cette recherche a principalement consisté à poser le débat et le cadre de référence. Ce travail est proche d'études et de recherches qui traitent d'une manière générale L'évolution des structures d'organisation de stratégie, l'impact des technologie CRM sur la performance de la relation client et la rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers

Tout en long de notre travail, nous avons tenté de traduire dans la réalité les résultats obtenus théoriquement. Dont nous avons choisi de mettre l'accent sur l'état des lieux de la fonction du management de la relation client et le degré d'intégration des technologies dans la relation banque/client. Nous avons vu par les résultats obtenus de notre enquête que toutes les banques publiques n'ont pas compris la nécessité de l'utilisation du CRM dans la relation avec le client. Par ailleurs notre approche a porté à la fois sur :

- les instruments utilisés dans les banques publiques algériennes que sont la CRM.
- les acteurs que sont les banques, les employées et les clients.

La seconde partie s'est intéressée à la place des tics dans le système bancaires algériennes.

La première partie du chapitre cinq de cette thèse qui est la plus importante, a permis de cerner les liens entre les TIC et les banques. Les résultats obtenus montrent l'éloignement qui existe entre la technologie et les banques.

Pour que l'usage du CRM dans les établissements bancaires soit réussi il faut renforcer certains facteurs et mettre en place plusieurs variables indispensables pour le bon déroulement de cet outil. Tout cela, ne sera possible que grâce à un développement de l'organisation de

leurs structures, une modernisation et l'innovation dans leurs procédures, une meilleure qualification de leur personnel, un comportement plus professionnel, sans oublier, bien entendu, la qualité de service et l'amélioration de l'accueil de la clientèle.

Malgré le désir de la Banque d'Algérie d'intégrer du CRM dans les banques publiques, on constate que l'utilisation de celles-ci n'est pas encore opérationnelle dans leurs pratiques et leurs utilités restent marginales. L'implantation du CRM dans les banques n'est pas une tâche facile car beaucoup des banques ne voient pas l'apport de ce déploiement sur la relation client. Ce potentiel est mal compris par le personnel de contact, qui tend à adopter des comportements réactifs plutôt que dynamiques. Le banquier évoque souvent cette révolution technologique à laquelle il est confronté. Qu'il s'agisse de la monétique ou de l'innovation technologique, il « baigne » dans ces TIC qui bouleversent toutes ces habitudes. C'est ainsi que la passivité commerciale de la plupart du personnel de la banque est responsable de la perte de leurs clients.

En conséquence, nous sommes ramenés à modifier notre comportement avec notre clientèle et il est nécessaire d'entreprendre des travaux connexes à la technologie pour accompagner et évaluer la réussite d'un projet CRM dans une banque. Aussi la défaillance du système d'information qui constitue un facteur bloquant au bon fonctionnement du CRM. L'implantation des tics dans les banques n'est pas une tâche facile car beaucoup de banquier ne voient pas l'apport de ce déploiement. La lenteur de l'intégration du CRM constatée pourra être surmontée si une ferme volonté se manifeste du côté des autorités.

La banque de demain entraînera une grande prise en considération de l'approche relationnelle, et une modification de la vocation des marchés, sous l'influence de ces mutations, la gestion de la relation client /banques doit être appréciée jusqu'à atteindre le stade du niveau des banques internationales. Dans nos banques, le côté managérial de la relation client n'est pas toujours pris en compte dans l'évaluation de la performance. Dans la plupart des cas, la stratégie du premier responsable de la banque et le directeur d'agence. On peut alors penser, que le rôle du directeur d'agence, en ce qui concerne le mangement de la relation client, est loin d'être négligeable. Il devrait permettre aux sièges et direction centraux d'élaborer des stratégies relationnelles souples. Il peut contribue à la performance ou contre-performance de l'institution. Dans les différents rapports de la Banque d'Algérie, les banques dans notre cas agissent en fonction d'une réglementation qui la couvre et qui protège ses clients, elle doit obligatoirement subvenir aux besoins de sa clientèle.

On guise de conclusion, l'utilisation du CRM est efficace pour soutenir la performance, le développement et l'acquisition des clients. Chokri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008) ; Jayachandran et al. (2004), Zikmund et al., (2003) et Zouaoui Fekhta (2005). Cependant, toutes les variables que nous avons étudiées ne répondent pas à notre étude, les items qui la décrivent ne mesurent pas les variables, Sauf la capacité opérationnelle et la connaissance client (CRMO et CC), ont été clairement significatifs et produit un effet positif sur la performance bancaire. C'est-à-dire que, plus l'entreprise développe une aptitude à connaître ses clients, plus l'impact de l'utilisation de la capacité opérationnelle sur le cycle de vie du client est fort), Le CRMO son action réside dans le traitement des réclamations clients et la prise en charge des demandes du client. (Virement, retrait, crédit,,,,,) Le CC la gestion de l'interface avec le client est efficace et favorise non seulement une bonne interconnexion des différents départements de la banque mais aussi, le client se trouve satisfait. Cette satisfaction se manifeste dans son comportement envers la banque en restant fidèle.

D'après les résultats de cette recherche, Le CRMC, STR dans l'équation de la régression donne des résultats non satisfaisants concernant l'impact direct lié à l'utilisation de technologie CRM sur la performance. Sans la capacité collaborative, et la stratégie relationnelle, la technologie CRM ne produit pas les résultats escomptés. Ce paradoxe peut rendre compliqué l'explication de ces deux résultats. Nous pouvons conclure que nos résultats ne sont pas conformes à ceux de la littérature. Chokri El Fidha et Mohamed Hédi Charki (2008); Lawrence Ang et Francis Buttle (2006); Zouaoui Fekhta (2005), Jayachandran et al. (2004), Byblice Coovi (2010).

La capacité Analytique et collaborative, la stratégie relationnelle et gestion des canaux de communication (CRMA, CRMC, STR, GC) ne sont pas valides. Ces variables entraînent certaines contraintes qui jouent un rôle négatif dans l'utilisation du système d'information. Le pont entre le front office et le back office aussi le niveau agence, le niveau régional et centrale n'est pas bien gérer lors de chaque contact avec le client. Cependant, les résultats de la régression multiple avec variables d'interaction nous a permis d'arriver à la conclusion suivante. Nos observations effectuées dans lesdits banques ont montré que :

- le déploiement du CRM dans l'industrie bancaire algérienne est loin d'atteindre la maturité,
- les fonctionnalités qu'intègre le système d'information bancaire dans la gestion Front Office et Back Office, couvrant uniquement les aspects de la gestion de l'activité de la bancaire, du Grand Livre aux canaux de diffusion.

Malgré le désir de la Banque d'Algérie d'intégrer les technologies CRM dans les banques publiques, on constate que l'utilisation de celles-ci, reste marginale. Le banquier évoque souvent cette révolution technologique à laquelle il est confronté. Qu'il s'agisse de la monétique ou technologique, il « baigne » dans ces Tics qui bouleversent toutes ces habitudes. Il est donc vivement recommandé de doubler d'effort et plus de réactivité de tous les acteurs pour inverser cette tendance baissière afin de récupérer le retard et réaliser les objectifs retenus. La prise en compte de la notion du CRM peut constituer une limite pour cette recherche mais elle montre la voie pour de futures recherches.

BLBLIOGRAPHIES

- Abbès-Sahli M. et Hetzel P. (2005), Enjeux et perspectives de la gestion de la relation client : une application à ladistribution des parfums et cosmétiques en France, *Revue Française du Marketing*, 202,37-55.
- Anderson E.W. et Fornell C. (1994), Customer satisfaction prospectus, in Rust R.T. et Oliver R.L. (Éds), *Service quality: new directions in theory and practice*, Lindon: Sage, 241-268.
- Ait ouyahyane H, Benmoussa A., (2007/2008), encadré par Mme Bennani, université de Casablanca.
- Amraoui, L., (2004), « la relation entre le risque et la confiance en la marque : étude exploratoire. » actes du XXe Congrès AFM-6 & 7 mai 2004, St Malo, centre de recherche en gestion, Toulouse, France.
- Arcis, A., et al (2012), « The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions », *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 /1395 – 1404. Faculty of Ecomomics and Administrative Sciences. Turkey.
- Badot O. et Cova B. (1992), *Des Marketing en mouvement : vers un néo-marketing*, *Revue Française du Marketing*,136, 5-27.
- Boulaire C. (2003), *Marketing relationnel : la carte d’anniversaire revisitée*, *Recherche et Applications en Marketing*, vol18, 1,43-63.
- Barlow R. (1992), *Relationship Marketing-The Ultimate in Customer Services*, *Retail Control*, Mars, 29-37.
- Basbous E. (1998), *Éthique managériale : Propositions pour une approche multidimensionnelle*, Thèse en doctorat soutenue à l’université Paris II, Janvier 1999.
- Benavent C. et Meyer-Waarden L. (2004), *Programmes de fidélisation : Stratégies et pratiques*, *Revue Française du Marketing*, 197, 95-115.
- Badoc. M., Lavayssière.B, Copin.E.(1998), *e-marketing de la banque et de l’assurance*, 2éme édition, Edition d’organisations, Paris.
- Berry L. (1983), *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, Ed. Berry, Shostack and Upah, AMA, p. 25-28. Berry L.

- Berry L. (1995), Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n° 4, p. 236-245.
- Berry, L. (2013). Bulking up: The 2013 colloquy loyalty census—growth and trends in US Loyalty program activity. Colloquy. June.
- Banque d’Algérie (2013), Rapport Annuel, Alger, Algérie.
- Banque d’Algérie (2014), Rapport Annuel, Alger, Algérie.
- Banque d’Algérie (2015), Rapport Annuel, Alger, Algérie.
- Banque d’Algérie (2016), Rapport Annuel, Alger, Algérie.
- Banque d’Algérie (2017), Rapport Annuel, Alger, Algérie.
- Barth, J.R., G. Caprio, Jr et R. Levine (2003), ‘Bank Supervision and Regulation: What Works Best?’ Journal of Financial Intermediation, Vol. 13, No. 2, pp. 205 – 48.
- Bourse d’Alger (2011). Séance de cotation des valeurs mobilières.
- Bourke P. (1989):"Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia", Journal of Banking and Finance Fonds Monétaire Arabe, (2009). Base de données du rapport arabe unifié. Abou Dhabi, (EAU).
- Benhabib A. (2006), économie et gestion d’entreprise, vol. 03, Arabe,
- Benamour Y. (2000), Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client/entreprise de service, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Capizzi, M.T., et Ferguson, R. (2005). Loyalty trends for the twenty-first century. Journal of Consumer Marketing, 22, 2, 72-80.
- Colgate M. (1998), Creating sustainable competitive advantage through marketing system technology: a triangulation method within the banking industry, The International Journal of Bank Marketing, Vol 16, n°2, pp.80-91.
- Claude Demeure Sylvain Berteloot « AIDE MÉMOIRE Marketing » 7e édition, Dunod, 2015.
- Cherchem M., (2009), « L’innovation marketing dans les services Cas des banques publiques algériennes », Communications of the IBIMA, Volume 7, 2009 ISSN : 1943-7765, p.147.

-
- Capizzi, M.T., et Ferguson, R. (2005). Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, 22, 2, 72-80.
 - Dimitriadis S & Nikolaos K (2008), « Does trust in the bank build trust in its technology-based channels? », département de marketing et communication, université d'économie et de commerce d'Athènes, Grèce, *Journal of Financial Services Marketing* Vol. 13, 1 28–38.
 - Domegan C. (1996), « The Adoption of Information Technology in Customer Service », *European Journal of Marketing*, vol 30, n°6, pp. 52-69.
 - Emerson J. (1998), Information technology: the key to successful 1 :1 relationship, *Managed Healthcare*, vol. 8, n° 4, p. 16-21.
 - El Masry, S., (2002), *Gestion et commercialisation des activités de services*, Université House, Égypte.
 - Fonds Monétaire International (2011). *Rapport sur les économies nationales* n° 11/39.
 - Gill, M., & Dawra, J., (2010), « Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* (2010) 18, 189 – 198, faculty of marketing, business school, India.
 - Gil-Saura, I., et al (2017), « Le lien de causalité entre fonds propres et fidélité : tester deux modèles alternatifs dans la vente au détail », *Journal of Brand Management*, 2017 Macmillan Publishers Ltd. 1350-231X, Department of Marketing, University of Valencia. Spain.
 - Honohan Patrick and Beck Thorsten (2007). *Making finance work for Africa*. Washington DC : The World Bank.
 - Hawabhay B-B., (2009), « Le rôle de la communication d'entreprise dans le développement d'une image de marque d'entreprise et de la réputation aux îles Maurice », *Corporate Reputation Review* Volume 12 Number 1, University of the Witwatersrand, Johannesburg, PO Box 98, Wits 2050, South Africa.
 - Imane Mohamed Cherif, (2007). *De l'indépendance de la banque centrale*. *Revue Algérienne des sciences économiques et juridiques*.

- Kumar, V., Dalla Pozza, I., et Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89, 3, 246-262.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., et Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*.
- Kotler P. et Dubois B. (1997), *Marketing management*, 9ème Edition, Paris, Publi-Unlon.
- Kotler P. et Dubois B. (2004), *Marketing management* 11^oédition, Edition Pearson Paris.
- Leek S., Turnbull P. W., Naude P. (2003), How is information technology affecting business to business relationship? Results of a UK survey, *Industrial Marketing management*, 32, p. 119-126.
- Lassassi Moundir et Menna Khaled (2011). « La problématique de l'accès au financement pour les PME constitue-elle un frein au développement de l'entrepreneuriat en Algérie ? » Communication présentée lors des journées internationales sur l'entrepreneuriat, Biskra, Algérie, le 03, 04 et 05 mai 2011.
- Levine Ross. (2004), 'The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence', World Bank Policy Research Working Paper 3404.
- Lakhri, K., ZOUBIR, F., & El Haddou-Yousfi, L. (2016). L'impact de la qualité perçue du service sur la satisfaction et l'engagement des grands clients : Cas de la banque populaire marocaine *Recherches & Pratiques en marketing*, p1-29.
- LAMARQUE Eric, « *Management de la banque, risques, relation client, organisation* », édition Pearson Education, France, année 2011.
- Mudie, P et la pirrie, A., (2006), *service marketing management* page (3,4,5), 3e édition, Publié par Elsevier Ltd.
- Michel Badoc « rénover le marketing bancaire » *banque stratégie* n°216- juin 2004.
- Molyneux, P. & Thornton, J. (1992) : "Determinants of European bank profitability: A note", *Journal of banking and finance* 16.01 du 22 juillet 2009 portant la loi de finances complémentaire pour 2009.
- Nelson N. (1999), *Bank Marketing and IT: a historical analysis of the post-1970 period*, *The International Journal of Bank Marketing*, vol 17, n°6, pp.265-176.
- Ordonnance n°10-04 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et le crédit.

- PORTER, Micheal E. 1996, « What is a strategy », Harvard Business Review, (Novembre -Décembre), p.61-78.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., et Zeithaml, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. Sloan Management Review, 32, 3, 39-48.
- Quan S (2010), « Factors Affecting Consumer Intentions to Acceptance Banking Services in China », Business Department, Suzhou Vocational University, China. Luo (Ed.): Advances in Wireless Networks and Information Systems, LNEE 72, pp. 27–34.
- Rajdhi Taoufik et Hatem Salah (2011). Concurrence et compétitivité bancaire en Algérie : économétrie de panel sur la période de 2000-2007. Revue africaine de développement. Vol 23, No.1 pp. 16-29.
- Règlement n°09-03 du 20 mai 2009 fixant les règles générales en matière de conditions de banque applicables aux opérations de banque.
- Prim-Allaz I, Sabadie W. (2003), L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ? 8e journées de recherche en marketing de Bourgogne, Dijon, 6-7 novembre. 89, 3, 246-262.
- Reinartz, W., et Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, 80, 7, 86-95.
- Reinartz, W., et Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, 80, 7, 86-95.
- Rambocas, M& Simms, E (2014), « Building brand equity in retail banks: the case of Trinidad and Tobago », International Journal of Bank Marketing Vol. 32 No. 4, 2014 pp. 300-320, Department of Management Studies, Faculty of Social Sciences, University of the West Indies, St Augustine, Trinidad and Tobago.
- Senouci K. (2014), « La gouvernance bancaire face aux parties prenantes : Cas des banques publiques algériennes » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option : Management, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen.
- Short, K. (1979): « The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe and Japan », Journal of Banking and Finance
- Sylvie de Coussergues et Gautier Bourdeaux, (2010), « Gestion de la banque- du diagnostic à la stratégie » 6e Edition, Dunod, page 134.
- Sirkka L. Jarvenpa., a et al (2000), « Confiance du consommateur dans un magasin Internet », Information Technology and Management 1, 45–71, département of management science and information systems, university of Texas, USA , industrial

- engineering and management, BenGurion university, israel, Melbourne Business school, University of Melbourne, Carlton, Victoria, Australia.
- Veloutsou C et al (2004). « Are the determinants of bank loyalty brand specific », université de Glasgow, department de commerce et management, UK, Henry Stewart Publications 1479–1846 (2004) Vol. 9, 2 113–125 Journal of Financial Services Marketing.
 - Vernet, E., (2016), marketing l'essentiel et l'expertise à l'ère digitale, 4^e édition.
 - Vinay, A article du 5 aout 2016, espace relation client.fr/marketing-transactionnel-au-marketing-relationnel/ date d'entrée au site 18/12/2018.
 - Zablah A.R., Bellanger D. N., Johnston W. J. (2004), Customer Relationship Management Implementation gaps, Journal of personal selling and sales management, vol. 24, p. 279-95.

WEBOGRAPHIE

<http://www.commentcamarche.net>

<http://www.analysepredictive.fr/marketing-predictif/enjeux-marketing/marketing-multicanal-une-nouvelle-architecture-des-relations-avec-les-consommateurs>

<http://www.oecd.org/dataoecd/35/58/2367554.pdf>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation#Types d.27innovation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation#Types_d.27innovation)

<http://www.journaldunet.com/management/expert/49019/l-innovation--seule-approche-durable-pour-sortir-de-la-crise.shtml>

<https://hal.archives-ouvertes.fr>

<http://forum.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel>

<https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/definition-crm.pdf>

<http://www.crmodyssey.com>

<http://www.strategie-aims.com/>

<http://www.eccs.uk.com>

<https://www.huffpostmaghreb.com>

<https://www.manifest.univ-ouargla.dz>

[WWW.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

http://www.radioalgerie.net/fr/images/pdf/revue_cooperation.pdf

<https://www.bea.dz/globalbanking.html>

<http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/communicationgouv11062015.pdf>

<http://www.bna.dz>

<http://www.satim-dz.com/>

https://www.huffpostmaghreb.com/2016/10/18/deux-banques-algeriennes-dans-le-top-50-des-banques-africaines-_n_12538806.html

<https://www.bdl.dz/Algerie/actualite.html#>

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- ABC** : Arab Banking Corporation
- ABEF** : Association des Banques et Etablissements Financiers
- ACH** : Automated Clearing House (Chambre automatique de compensation)
- AFD** : Agence Française de Développement
- AGB** : Algerian Gulf Bank
- ARPT** : Autorité de Régulation des Postes et des Télécommunications
- ARTS** : Algerian Real-Time Settlement
- ATCI** : Algérie Télé-Compensation Interbancaire
- B.A.** : Banque d'Algérie
- B2C** : Business to Consumer
- BADR** : Banque d'Agriculture et de Développement Rural
- BC** : Banque Centrale
- BDL** : **Banque** de Développement Locale
- BEA** : Banque Extérieure d'Algérie
- BNA** : Banque Nationale d'Algérie
- BRI** : Banque des Règlements Internationaux
- CGAP** : Consultative Group to Assist the Poor
- CRM** : Management de la relation client
- CIB** : Carte Interbancaire
- CNEP** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
- CPA** : Crédit Populaire d'Algérie
- CPI** : Centre de Pré-compensation Interbancaire
- DAB** : Distributeur Automatique de Billets
- EMV** : Europay Mastercard Visa
- EMVCo** : Europay Mastercard Visa Company
- GAB/DAB** : Guichet/Distributeur Automatique de Billets
- GRC** : Gestion de la relation client
- HSBC**: Hongkong and Shanghai Banking Corporation
- ISO** : International Organization for Standardization
- NTIC** : Nouvelle Technologies d'Information et de Communication
- PCI DSS**: Payment Card Industry Data Security Standard
- PME** : petite et moyen entreprise
- RMI** : Réseau Monétique Interbancaire

TABLE DES TABLEAUX

| | |
|--|------------|
| Tableau 1.1 : Répercussions sur le réseau des options stratégiques..... | 13 |
| Tableau 1.2 : la segmentation du marché des particuliers et canaux de distribution..... | 26 |
| Tableau 1.3 : Adaptation des politiques marketings à la segmentation des marchés bancaire.... | 38 |
| Tableau 2.1 : Caractéristiques des appro. transact. et relationnelle dans le secteur bancaire..... | 71 |
| Tableau 2.2 : Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature..... | 79 |
| Tableau 2.3 : Une comparaison des stratégies transactionnelles et relationnelles..... | 82 |
| Tableau 2.4 : Le choix de canaux selon le stade du processus de distribution..... | 90 |
| Tableau 2.5 : Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle..... | 111 |
| Tableau 3.1 : Typologie des programmes de fidélité..... | 134 |
| Tableau 4.1 : La structure du secteur bancaire publique..... | 192 |
| Tableau 4.2 : La structure du secteur bancaire privée..... | 193 |
| Tableau 4.3 : Evolution des ressources collectées des banques..... | 194 |
| Tableau 4.4 : Répartition des crédits bancaires..... | 195 |
| Tableau 4.5 : Nombre de transactions interbancaires..... | 199 |
| Tableau 4.6 : Statiques réseaux d'acceptation de paiement par carte CIB..... | 200 |
| Tableau 4.7 : Le taux de bancarisation..... | 201 |
| Tableau 5.1 : Répartition du réseau bancaire de la ville de Tlemcen par Agence..... | 214 |
| Tableau 5.2 : Echelle de Likert..... | 221 |
| Tableau 5.3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge et le genre..... | 222 |
| Tableau 5.4 : La répartition de l'échantillon selon le Niveau d'éducation..... | 222 |
| Tableau 5.5 : Tableau récapitulatif de l'Analyse de fiabilité et analyse factorielle..... | 224 |
| Tableau 5.6 : Statistiques Descriptives et Fiabilité..... | 224 |
| Tableau 5.7 : les indices d'ajustements absolus..... | 228 |
| Tableau 5.8 : les indices d'ajustements incrémentaux..... | 229 |
| Tableau 5.9 : les indices d'ajustements parcimonieux..... | 230 |
| Tableau 5.10 : Indice d'asymétrie (Skewness)..... | 230 |
| Tableau 5.11 : Indice d'aplatissement (Kurtosis)..... | 232 |
| Tableau 5.12 : L'estim. de la contrib. factorielle λ_i et l'erreur E_i du modelé struc. du variable expéri... | 233 |
| Tableau 5.13 : Coefficient de régression des relations structurelles..... | 235 |
| Tableau 5.14 : Erreurs de mesure des relations structurelles..... | 235 |
| Tableau 5.15 : Les équations du modèle..... | 235 |

TABLEAU DES FIGURES

| | |
|--|------------|
| Figure 1.1 : Comparaison entre Internet, Intranet et Extranet..... | 18 |
| Figure 1.2 : Les facteurs de l'environnement commercial de la banque..... | 19 |
| Figure 1.3 : les contraintes des choix de distribution..... | 24 |
| Figure 1.4 : la communication d'évitement des banques..... | 27 |
| Figure 2.1 : Les modes de contacts entre banque & clients..... | 87 |
| Figure 2.2 : les types d'interfaces..... | 91 |
| Figure 2.3 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel..... | 96 |
| Figure 2.4 : Les cinq périodes d'orientation client..... | 105 |
| Figure 2.5 : Schéma de l'offre bancaire..... | 113 |
| Figure 3.1 : les trois dimensions du CRM..... | 127 |
| Figure 3.2 : Acquisition de clients et CRM..... | 131 |
| Figure 3.3 : les éléments de la définition des TIC..... | 139 |
| Figure 3.4 : les performances du logiciel C.R.M..... | 141 |
| Figure 3.5 : Exemple d'un système CRM..... | 142 |
| Figure 3.6 : Synthèse des sources possibles d'amélioration de la relation client..... | 158 |
| Figure 3.7 : Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M..... | 161 |
| Figure 3.8 : La chaîne de service et de profit..... | 172 |
| Figure 3.9 : Les quatre perspectives du Balanced Scorecard..... | 175 |
| Figure 4.1 : Macrostructure du secteur financière..... | 189 |
| Figure 4.2 : Macrostructure du secteur bancaire..... | 190 |
| Figure 4.3 : Totales des ressources collectes des banques Publiques/privées..... | 194 |
| Figure 4.4 : Répartition des crédits par banques publiques et banques privées..... | 196 |
| Figure 4.5 : la croissance du crédit..... | 206 |
| Figure 4.6 : principaux obstacles à la pratique des affaires..... | 207 |
| Figure 5.1 : Model théorique..... | 215 |
| Figure 5.2 : Résultats du modèle globale..... | 237 |

Table des matières

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 01 |
| CHAPITRE I : L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION ET LES PRINCIPES DE BASE DE L'INNOVATION DANS LES BANQUES | |
| INTRODUCTION | 08 |
| 1.1 L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES D'ORGANISATION..... | 09 |
| 1.1.1 Les modèles d'organisation des entreprises | 09 |
| 1.1.1.1 De 1880 à 1960 un système vertical centralisé..... | 09 |
| 1.1.1.2 De 1970 à 1980 émergences d'une gestion en réseau..... | 10 |
| 1.1.1.3 Années 1990 l'entreprise en réseau | 11 |
| 1.1.2 Le concept de l'entreprise réseau..... | 12 |
| 1.1.2.1 Les caractéristiques de l'entreprise réseau | 12 |
| 1.1.2.2 L'ère de l'internet et de la relation de réseau..... | 14 |
| 1.1.2.3 Les espaces de communication de réseau | 15 |
| 1.1.3 La stratégie de la banque : vers une autre manière de concevoir la technologie | 18 |
| 1.1.3.1 Les facteurs de l'environnement commercial de la banque..... | 18 |
| 1.1.3.2 La politique de distribution | 22 |
| 1.1.3.3 La politique de communication..... | 27 |
| 1.2 LA STRATEGIE D'ADAPTATION DE LA BANQUE A SON ENVIRONNEMENT COMMERCIAL..... | 30 |
| 1.2.1 Système d'information bancaire..... | 31 |
| 1.2.1.1 Sources d'information..... | 31 |
| 1.2.2 La segmentation du marché bancaire..... | 36 |
| 1.2.2.1 Le marché bancaire..... | 36 |
| 1.2.2.2 La segmentation des clients..... | 36 |
| 1.2.2.3 La segmentation dans le marketing management..... | 37 |
| 1.2.2.4 Les critères de segmentation du marché bancaire | 39 |
| 1.2.3 La stratégie de la segmentation..... | 40 |
| 1.2.3.1 Stratégie indifférenciée..... | 40 |
| 1.2.3.2 Stratégie différenciée ou défensive..... | 40 |
| 1.2.3.3 Stratégie concentrée ou offensive..... | 40 |
| 1.2.4 Le management de la qualité des services : La perspective de la clientèle..... | 41 |
| 1.2.4.1 Le management de la qualité des services | 41 |
| 1.2.4.2 Système de management de la qualité..... | 42 |
| 1.2.4.3 Du Management de la Qualité au Management par la Qualité..... | 43 |
| 1.3 L'INNOVATION DANS L'INDUCTRIE BANCAIRE..... | 45 |
| 1.3.1 Les fondements théoriques de l'innovation | 45 |
| 1.3.1.1 Les principes de base de l'innovation | 46 |
| 1.3.1.2 Qu'est-ce que l'innovation ?..... | 47 |
| 1.3.1.3 De l'invention à l'innovation..... | 48 |
| 1.3.1.4 De l'innovation à l'imitation..... | 50 |
| 1.3.2 L'entreprise et l'entrepreneur | 51 |
| 1.3.2.1 L'entreprise | 51 |
| 1.3.2.2 L'entrepreneur | 53 |
| 1.3.2.3 Typologie de l'innovation de service..... | 55 |
| 1.4 LA RELATION ENTRE LA STRUCTURE D'ORGANISATION BANCAIRE ET L'INNOVATION | 58 |
| 1.4.1 La structure d'une organisation | 59 |
| 1.4.1.1 La structure formelle de l'organisation : principaux attributs..... | 59 |
| 1.4.1.2 La complexité (la spécialisation)..... | 60 |
| 1.4.1.3 La centralisation | 61 |

| | |
|--|----|
| 1.4.1.4 La formalisation | 62 |
| 1.4.2 Les principales raisons d'innover dans la banque..... | 62 |
| 1.4.2.1 L'innovation une source majeure pour l'activité de la banque..... | 63 |
| 1.4.2.2 L'adoption et les freins à l'innovation..... | 65 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE I..... | 67 |
| CHAPITRE II : LE MARKETING RELATIONNEL COMME FACTEUR DE RENDEMENT COMMERCIAL ET DE LA GESTION DE L'INTERFACE AVEC LE CLIENT | |
| INTRODUCTION..... | 68 |
| 2.1 LES PRINCIPES ET APPLICATIONS DE BASE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE..... | 69 |
| 2.1.1 Les différents courants de l'approche relationnel..... | 69 |
| 2.1.1.1 Le courant transactionnel | 69 |
| 2.1.1.2 Le courant relationnel..... | 70 |
| 2.1.2 Les caractéristiques des approches transat. et relat. dans le secteur bancaire..... | 71 |
| 2.1.2.1 L'analyse comparative des deux modèles | 71 |
| 2.1.3 L'approche relationnelle dans le secteur bancaire et financier..... | 72 |
| 2.1.3.1 Les bénéfices pour le client..... | 73 |
| 2.1.3.2 Les bénéfices pour la banque | 73 |
| 2.2 LE MARKETING RELATIONNEL | 74 |
| 2.2.1 Définition du Marketing relationnel..... | 75 |
| 2.2.2 Les grandes approches du marketing relationnel | 76 |
| 2.2.2.1 L'approche nord-américaine..... | 77 |
| 2.2.2.2 L'approche anglo-australienne..... | 77 |
| 2.2.2.3 L'approche nordique ou scandinave..... | 78 |
| 2.2.3 Les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature..... | 78 |
| 2.2.3.1 Du marketing transactionnel ou marketing relationnel | 81 |
| 2.2.3.2 L'analyse comparative des deux stratégies..... | 82 |
| 2.2.4 Évolution du marketing relationnel | 83 |
| 2.2.4.1 Marketing relationnel de proactivité..... | 83 |
| 2.2.4.2 Marketing relationnel d'adaptabilité | 84 |
| 2.2.4.3 Marketing relationnel de fidélisation..... | 84 |
| 2.2.4.4 La relation client au cœur du marketing relationnel | 84 |
| 2.2.4.5 satisfaction de la clientèle : un véritable levier de fidélisation..... | 85 |
| 2.2.4.6 Internet conditionne un nouveau marché et de nouveaux risques à considérer..... | 85 |
| 2.2.4.7 Exploiter le profil du client internaute et affiner la politique commerciale..... | 85 |
| 2.3 LE MARKETING RELATIONNEL : UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE DANS LES BANQUES..... | 86 |
| 2.3.1 Evolution des modes de contacts entre la banque et le client..... | 86 |
| 2.3.1.1 Les mutations de la relation bancaire | 88 |
| 2.3.1.2 Le positionnement stratégique entre banque relationnelle et transactionnelle..... | 90 |
| 2.3.1.3 Les types d'interfaces et son adaptation par le client..... | 91 |
| 2.3.1.4 L'orientation des clients d'un canal à l'autre..... | 93 |
| 2.3.1.5 La nécessité de l'adaptation | 94 |
| 2.3.2 Le niveau de performance, reporting et rôle commercial..... | 95 |
| 2.3.2.1 L'intégration du commercial dans la vente..... | 95 |
| 2.3.2.2 L'orientation client de la matière grise..... | 95 |
| 2.3.3 Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans la banque | 96 |
| 2.3.3.1 La stratégie du marketing relationnel et d'améliorer son efficacité..... | 96 |
| 2.3.3.2 Orientation à long terme..... | 96 |
| 2.3.3.3 Réciprocité | 96 |
| 2.3.3.4 Fiabilité..... | 97 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3.5 Échange d'information | 97 |
| 2.3.3.6 Flexibilité | 98 |
| 2.3.3.7 Solidarité | 98 |
| 2.3.3.8 Résolution de problème..... | 98 |
| 2.3.3.9 Usage modéré du pouvoir | 98 |
| 2.3.4 Le marketing relationnel et le directeur d'agence bancaire..... | 98 |
| 2.3.4.1 Les moyens de communication classique | 99 |
| 2.3.4.2 L'intérêt des banques à fidéliser leur clientèle | 101 |
| 2.3.4.3 Les limites du marketing relationnel..... | 102 |
| 2.4 MANAGEMENT OPERATIOPNNEL DE LA RELATION CLIENT DANS LA BANQUE..... | 103 |
| 2.4.1 L'orientation client-entreprise | 104 |
| 2.4.1.1 Période 1 « Le Fournisseur roi » (Optique production)..... | 105 |
| 2.4.1.2 Période 2 « l'ère commerciale conquistador » | 106 |
| 2.4.1.3 Période 3 « le produit héros » (optique vente)..... | 106 |
| 2.4.1.4 Période 4 « client roi » (optique marketing) | 106 |
| 2.4.1.5 Période 5 : « partenariat et fidélisation » | 106 |
| 2.4.2 Les modes de relation banques /clients..... | 106 |
| 2.4.2.1 Dans les banques spécialisées..... | 107 |
| 2.4.2.2 Dans les banques grand public..... | 107 |
| 2.4.3 Les critères de la banque transactionnelle..... | 108 |
| 2.4.3.1 Les transactions banque-entreprises..... | 108 |
| 2.4.3.2 Les transactions banque-particuliers..... | 109 |
| 2.4.4 L'organisation des relations banque..... | 109 |
| 2.4.4.1 L'image de la banque..... | 109 |
| 2.4.4.2 Les moyens de contacts..... | 110 |
| 2.4.4.3 Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle | 110 |
| 2.4.5 Les spécificités du marché bancaire..... | 111 |
| 2.4.5.1 Les clients bancaires..... | 111 |
| 2.4.5.2 Les clients bancaires..... | 111 |
| 2.4.5.3 Les particuliers..... | 112 |
| 2.4.6 L'offre et la demande des produits bancaires..... | 112 |
| 2.4.6.1 L'offre de produits bancaires..... | 113 |
| 2.4.6.2 La demande de produits bancaires..... | 114 |
| 2.4.7 La mise en place d'un plan de distribution..... | 114 |
| 2.4.7.1 La tarification des services bancaires..... | 115 |
| 2.4.7.2 La publicité de notoriété et d'image de marque..... | 116 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE II..... | 117 |
| CHAPITRE III : LE MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT ET SON INSERTION DANS LE SYSTEME BANCAIRE | |
| INTRODUCTION..... | 118 |
| 3.1 L'ACTION DU CRM : QUELLES PERSPECTIVE POUR LES BANQUES..... | 119 |
| 3.1.1 Définition et mise en œuvre de la CRM dans la banque..... | 119 |
| 3.1.1.1 Qu'est-ce que le CRM ?..... | 120 |
| 3.1.1.2 La mise en œuvre des outils CRM..... | 120 |
| 3.1.2 Les principaux outils du Customer Relationship Management..... | 124 |
| 3.1.2.1 Les trois phases du CRM..... | 125 |
| 3.1.2.2 Les trois dimensions du CRM..... | 127 |
| 3.1.3 Les piliers fondamentaux du mode opérationnels du CRM..... | 128 |
| 3.1.3.1 La compétence marché..... | 129 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.1.2 Les indicateurs de valeur partagée..... | 129 |
| 3.1.3.3 Un datamining intégré..... | 129 |
| 3.1.4 Les dispositifs client en mode CRM pour générer de la valeur | 130 |
| 3.1.4.1 Acquisition de la clientèle et de CRM..... | 130 |
| 3.1.4.2 Dispositif client en mode management du cycle de vie client..... | 133 |
| 3.1.4.3 Dispositif client en mode management de la valeur client (MVC)..... | 135 |
| 3.2 LES T.I.C DANS LA GESTION DE LA RELATION CLIENT..... | 137 |
| 3.2.1 Les Tics au service de la CRM | 137 |
| 3.2.1.1 Les éléments et la définition des tics..... | 138 |
| 3.2.1.2 L'évolution du secteur des TIC | 139 |
| 3.2.2 Le CRM comme processus technologique..... | 142 |
| 3.2.2.1 Apport des TIC à la CRM..... | 142 |
| 3.2.2.2 Les TIC pour se rapprocher du client..... | 142 |
| 3.2.3 Les déterminants de la satisfaction | 145 |
| 3.2.3.1 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction..... | 146 |
| 3.2.3.2 Mesurer la satisfaction | 147 |
| 3.2.3.3 Les étapes pour mettre en place une mesure de la satisfaction..... | 147 |
| 3.2.3.4 Les recommandations pour améliorer la satisfaction des clients..... | 148 |
| 3.2.4 Panorama des médias de la relation client..... | 149 |
| 3.2.4.1 Les moyens des médias de la relation client..... | 149 |
| 3.2.4.2 Des organes complémentaires pour la relation client | 153 |
| 3.2.4.3 Le datamining, véritable outil de compétitivité des entreprises..... | 154 |
| 3.2.5 Synthèse des sources possibles d'amélioration de la relation client..... | 157 |
| 3.2.5.1 L'internet améliorer la forme et le contenu de la relation..... | 158 |
| 3.2.6 Facteurs encourageant l'adoption du CRM au sein de la banque..... | 161 |
| 3.2.6.1 Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M..... | 161 |
| 3.2.6.2 gestion des forces de ventes..... | 161 |
| 3.2.6.3 La gestion des campagnes marketing..... | 162 |
| 3.2.6.4 La gestion du service clients..... | 162 |
| 3.2.7 Mise en œuvre d'une solution C.R.M entre l'échec et la réussite | 162 |
| 3.2.7.1 Les principales règles à respecter pour réussir un projet C.R.M..... | 162 |
| 3.2.7.2 Exemple : BNPPARIBAS est un des modèles de réussite dans ce domaine..... | 162 |
| 3.2.8 Les avantages et les limites d'une solution C.R.M..... | 163 |
| 3.2.8.1 Les avantages d'une solution CRM..... | 163 |
| 3.2.8.2 Les limites d'une solution CRM..... | 164 |
| 3.2.9 L'utilisation des logiciels CRM..... | 167 |
| 3.2.9.1 L'utilisation du CRM analytique..... | 167 |
| 3.2.9.2 L'utilisation du CRM opérationnel..... | 167 |
| 3.2.9.3 L'utilisation du CRM collaboratif | 168 |
| 3.2.10 La nécessité d'intégrer les R.H. et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle..... | 168 |
| 3.2.10.1 L'importance de la dimension humaine..... | 168 |
| 3.2.10.2 L'adoption d'un Comportement orienté client..... | 169 |
| 3.2.10.3 La coopération entre le service RH et le service du marketing..... | 169 |
| 3.2.10.4 L'amélioration des cond. de trav. comme moyen de prom. les comp. orientés-client..... | 170 |
| 3.3 DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE ET DE LA RENTABILITE DANS LA BANQUE..... | 170 |
| 3.3.1 Performance et mesure de performance..... | 171 |
| 3.3.1.1 La chaîne de service et de profit..... | 171 |
| 3.3.1.2 Balanced score card (BSC)..... | 173 |
| 3.3.2 Indicateurs de mesure de la performance du CRM..... | 175 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.2.1 La notion de life time value ou la valeur actuelle nette du client..... | 175 |
| 3.3.2.2 L'indicateur basé sur le retour sur investissement (ROI)..... | 177 |
| 3.3.3 La méthode des ratios de mesure de la performance..... | 178 |
| 3.3.3.1 Les différents ratios de mesure de la performance bancaire..... | 178 |
| 3.4 LA RENTABILITÉ DANS LA BANQUE..... | 181 |
| 3.4.1 Les ratios d'analyse et de suivi de la rentabilité..... | 181 |
| 3.4.2 Importance d'utilisation de la méthode des ratios pour le manager..... | 181 |
| CONCLUSION DU CHAPITRE III..... | 183 |
| CHAPITRE IV : LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURE ET LA PRÉSERVATION DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER | |
| INTRODUCTION..... | 184 |
| 4.1. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR B.A DANS LE CADRE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE..... | 185 |
| 4.1.1. La Banque et la préservation de ses équilibres financiers..... | 186 |
| 4.1.1.1. La rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers..... | 186 |
| 4.1.1.2. La politique commerciale : collecte de la ressource et distribution du crédit..... | 187 |
| 4.1.1.3. La modernisation de la banque..... | 187 |
| 4.1.2. Évaluation du secteur bancaire algérien..... | 191 |
| 4.1.2.1. Le programme économique, des banques publiques et privées..... | 191 |
| 4.1.2.2. La structure du secteur bancaire publique..... | 191 |
| 4.1.2.3. La structure du secteur bancaire privée..... | 193 |
| 4.1.3. Le paysage économique : La coll. de la ress. et la distrib. des crédits..... | 194 |
| 4.1.3.1. La collecte de la ressource..... | 194 |
| 4.1.3.2. La distribution des crédits bancaires..... | 195 |
| 4.1.4. La stratégie d'Innovation dans les banques publiques algériennes..... | 196 |
| 4.1.4.1. La réforme financière et la modernisation du système bancaire algérien..... | 197 |
| 4.1.4.2. Le nouveau contexte concurrentiel..... | 198 |
| 4.1.4.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication..... | 198 |
| 4.1.4.4. La modernisation des transactions interbancaires..... | 198 |
| 4.1.4.5. Positionnement du secteur bancaire..... | 200 |
| 4.1.5. A.P.O.G. et l'innovation dans le système d'information..... | 201 |
| 4.2. MODERNISATION DES INFRASTRUCTURE DE TRAITEMENT..... | 202 |
| 4.2.1. L'évolution technologique dans la Banque publiques..... | 202 |
| 4.2.1.1. La première étape : l'introduction de l'informatique au niveau central..... | 203 |
| 4.2.1.2. La deuxième étape : c'est des terminaux sont installées (front office)..... | 203 |
| 4.2.1.3. La troisième étape : la possibilité d'utiliser l'ordinateur central à distance..... | 203 |
| 4.2.1.4. La quatrième étape : les succursales, sont dotées d'ord.fonct.de façon autonome..... | 203 |
| 4.2.1.5. La cinquième étape : l'informatisation est étendue à de nouvelles activités..... | 203 |
| 4.2.1.6. La Sixième étape : se traduire par l'informatisation de transactions interbancaires..... | 203 |
| 4.2.1.7. La septième étape : peut être considérée sinon comme une utopie..... | 204 |
| 4.2.2. La supervision des banques et des établissements financiers..... | 204 |
| 4.2.2.1. Liquidité et solvabilité des banques et des établissements financiers..... | 204 |
| 4.2.2.2. Ratios prudentiels et contrôle des changes..... | 205 |
| 4.3. L'ÉTAT DE LA STABILITE FINANCIERE DANS LES BANQUES ALGERIENNES..... | 205 |
| 4.3.1. Situation financière : quelques indications..... | 206 |
| 4.3.1.1. Les principaux obstacles à la pratique des affaires..... | 206 |
| 4.3.1.2. Améliorer l'accès au financement..... | 207 |
| 4.3.1.3. Ouvrir davantage l'économie à l'investissement privé et au commerce international..... | 208 |
| 4.3.2. Le marché des changes parallèle..... | 208 |
| 4.3.3. Un nouveau contrat avec Mastercard pour structurer l'activité monétique..... | 209 |

| | |
|--|------------|
| CONCLUSION DU CHAPITRE IV..... | 210 |
| CHAPITRE V : ÉTUDE EMPIRIQUE AUPRES DU PERSONNELLE DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES | |
| INTRODUCTION..... | 211 |
| 5.1. CHAMP DE RECHERCHE ET CADTRE THÉORIQUE..... | 212 |
| 5.1.1. Le domaine d’application et l’intérêt de la recherche..... | 213 |
| 5.1.2. Extension du réseau bancaire..... | 213 |
| 5.1.2.1. La répartition du réseau bancaire de la ville Tlemcen par banque et par agence..... | 214 |
| 5.1.2.2. Le modelé conceptuel et développement des hypothèses de recherche..... | 215 |
| 5.1.3. Développement des hypothèses de recherche..... | 215 |
| 5.1.3.1. La relation entre le CRM Analytique et la performance..... | 215 |
| 5.1.3.2. La relation entre le CRM Opérationnel et la performance..... | 216 |
| 5.1.3.3. La relation entre le CRM Collaboratif et la performance..... | 216 |
| 5.1.3.4. La relation entre la stratégie relationnelle et la performance..... | 217 |
| 5.1.3.5. La relation entre la gestion des canaux de communication et la performance..... | 217 |
| 5.1.3.6. La relation entre la connaissance client et la performance..... | 218 |
| 5.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 218 |
| 5.2.1. La collecte de données..... | 219 |
| 5.2.2. L’administration du questionnaire..... | 219 |
| 5.2.3. L’échelle de mesure..... | 221 |
| 5.2.4. Les caractéristiques de l’échantillon..... | 222 |
| 5.3. MÉTHODOLOGIE DE L’ÉTUDE EMPIRIQUE..... | 222 |
| 5.3.1. L’analyse factorielle exploratoire..... | 223 |
| 5.3.1.1. Le coefficient alpha de Cronbach..... | 225 |
| 5.3.1.2. Le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)..... | 226 |
| 5.3.1.3. Test de sphéricité de Bartlett..... | 226 |
| 5.3.1.4. La variance expliquée..... | 227 |
| 5.3.2. L’analyse factorielle confirmatoire..... | 227 |
| 5.3.2.1. Les indices d’ajustement..... | 227 |
| 5.3.2.2. Les indices d’ajustement absolus..... | 227 |
| 5.3.2.3. Les indices incrémentaux..... | 229 |
| 5.3.1.3. L’indice de parcimonie..... | 229 |
| 5.3.3. Test de normalité (l’asymétrie, l’aplatissement)..... | 230 |
| 5.3.3.1. Coefficient d’asymétrie « Skewness »..... | 230 |
| 5.3.3.2. Coefficient d’aplatissement « Kurtosis »..... | 231 |
| 5.3.4. La contribution factorielle (λ)..... | 233 |
| 5.4. LA MODELISATION DES ÉQUATIONS STRUCTURELLES..... | 234 |
| 5.4.1. L’analyse de régression..... | 234 |
| 5.4.2. Le modèle structurel..... | 235 |
| 5.5. TEST DES HYPOTHESES ET ANALYSES DES RESULTATS..... | 238 |
| 5.5.1. Test des hypothèses..... | 238 |
| 5.5.1.1. Effet de la CRMA sur la performance..... | 238 |
| 5.5.1.2. Effet de la CRMO sur la performance..... | 238 |
| 5.5.1.3. Effet de la CRMC sur la performance..... | 238 |
| 5.5.1.4. Effet de la stratégie relationnel sur la performance..... | 238 |
| 5.5.1.5. Effet de la gestion des canaux sur la performance..... | 239 |
| 5.5.1.6. Effet de la connaissance client sur la performance..... | 239 |
| 5.5.2. Analyse et discussion des résultats..... | 239 |
| CONCLUSION CHAPITRE V..... | 242 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 243 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| BIBLIOGRAPHIE..... | 247 |
| LISTE WEBOGRAPHIE..... | 253 |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | 254 |
| LISTE DES TABLEAUX..... | 255 |
| LISTE DES FIGURES..... | 256 |
| TABLES DES MATIERES..... | 257 |
| ANNEXES..... | 262 |

ANNEXES

ANNEXE 01 :

QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE SUR LA TECHNOLOGIE CRM

Annexe 1. Questionnaire de l'étude et échelle de mesure des variables

Tableau 1.1. Questionnaire de recherche

Bonjour ;

Nous réalisons actuellement une étude sur l'impact du système d'information de la banque la performance des banques publiques algériennes de la ville de Tlemcen. Elles constituent ainsi, un outil indispensable pour les directeurs d'agences pour mesurer le performance client à l'adoption et à l'utilisation des tics dans le management de la relation client. Les réponses sont totalement anonymes.

Merci d'avance.

Veuillez cocher la case qui indique votre degré d'accord ou désaccord suivant l'échelle ci-dessous.

Veuillez cocher la case qui indique votre degré d'accord ou désaccord suivant l'échelle ci-dessous.

| L'échelle de mesure | Pas du tout d'accord | Moyennement Pas d'accord | Pas d'accord | Neutre | Moyennement d'accord | d'accord | Tout a fait d'accord |
|---------------------|----------------------|--------------------------|--------------|--------|----------------------|----------|----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

| | Items | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CRMA | CRM analytique : Outils d'analyse de données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseur <i>(Nous cherchons à mesurer la capacité d'analyse de votre logiciel ...)</i> | | | | | | | |
| CRMA.1 | L'analyse des données client fournie par le logiciel vous donne des informations détaillées sur client | | | | | | | |
| CRMA.2 | Les sources d'information client sont principalement disponibles sous la forme automatisée | | | | | | | |
| CRMA.3 | Les outils d'analyse que vous utilisez sont-ils automatisés | | | | | | | |
| CRMA.4 | Quelles est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'analytique | | | | | | | |
| CRMO | CRM opérationnelle : l'ensemble des technologies qui favorisent la gestion des ventes, automatisation du marketing, automatisation de la force de vente et le support services client. <i>(Nous cherchons à mesurer la capacité opérationnelle de votre logiciel.....)</i> | | | | | | | |
| CRMO.1 | Les outils principaux de l'offre de service à votre disposition sont automatisés | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| CRMO.2 | Vos systèmes par exemple (finances, ventes et opérations) sont liés et communiqués entre eux | | | | | | | | | | |
| CRMO.3 | Votre support client, service et centre de contact client est composé de processus automatisés | | | | | | | | | | |
| CRMO.4 | Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés d'opérationnel | | | | | | | | | | |
| CRMC | CRM collaboratif : Outils fondés sur une collaboration et une interaction étroite entre la banque et ses clients. <i>(Nous cherchons à mesurer la capacité collaborative de votre logiciel.....)</i> | | | | | | | | | | |
| CRMC.1 | Votre système intègre toutes les interactions avec vos clients quelques soient les canaux de communication utilisés | | | | | | | | | | |
| CRMC.2 | Quelle est la fréquence d'utiliser l'agence comme canaux de contact | | | | | | | | | | |
| CRMC.3 | Quelle est la fréquence d'utiliser le téléphone, cellulaire, fax comme canaux de contact | | | | | | | | | | |
| CRMC.4 | Quelle est la fréquence d'utilisé le site Web, e-mails, réseaux sociaux comme canaux de contacts | | | | | | | | | | |
| CRMC.5 | Quelle est la fréquence d'utilisation des outils qualifiés de collaboratifs | | | | | | | | | | |
| SR | Stratégies relationnel <i>(Nous cherchons de comprendre l'orientation client de votre banque)</i> | | | | | | | | | | |
| SR.1 | Vous donnez de la priorité à vos clients plutôt qu'à vos produits ou à vos processus internes | | | | | | | | | | |
| SR.2 | Vous savez clairement quels traitements vous devez réserver à chaque type de clients | | | | | | | | | | |
| SR.3 | La satisfaction du client est l'un des principaux objectifs de votre banque | | | | | | | | | | |
| SR.4 | Pour votre banque, il est très important de savoir vous mettre à la place du client | | | | | | | | | | |
| SR.5 | Votre banque laisse à son personnel une grande liberté d'action pour répondre aux attentes du client | | | | | | | | | | |
| SR.6 | Votre direction consacre une part importante de son temps à des activités liées aux clients et la stratégie relationnel par votre agence | | | | | | | | | | |
| SR.7 | Vous disposez de toutes les données client nécessaires à la concrétisation de votre stratégie relationnelle | | | | | | | | | | |
| SR.8 | Quelle est la fréquence d'utilisation de la stratégie relationnel par votre agence | | | | | | | | | | |
| GC | Gestion des canaux : concerne la gestion de tous les canaux de communication utilisés par la banque pour entrer en contact avec son client. <i>(Nous cherchons à savoir comment votre banque gère les interactions avec son client)</i> | | | | | | | | | | |
| GC.1 | Vous savez par quels canaux de communication chaque type de clients préfère être contacté | | | | | | | | | | |
| GC.2 | Votre plan de communication attribue des objectifs spécifiques à chaque contact avec le client | | | | | | | | | | |
| GC.3 | Lors de chaque contact avec un client, vous êtes capables de l'identifier et disposez de toute l'information utile à son sujet. | | | | | | | | | | |
| GC.4 | Vos services sont suffisamment souples pour répondre parfaitement aux besoins de vos clients | | | | | | | | | | |
| CC | Connaissance client : <i>(Nous cherchons à mesurer l'aptitude de votre entreprise à mieux connaître ses clients)</i> | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| CC.1 | La collectes des données client constitue une partie de vos activités | | | | | | | | | | |
| CC.2 | Le personnel de votre banque sait exploiter les données client et s'y emploie activement | | | | | | | | | | |
| CC.3 | Vos données client sont protégées (en matières de respect de vie privé et de sécurité) | | | | | | | | | | |
| CC.4 | Vos données client sont à jour | | | | | | | | | | |
| P.R | Performance : (Nous cherchons à savoir comment le systèmes d'information améliore vos performance en matière de relation client) | | | | | | | | | | |
| P.1 | L'utilisation du système d'information a permis à votre banque d'acquérir plus de nouveaux clients. | | | | | | | | | | |
| P.2 | L'utilisation du système d'information a permis d'augmenter les revenus par client. | | | | | | | | | | |
| P.3 | L'utilisation du système d'information a permis à votre banque de réduire les coûts d'acquisition de nouveaux clients. | | | | | | | | | | |
| P.4 | L'utilisation du système d'information a permis à votre banque de mieux fidéliser vos clients | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Information générales

Gore : homme femme

Age : 15 - 20 ans 21- 40 ans 41-60 61 et plus

Niveau d'éducation : aucun primaire /moyen lycéen universitaire

La fonction ou grade :

Merci d'avoir consacré votre temps si précieux pour participer à ce travail de recherche

ANNEXE 02 :

1. CRMA

FIABILITE DES ECHELLES

```
/VARIABLES=CRMA1 CRMA2 CRMA3 CRMA4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,943 | ,945 | 4 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-------|---------|------------|-----|
| CRMA1 | 2,3911 | 1,95831 | 179 |
| CRMA2 | 2,9888 | 1,95738 | 179 |
| CRMA3 | 3,0950 | 1,94501 | 179 |
| CRMA4 | 2,2570 | 1,64927 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | CRMA1 | CRMA2 | CRMA3 | CRMA4 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| CRMA1 | 1,000 | ,834 | ,765 | ,898 |
| CRMA2 | ,834 | 1,000 | ,772 | ,808 |
| CRMA3 | ,765 | ,772 | 1,000 | ,791 |
| CRMA4 | ,898 | ,808 | ,791 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | CRMA1 | CRMA2 | CRMA3 | CRMA4 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| CRMA1 | 3,835 | 3,195 | 2,912 | 2,899 |
| CRMA2 | 3,195 | 3,831 | 2,939 | 2,610 |
| CRMA3 | 2,912 | 2,939 | 3,783 | 2,537 |
| CRMA4 | 2,899 | 2,610 | 2,537 | 2,720 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 2,683 | 2,257 | 3,095 | ,838 | 1,371 | ,177 | 4 |
| Variance des éléments | 3,542 | 2,720 | 3,835 | 1,115 | 1,410 | ,301 | 4 |
| Covariances inter-éléments | 2,849 | 2,537 | 3,195 | ,658 | 1,259 | ,053 | 4 |
| Corrélations inter-éléments | ,811 | ,765 | ,898 | ,133 | 1,174 | ,002 | 4 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------|--|---|---|--|--|
| CRMA1 | 8,3408 | 26,507 | ,893 | ,840 | ,915 |
| CRMA2 | 7,7430 | 27,035 | ,859 | ,743 | ,926 |
| CRMA3 | 7,6369 | 27,794 | ,818 | ,677 | ,939 |
| CRMA4 | 8,4749 | 29,543 | ,898 | ,835 | ,919 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|------------------|-----|-------------|---------------|-------------|
| Entre personnes | 2151,782 | 178 | 12,089 | | |
| Intra-population | | | | 45,590 | ,000 |
| Entre éléments | 94,865 | 3 | 31,622 | | |
| Résidus | 370,385 | 534 | ,694 | | |
| Total | 465,250 | 537 | ,866 | | |
| Total | 2617,032 | 715 | 3,660 | | |

Moyenne générale = 2,6830

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES CRMA1 CRMA2 CRMA3 CRMA4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CRMA1 CRMA2 CRMA3 CRMA4
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|----------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,839 |
| Test de sphéricité de Bartlett KHI-deux approx. | 706,792 |
| ddl | 6 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-------|-----------|------------|
| CRMA1 | 1,000 | ,892 |
| CRMA2 | 1,000 | ,848 |
| CRMA3 | 1,000 | ,802 |
| CRMA4 | 1,000 | ,893 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,435 | 85,877 | 85,877 | 3,435 | 85,877 | 85,877 |
| 2 | ,263 | 6,585 | 92,462 | | | |
| 3 | ,204 | 5,111 | 97,573 | | | |
| 4 | ,097 | 2,427 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des

composantes^a

| | Composante |
|-------|------------|
| | 1 |
| CRMA1 | ,945 |
| CRMA2 | ,921 |
| CRMA3 | ,895 |
| CRMA4 | ,945 |

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

2. CRMO

FIABILITE DES ECHELLES

```

/VARIABLES=CRMO1 CRMO2 CRMO3 CRMO4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.

```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,982 | ,983 | 4 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-------|---------|------------|-----|
| CRMO1 | 2,5475 | 1,92900 | 179 |
| CRMO2 | 2,6369 | 1,93344 | 179 |
| CRMO3 | 2,5642 | 1,91095 | 179 |
| CRMO4 | 2,1229 | 1,65797 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | CRMO1 | CRMO2 | CRMO3 | CRMO4 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| CRMO1 | 1,000 | ,944 | ,946 | ,919 |
| CRMO2 | ,944 | 1,000 | ,967 | ,918 |
| CRMO3 | ,946 | ,967 | 1,000 | ,927 |
| CRMO4 | ,919 | ,918 | ,927 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | CRMO1 | CRMO2 | CRMO3 | CRMO4 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| CRMO1 | 3,721 | 3,520 | 3,487 | 2,938 |
| CRMO2 | 3,520 | 3,738 | 3,571 | 2,944 |
| CRMO3 | 3,487 | 3,571 | 3,652 | 2,936 |
| CRMO4 | 2,938 | 2,944 | 2,936 | 2,749 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 2,468 | 2,123 | 2,637 | ,514 | 1,242 | ,054 | 4 |
| Variance des éléments | 3,465 | 2,749 | 3,738 | ,989 | 1,360 | ,229 | 4 |
| Covariances inter-éléments | 3,233 | 2,936 | 3,571 | ,635 | 1,216 | ,095 | 4 |
| Corrélations inter-éléments | ,937 | ,918 | ,967 | ,048 | 1,053 | ,000 | 4 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------|--|---|---|--|--|
| CRMO1 | 7,3240 | 29,040 | ,957 | ,916 | ,976 |
| CRMO2 | 7,2346 | 28,844 | ,966 | ,943 | ,974 |
| CRMO3 | 7,3073 | 29,012 | ,971 | ,949 | ,972 |
| CRMO4 | 7,7486 | 32,268 | ,936 | ,878 | ,983 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|---------------------|-----|-------------|---------------|-------------|
| Entre personnes | 2343,011 | 178 | 13,163 | | |
| Intra-population | | | | | |
| Entre éléments | 29,211 | 3 | 9,737 | 41,919 | ,000 |
| Résidus | 124,039 | 534 | ,232 | | |
| Total | 153,250 | 537 | ,285 | | |
| Total | 2496,261 | 715 | 3,491 | | |

Moyenne générale = 2,4679

ANALYSE FACTORIELLE

/VARIABLES CRMO1 CRMO2 CRMO3 CRMO4

/MISSING LISTWISE

```

/ANALYSIS CRMO1 CRMO2 CRMO3 CRMO4
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|-------|---------|------------|-----------|
| CRMO1 | 2,5475 | 1,92900 | 179 |
| CRMO2 | 2,6369 | 1,93344 | 179 |
| CRMO3 | 2,5642 | 1,91095 | 179 |
| CRMO4 | 2,1229 | 1,65797 | 179 |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|-----------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,878 |
| Test de sphéricité de Bartlett KHI-deux approx. | 1267,591 |
| ddl | 6 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

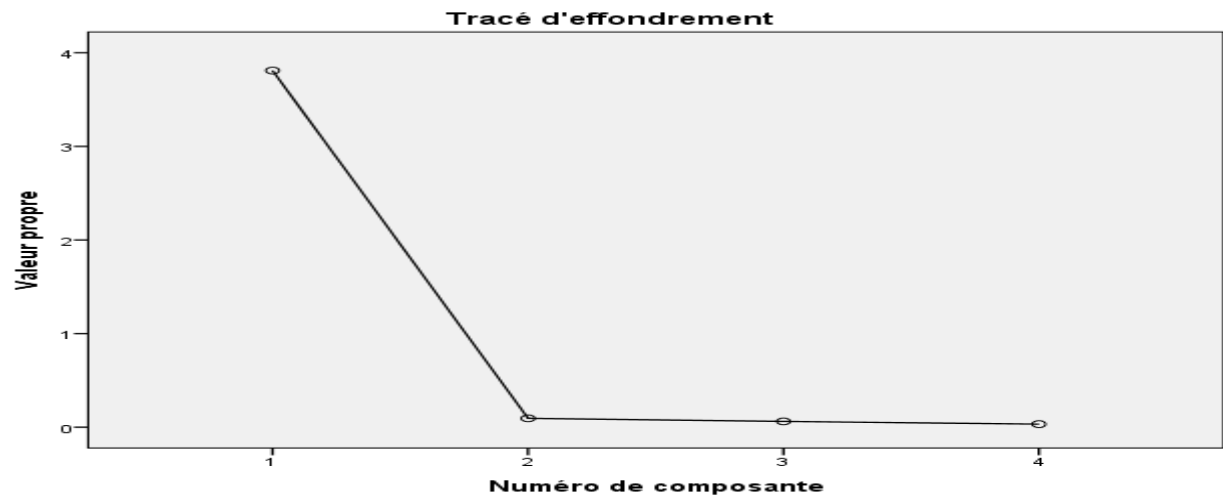
| | Initiales | Extraction |
|-------|-----------|------------|
| CRMO1 | 1,000 | ,952 |
| CRMO2 | 1,000 | ,962 |
| CRMO3 | 1,000 | ,967 |
| CRMO4 | 1,000 | ,929 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,810 | 95,255 | 95,255 | 3,810 | 95,255 | 95,255 |
| 2 | ,095 | 2,365 | 97,621 | | | |
| 3 | ,062 | 1,554 | 99,174 | | | |
| 4 | ,033 | ,826 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



**Matrice des
composantes^a**

| | Composante |
|-------|------------|
| | 1 |
| CRMO1 | ,976 |
| CRMO2 | ,981 |
| CRMO3 | ,984 |
| CRMO4 | ,964 |

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes extraites.

3. CRMC

FIABILITE DES ECHELLES

```
/VARIABLES=CRMC1 CRMC4 CRMC5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,950 | ,951 | 3 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-------|---------|------------|-----|
| CRMC1 | 2,4860 | 1,92954 | 179 |
| CRMC4 | 2,6425 | 2,03497 | 179 |
| CRMC5 | 2,5084 | 1,91202 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | CRMC1 | CRMC4 | CRMC5 |
|-------|-------|-------|-------|
| CRMC1 | 1,000 | ,859 | ,904 |
| CRMC4 | ,859 | 1,000 | ,834 |
| CRMC5 | ,904 | ,834 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | CRMC1 | CRMC4 | CRMC5 |
|-------|-------|-------|-------|
| CRMC1 | 3,723 | 3,371 | 3,336 |
| CRMC4 | 3,371 | 4,141 | 3,245 |
| CRMC5 | 3,336 | 3,245 | 3,656 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 2,546 | 2,486 | 2,642 | ,156 | 1,063 | ,007 | 3 |
| Variance des éléments | 3,840 | 3,656 | 4,141 | ,485 | 1,133 | ,069 | 3 |
| Covariances inter-éléments | 3,317 | 3,245 | 3,371 | ,127 | 1,039 | ,003 | 3 |
| Corrélations inter-éléments | ,866 | ,834 | ,904 | ,070 | 1,084 | ,001 | 3 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------|--|---|---|--|--|
| CRMC1 | 5,1508 | 14,286 | ,920 | ,853 | ,908 |
| CRMC4 | 4,9944 | 14,051 | ,867 | ,755 | ,950 |
| CRMC5 | 5,1285 | 14,607 | ,900 | ,830 | ,923 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|---------------------|-----|-------------|--------------|-------------|
| Entre personnes | 1864,466 | 178 | 10,475 | | |
| Intra-population | | | | | |
| Entre éléments | 2,562 | 2 | 1,281 | 2,451 | ,088 |
| Résidus | 186,104 | 356 | ,523 | | |

| | | | | |
|-------|----------|-----|-------|--|
| Total | 188,667 | 358 | ,527 | |
| Total | 2053,132 | 536 | 3,830 | |

Moyenne générale = 2,5456

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES CRMC1 CRMC4 CRMC5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CRMC1 CRMC4 CRMC5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|-------|---------|------------|-----------|
| CRMC1 | 2,4860 | 1,92954 | 179 |
| CRMC4 | 2,6425 | 2,03497 | 179 |
| CRMC5 | 2,5084 | 1,91202 | 179 |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|----------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,761 |
| Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx. | 547,734 |
| ddl | 3 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-------|-----------|------------|
| CRMC1 | 1,000 | ,933 |
| CRMC4 | 1,000 | ,883 |
| CRMC5 | 1,000 | ,916 |

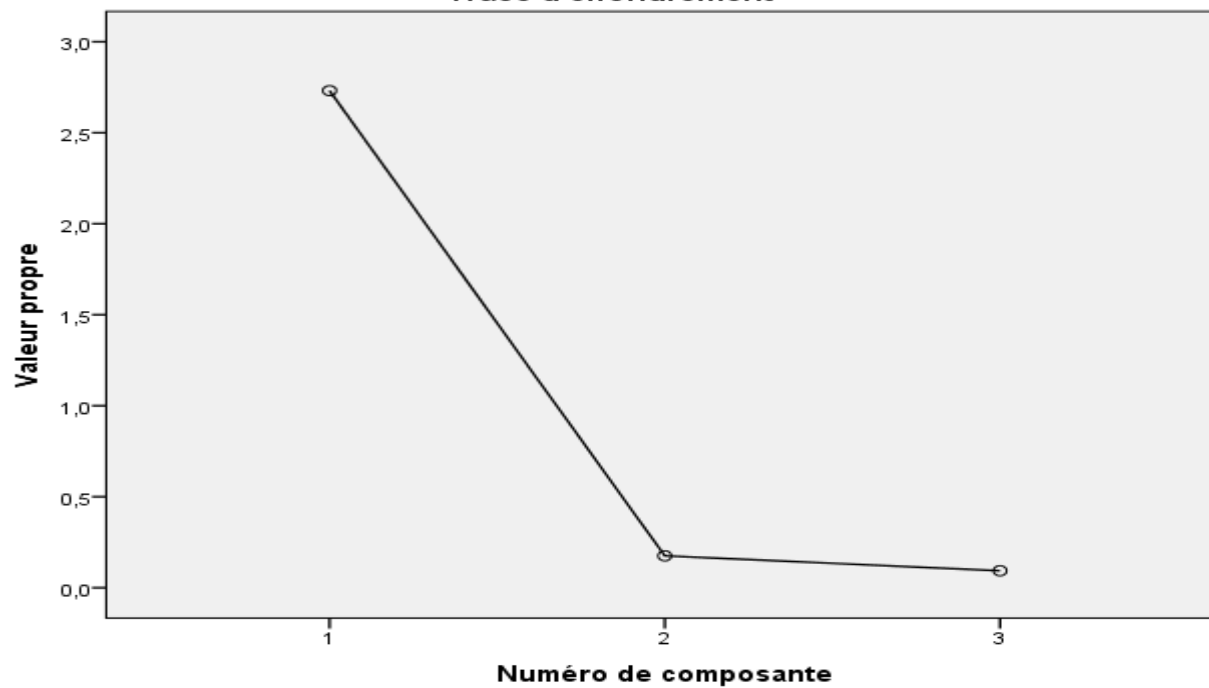
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ariance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,731 | 91,048 | 91,048 | 2,731 | 91,048 | 91,048 |
| 2 | ,175 | 5,846 | 96,894 | | | |
| 3 | ,093 | 3,106 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



**Matrice des
composantes^a**

| | Composante |
|-------|------------|
| | 1 |
| CRMC1 | ,966 |
| CRMC4 | ,940 |
| CRMC5 | ,957 |

Méthode d'extraction :

Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes extraites.

4. SR

FIABILITE DES ECHELLES

```

/VARIABLES=SR1 SR2 SR3 SR4 SR5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.

```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,888 | ,887 | 5 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-----|---------|------------|-----|
| SR1 | 4,7430 | 1,37428 | 179 |

| | | | |
|-----|--------|---------|-----|
| SR2 | 4,7151 | 1,49994 | 179 |
| SR3 | 4,9330 | 1,59915 | 179 |
| SR4 | 4,7318 | 1,56350 | 179 |
| SR5 | 3,5754 | 1,54653 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | SR1 | SR2 | SR3 | SR4 | SR5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| SR1 | 1,000 | ,629 | ,549 | ,475 | ,485 |
| SR2 | ,629 | 1,000 | ,770 | ,607 | ,505 |
| SR3 | ,549 | ,770 | 1,000 | ,777 | ,631 |
| SR4 | ,475 | ,607 | ,777 | 1,000 | ,685 |
| SR5 | ,485 | ,505 | ,631 | ,685 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | SR1 | SR2 | SR3 | SR4 | SR5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| SR1 | 1,889 | 1,297 | 1,207 | 1,021 | 1,031 |
| SR2 | 1,297 | 2,250 | 1,846 | 1,423 | 1,170 |
| SR3 | 1,207 | 1,846 | 2,557 | 1,943 | 1,561 |
| SR4 | 1,021 | 1,423 | 1,943 | 2,445 | 1,655 |
| SR5 | 1,031 | 1,170 | 1,561 | 1,655 | 2,392 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 4,540 | 3,575 | 4,933 | 1,358 | 1,380 | ,298 | 5 |
| Variance des éléments | 2,306 | 1,889 | 2,557 | ,669 | 1,354 | ,067 | 5 |
| Covariances inter-éléments | 1,415 | 1,021 | 1,943 | ,922 | 1,903 | ,101 | 5 |
| Corrélations inter-éléments | ,611 | ,475 | ,777 | ,302 | 1,636 | ,011 | 5 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----|---|--|--|----------------------------------|--|
| SR1 | 17,9553 | 28,841 | ,617 | ,434 | ,888 |
| SR2 | 17,9832 | 26,118 | ,748 | ,654 | ,859 |
| SR3 | 17,7654 | 24,169 | ,834 | ,751 | ,838 |
| SR4 | 17,9665 | 25,313 | ,768 | ,666 | ,855 |
| SR5 | 19,1229 | 26,614 | ,679 | ,514 | ,875 |

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|----------------|------------------|-----|-------------|---------------|-------------|
| Entre personnes | | 1418,342 | 178 | 7,968 | | |
| Intra-population | Entre éléments | 213,638 | 4 | 53,409 | 59,946 | ,000 |
| | Résidus | 634,362 | 712 | ,891 | | |
| | Total | 848,000 | 716 | 1,184 | | |
| Total | | 2266,342 | 894 | 2,535 | | |

Moyenne générale = 4,5397

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES SR1 SR2 SR3 SR4 SR5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS SR1 SR2 SR3 SR4 SR5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|-----|---------|------------|-----------|
| SR1 | 4,7430 | 1,37428 | 179 |
| SR2 | 4,7151 | 1,49994 | 179 |
| SR3 | 4,9330 | 1,59915 | 179 |
| SR4 | 4,7318 | 1,56350 | 179 |
| SR5 | 3,5754 | 1,54653 | 179 |
| | | | |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|----------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,813 |
| Test de sphéricité de Bartlett | 539,393 |
| Khi-deux approx. | |
| ddl | 10 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| SR1 | 1,000 | ,551 |
| SR2 | 1,000 | ,720 |
| SR3 | 1,000 | ,822 |
| SR4 | 1,000 | ,739 |
| SR5 | 1,000 | ,628 |

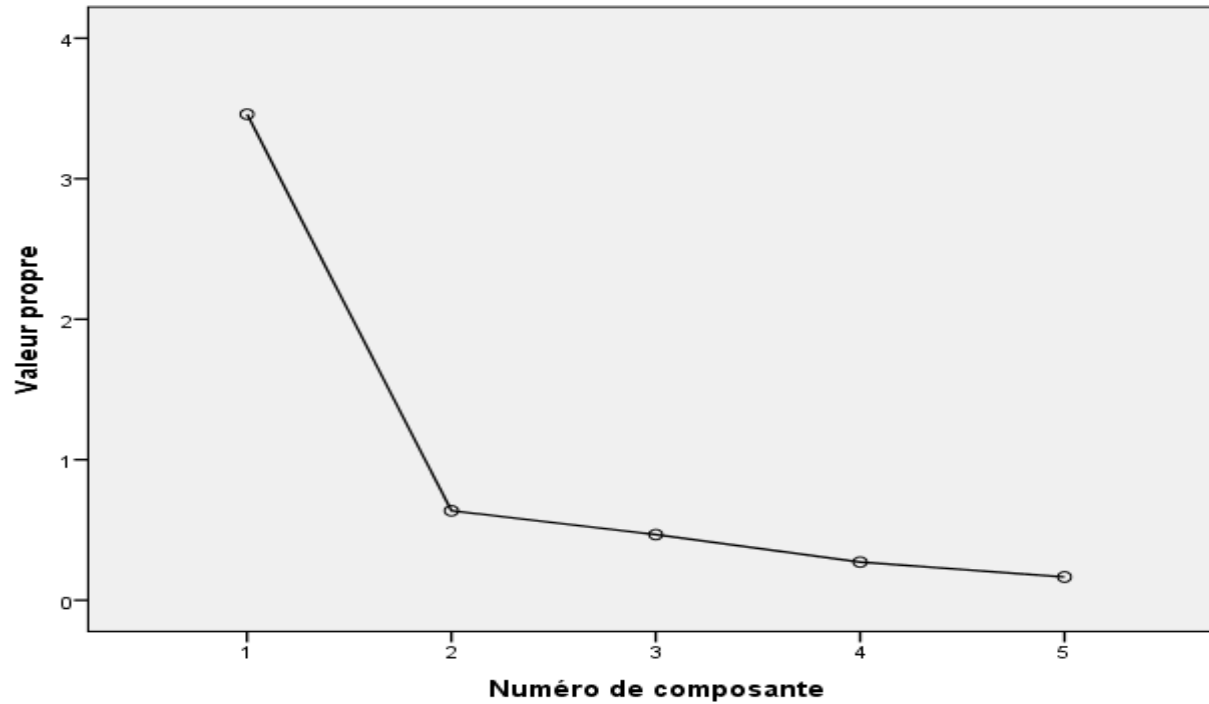
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,459 | 69,178 | 69,178 | 3,459 | 69,178 | 69,178 |
| 2 | ,637 | 12,737 | 81,915 | | | |
| 3 | ,467 | 9,343 | 91,258 | | | |
| 4 | ,272 | 5,431 | 96,689 | | | |
| 5 | ,166 | 3,311 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



**Matrice des
composantes^a**

| | Composante |
|-----|------------|
| | 1 |
| SR1 | ,742 |
| SR2 | ,848 |
| SR3 | ,906 |
| SR4 | ,860 |
| SR5 | ,792 |

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.

a. 1 composantes
extraites.

5.GC

FIABILITE DES ECHELLES

```

/VARIABLES=GC1 GC2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.

```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,772 | ,773 | 2 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|--|---------|------------|---|
|--|---------|------------|---|

| | | | |
|-----|--------|---------|-----|
| GC1 | 4,6927 | 1,64231 | 179 |
| GC2 | 4,4469 | 1,54018 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | | |
|-----|-------|-------|
| | GC1 | GC2 |
| GC1 | 1,000 | ,630 |
| GC2 | ,630 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | | |
|-----|-------|-------|
| | GC1 | GC2 |
| GC1 | 2,697 | 1,593 |
| GC2 | 1,593 | 2,372 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 4,570 | 4,447 | 4,693 | ,246 | 1,055 | ,030 | 2 |
| Variance des éléments | 2,535 | 2,372 | 2,697 | ,325 | 1,137 | ,053 | 2 |
| Covariances inter-éléments | 1,593 | 1,593 | 1,593 | ,000 | 1,000 | ,000 | 2 |
| Corrélations inter-éléments | ,630 | ,630 | ,630 | ,000 | 1,000 | ,000 | 2 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----|--|---|---|--|--|
| GC1 | 4,4469 | 2,372 | ,630 | ,397 | . |
| GC2 | 4,6927 | 2,697 | ,630 | ,397 | . |

Statistiques d'échelle

| Moyenne | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |
|---------|----------|------------|-------------------|
| 9,1397 | 8,256 | 2,87327 | 2 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|------------------|-----|-------------|--------------|-------------|
| Entre personnes | 734,754 | 178 | 4,128 | | |
| Intra-population | | | | | |
| Entre éléments | 5,408 | 1 | 5,408 | 5,744 | ,018 |
| Résidus | 167,592 | 178 | ,942 | | |
| Total | 173,000 | 179 | ,966 | | |
| Total | 907,754 | 357 | 2,543 | | |

Moyenne générale = 4,5698

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES GC1 GC2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS GC1 GC2
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|-----|---------|------------|-----------|
| GC1 | 4,6927 | 1,64231 | 179 |
| GC2 | 4,4469 | 1,54018 | 179 |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|---------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,500 |
| Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx. | 89,191 |
| ddl | 1 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| GC1 | 1,000 | ,815 |
| GC2 | 1,000 | ,815 |

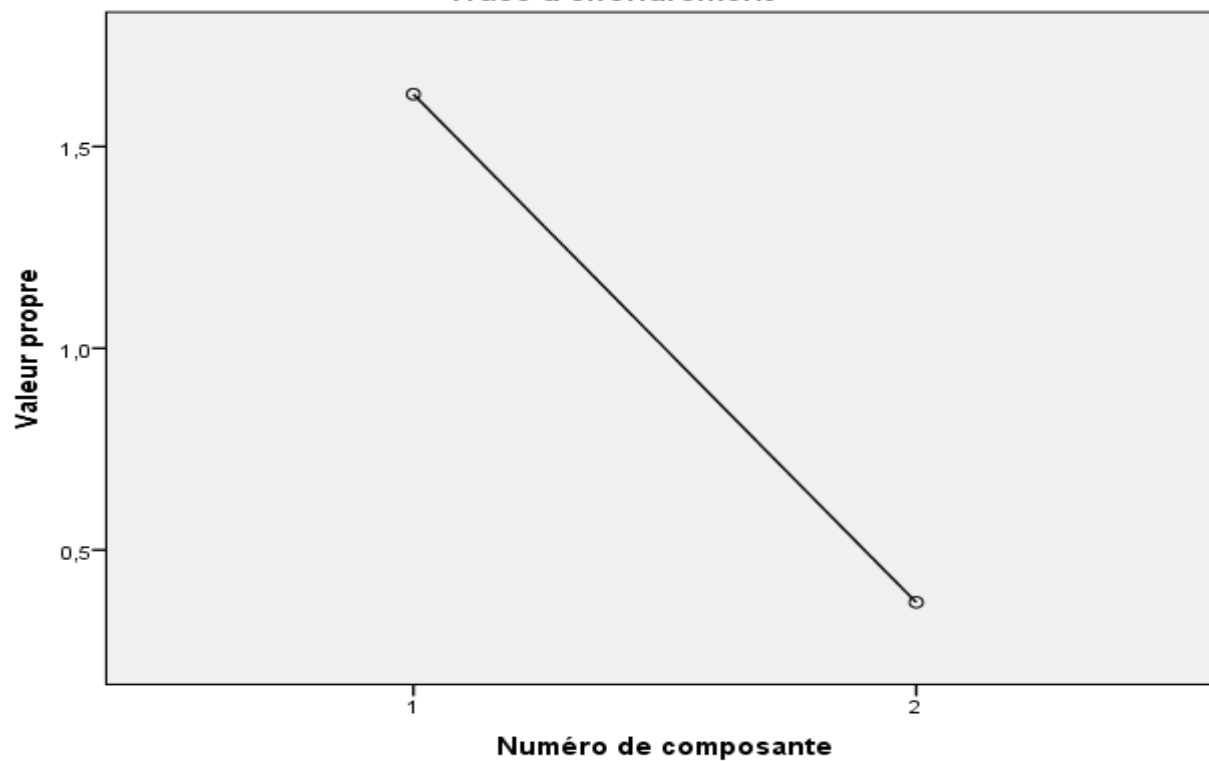
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 1,630 | 81,492 | 81,492 | 1,630 | 81,492 | 81,492 |
| 2 | ,370 | 18,508 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Matrice des
composantes^a

| | Composante |
|-----|------------|
| | 1 |
| GC1 | ,903 |
| GC2 | ,903 |

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes
extraites.

6. CC**FIABILITE DES ECHELLES**

```

/VARIABLES=CC1 CC2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.

```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,609 | ,612 | 2 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-----|---------|------------|-----|
| CC1 | 4,8659 | 1,41577 | 179 |
| CC2 | 4,8715 | 1,25878 | 179 |

Matrice de corrélation inter-**éléments**

| | CC1 | CC2 |
|-----|-------|-------|
| CC1 | 1,000 | ,441 |
| CC2 | ,441 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-**éléments**

| | CC1 | CC2 |
|-----|-------|-------|
| CC1 | 2,004 | ,786 |
| CC2 | ,786 | 1,585 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 4,869 | 4,866 | 4,872 | ,006 | 1,001 | ,000 | 2 |
| Variance des éléments | 1,794 | 1,585 | 2,004 | ,420 | 1,265 | ,088 | 2 |
| Covariances inter-éléments | ,786 | ,786 | ,786 | ,000 | 1,000 | ,000 | 2 |
| Corrélations inter-éléments | ,441 | ,441 | ,441 | ,000 | 1,000 | ,000 | 2 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----|--|---|---|--|--|
| CC1 | 4,8715 | 1,585 | ,441 | ,195 | . |
| CC2 | 4,8659 | 2,004 | ,441 | ,195 | . |

Statistiques d'échelle

| Moyenne | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |
|---------|----------|------------|----------------------|
| 9,7374 | 5,161 | 2,27178 | 2 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|---------------------|-----|-------------|-------------|-------------|
| Entre personnes | 459,330 | 178 | 2,581 | | |
| Intra-population | | | | | |
| Entre éléments | ,003 | 1 | ,003 | ,003 | ,958 |
| Résidus | 179,497 | 178 | 1,008 | | |
| Total | 179,500 | 179 | 1,003 | | |
| Total | 638,830 | 357 | 1,789 | | |

Moyenne générale = 4,8687

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES CC1 CC2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS CC1 CC2
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|-----|---------|------------|-----------|
| CC1 | 4,8659 | 1,41577 | 179 |
| CC2 | 4,8715 | 1,25878 | 179 |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|---------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,500 |
| Test de sphéricité de Bartlett KHI-deux approx. | 38,185 |
| ddl | 1 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| CC1 | 1,000 | ,721 |
| CC2 | 1,000 | ,721 |

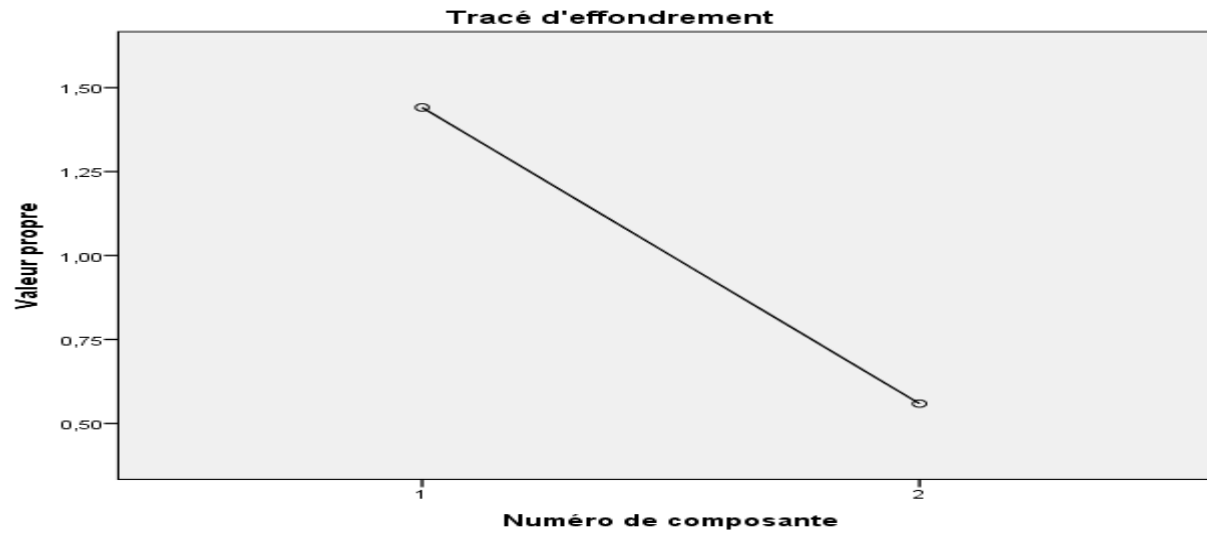
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-------|--------|---------|-------|--------|---------------|
| 1 | 1,441 | 72,053 | 72,053 | 1,441 | 72,053 | 72,053 |
| 2 | ,559 | 27,947 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



**Matrice des
composantes^a**

| | Composante |
|-----|------------|
| | 1 |
| CC1 | ,849 |
| CC2 | ,849 |

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes
extraites.

7. PRC

FIABILITE DES ECHELLES

```
/VARIABLES=PRC1 PRC2 PRC3 PRC4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV ANOVA  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,870 | ,871 | 4 |

Statistiques d'éléments

| | Moyenne | Ecart type | N |
|------|---------|------------|-----|
| PRC1 | 5,5196 | ,96768 | 179 |
| PRC2 | 5,5866 | 1,02609 | 179 |
| PRC3 | 5,5754 | 1,08548 | 179 |
| PRC4 | 5,5587 | ,98908 | 179 |

Matrice de corrélation inter-éléments

| | PRC1 | PRC2 | PRC3 | PRC4 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| PRC1 | 1,000 | ,795 | ,596 | ,593 |
| PRC2 | ,795 | 1,000 | ,598 | ,528 |
| PRC3 | ,596 | ,598 | 1,000 | ,662 |
| PRC4 | ,593 | ,528 | ,662 | 1,000 |

Matrice de covariance inter-éléments

| | PRC1 | PRC2 | PRC3 | PRC4 |
|------|------|-------|-------|------|
| PRC1 | ,936 | ,789 | ,626 | ,568 |
| PRC2 | ,789 | 1,053 | ,666 | ,536 |
| PRC3 | ,626 | ,666 | 1,178 | ,710 |
| PRC4 | ,568 | ,536 | ,710 | ,978 |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance | Nombre d'éléments |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|-------|----------------------|----------|----------------------|
| Moyenne des éléments | 5,560 | 5,520 | 5,587 | ,067 | 1,012 | ,001 | 4 |
| Variance des éléments | 1,036 | ,936 | 1,178 | ,242 | 1,258 | ,011 | 4 |
| Covariances inter-éléments | ,649 | ,536 | ,789 | ,253 | 1,473 | ,008 | 4 |
| Corrélations inter-éléments | ,629 | ,528 | ,795 | ,267 | 1,506 | ,008 | 4 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélacion multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|------|--|---|---|--|--|
| PRC1 | 16,7207 | 7,034 | ,773 | ,676 | ,816 |
| PRC2 | 16,6536 | 6,902 | ,739 | ,655 | ,828 |
| PRC3 | 16,6648 | 6,752 | ,710 | ,528 | ,841 |
| PRC4 | 16,6816 | 7,331 | ,677 | ,499 | ,852 |

Statistiques d'échelle

| Moyenne | Variance | Ecart type | Nombre d'éléments |
|---------|----------|------------|-------------------|
| 22,2402 | 11,936 | 3,45490 | 4 |

ANOVA

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig |
|------------------|------------------|-----|-------------|-------------|-------------|
| Entre personnes | 531,168 | 178 | 2,984 | | |
| Intra-population | | | | | |
| Entre éléments | ,462 | 3 | ,154 | ,398 | ,755 |
| Résidus | 206,788 | 534 | ,387 | | |
| Total | 207,250 | 537 | ,386 | | |
| Total | 738,418 | 715 | 1,033 | | |

Moyenne générale = 5,5601

ANALYSE FACTORIELLE

```

/VARIABLES PRC1 PRC2
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS PRC1 PRC2
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | Analyse N |
|------|---------|------------|-----------|
| PRC1 | 5,5196 | ,96768 | 179 |
| PRC2 | 5,5866 | 1,02609 | 179 |

Indice KMO et test de Bartlett

| | |
|--|----------------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | ,500 |
| Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx. | 176,186 |
| ddl | 1 |
| Signification | ,000 |

Qualités de représentation

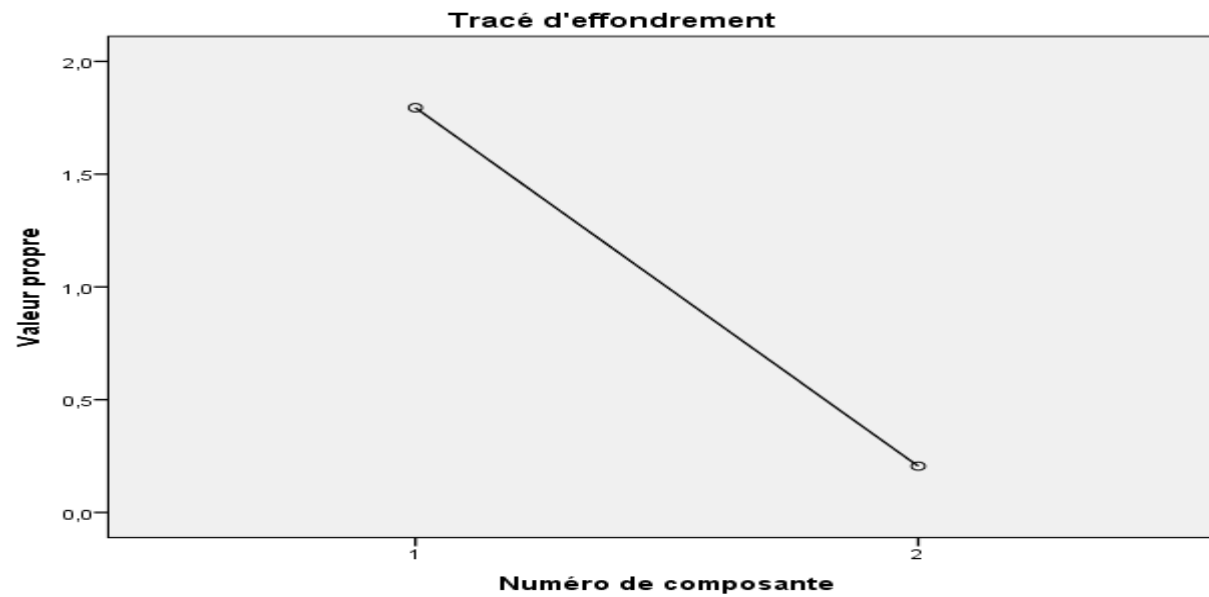
| | Initiales | Extraction |
|------|-----------|------------|
| PRC1 | 1,000 | ,897 |
| PRC2 | 1,000 | ,897 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|---------------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 1,795 | 89,732 | 89,732 | 1,795 | 89,732 | 89,732 |
| 2 | ,205 | 10,268 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Matrice des composantes^a

| | Composante |
|------|------------|
| | 1 |
| PRC1 | ,947 |
| PRC2 | ,947 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل ممارسة إدارة علاقة الزبائن، من خلال أنظمة المعلومات التي يستخدمها البنك إدارة وتسيير واجهة العميل بهدف أداء الأعمال. حيث تهدف إلى تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء الأعمال في البنوك، كما CRMA, CRMO, CRMC والاستراتيجية بالعلاقة، تسيير القنوات الاتصال، معرفة الزبون. وعليه، قمنا دراسة على مكونة من 179 موظف بالبنوك المتواجد بولاية تلمسان. ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة، استخدمنا طريقة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي. 8. STATISTICA و 22. SPSS. حيث أكدت النتائج التي توصلنا إليها، وجود علاقة قوية بين للمتغيرين. CC ; CRMO وعلاقة ضعيفة للمتغيرات (CRMA, CRMC, STR, GC) على أداء الأعمال في المؤسسات البنكية.

الكلمات المفتاحية: أنظمة المعلومات، تكنولوجيا، الابتكار، البنوك، CRM، الأداء، التسويق بالعلاقات.

Résumé :

Notre thèse examine la pratique du management de la relation client à travers les systèmes d'information qu'utilise les banques dans La gestion de l'interface avec le client aux fins d'un rendement commercial. L'objectif principal de cette recherche est de déterminer les facteurs affectant la performance tels que la CRMA, CRMO, CRMC, la stratégie relationnel (STR), gestion des canaux (GC) et la connaissance client (CC). Pour ce fait, nous avons effectué une étude empirique sur un échantillon de 179 employés dans des banques publiques de la Willaya de Tlemcen. Pour analyser les données et tester les hypothèses de notre recherche on a utilisé la méthode des équations structurelles, en utilisant SPSS 22 et un logiciel statistique STATISTICA 08. Les résultats obtenus : la capacité opérationnelle et la connaissance client (CRMO et CC), ont été clairement significatifs. La capacité Analytique et collaborative, la stratégie relationnelle et gestion des canaux de communication (CRMA, CRMC, STR, GC) ne sont pas valides et produit un effet négatif sur la performance bancaire.

Mots clés : système d'information, management de la relation client, Innovation technologique, banques, marketing relationnel.

Summary:

Our thesis examines the practice of management of the client relationship through software or information systems which are tool sused by the bank to maintain its performance. The main objective of this researchis to determine the factorsaffecting the performance such as the CRMA, CRMO, CRMC, the strategy relational, channel management and customer knowledge. For this, weconducted an empirical study on a sample of 179 employees in public banks in the city of Tlemcen. To analyze the data and test hypotheses of ourresearchweused the structural equations method, using SPSS 22 and STATISTICA 8.0 statistical software. Research has shownthat the use of ICT on the banks of population is centered firstly on the development of analytical data and also on cooperation between the bank services in the use of these data. Takingintoaccount the notion of information systems canbe a limit for thisresearch but italso shows the way for future research.

Key words: information systems, management of the client Relationship CRM, technological innovation, Bank, marketing relationship.