الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
TLEMCEN

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال
تلمسان

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

Spécialité : - Management et Stratégies des Entreprises

- Management Financier

Thème :

L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation bancaire

CAS : Agence de BNA-BLIDA- / L'Agence de BEA -TIPAZA-

Réalisé par :

- BEN YAMINA Kenza
- KHELID Nada

Encadré par :

Dr. RAHALI Souad

Soutenu le: 25/06/2025

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	Qualité
TABET DERRAZ Imane	Professeur	Présidente
RAHALI Souad	MCA	Encadrante
SELHAMI Samia	MCA	Examinatrice

Année universitaire :

2024-2025

Remerciements :

Nous remercions « Allah » le tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage, la volonté et la patience d'entamer et de terminer notre projet de fin d'études.

Avec une reconnaissance infinie et une gratitude profonde, nous adressons nos plus chaleureux remerciements à notre estimée promotrice, Madame **RAHALI Souad**. C'est un immense honneur pour nous d'avoir eu l'opportunité d'être guidés sous votre sage direction. Vos encouragements et votre accompagnement ont été des piliers fondamentaux dans cette aventure.

Merci infiniment, pour votre encadrement exceptionnel et votre dévouement sans faille.

Nous remercions les membres du jury pour la lecture et l'évaluation de notre travail.

Notre gratitude à l'ensemble du personnel de la Banque Nationale d'Algérie de la Wilaya de Blida agence « 431 », à madame la directrice **DJAMA ELKEBIR Fella,** à monsieur **LADJAL Abdelkader** le chef de département DGAB. Et à monsieur le directeur de la Banque Extérieure d'Algérie de la wilaya de Tipaza agence « 120 » Monsieur **BOUAB Mohamed.**

Nos sincères remerciements s'adressent à la chargée de clientèle de la BNA, Mme **BABA SLIMANE Hanane**, ainsi à l'ensemble du personnel de la BEA, à chef de service administratif Mme **CHABANE Fadhila**, et à chef de service comex Mme **KHELAIFIA Soumia**, à l'équipe de chargée de clientèle Mlle **KEBIACHE Maria**, Mme **AISSANI Fahima**, qui nous ont accompagnées tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie. Nous les remercions également pour leur encadrement et le temps précieux qu'elles ont consacré à nos recherches et à nos questions.

Nous tenons à remercier très sincèrement tous les enseignants de l'Ecole Supérieure de Management -TLEMCEN- durant la formation de master, et tous les enseignants de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique -KOLEA- au sein de laquelle nous avons eu l'honneur de débuter notre parcours universitaire.

Nos sincères remerciements s'adressent aux professeurs de la spécialité Management et Stratégie des Entreprises et de la spécialité Managements Financier.

Nous tenons à remercier particulièrement Monsieur **BENGHALEM Abdelhadi** pour l'aide précieuse qu'il nous a apportée.

Finalement, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À mes parents chéris,

Pour votre amour inconditionnel, vos sacrifices silencieux et votre soutien sans faille. Vous avez été mon premier soutien, mes premiers guides, mes premières sources d'inspiration. Ce mémoire, au-delà d'un accomplissement personnel, est un hommage à votre persévérance, à vos valeurs et à tout ce que vous m'avez transmis. Il est, en vérité, autant le vôtre que le mien.

À mes sœurs adorées,

Nihal, l'aînée, un véritable pilier dans ma vie, *Inès* ma complice de toujours, et *Tasnime* la petite étoile de la maison. Votre présence est le plus beau cadeau, une source éternelle de joie.

À Mohamed,

Qui est pour moi bien plus qu'un beau-frère, un véritable grand frère de cœur.

À notre petit trésor, Hani, qui illumine nos vies par sa présence.

À l'âme de ma grand-mère,

Tu restes à jamais gravée dans ma mémoire et mon cœur.

À Papa-Sidou,

Que dieu te bénisse et te garde auprès de nous.

À mon binôme, ma partenaire de chambre et ma confidente, Kenza,

Merci d'avoir partagé ce chemin avec moi, merci d'être une âme sœur, merci pour les nuits blanches, les moments de doute, de stress mais aussi de joie partagée. Ce parcours aurait été bien différent sans toi.

À Lina, perle rare de ma vie,

Ma copine de toujours, depuis les bancs du CEM jusqu'à aujourd'hui, merci de m'encourager, de m'écouter et de me comprendre.

À mes amies sincères *Nada, Fadoua, Chaima, Tina, Mely, Soumi, Imen, Linia, Hanane, Aya.*

À mon ami et mon frère, Nour El Islam, merci de m'épauler et de m'encourager.

Avec tout mon amour et ma gratitude.

Nada.

Dédicace

Tout d'abord, je rends grâce à Allah qui m'a guidé tout au long de ce travail, m'inspirant la droiture et les bonnes décisions.

À tous ceux qui sont chers, ceux à qui je dois mon succès :

À mes chers parents Toufik et Yamina,

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tous le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance.

À celui qui m'a dit un jour que je suis la prunelle de ses yeux, et qui voyait dans mon plus simple succès la plus grande réalisation, à l'homme qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui car il est mon Père, celui dans les yeux duquel je vois la fierté de moi, mon model de respect et d'amour d'un père, de la compréhension et de la générosité. Mon très cher père, Tu as toujours été pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse.

À celle dont ses paroles m'accompagnent depuis que j'étais petite, celle qui m'a appris à être une fille forte qui cherche toujours à achever ses objectifs à tout prix ; celle qui m'a encouragé à poursuivre mes rêves même les obstacles semblaient insurmontables. Mon ange gardien, ma première et fidèle amie, ton amour et ta présence dans ma vie et le fait d'être ma Mère continueront d'éclairer mon chemin.

À mon cher frère, à mes merveilleuses sœurs et à leurs époux

Amine, Khadidja et Ikrame ; Chacun de vos sourires a illuminé mon chemin. Chaque mot d'encouragement a nourri mes rêves. Votre confiance en moi a renforcé la mienne, À travers ce travail, je célèbre notre lien indéfectible et l'amour profond et éternel. Merci d'avoir été mes anges gardiens, ma boussole et mon ancrage : cette réussite est aussi la vôtre.

À mes anges, H*iba*, ***A***hmed, ***M***aria, ***R***itedje, ***M***erouane, ***A***dem, ***D***joud***,I***yed et à mes princesses de l'année, ***F***arah et **I**hcene. *J'espère avoir l'honneur d'assister à votre réussite un jour.*

'Avec de l'amitié et de la confiance, même les moments difficiles semblent plus légers'

À ma chère amie, binôme et copine de chambre NADA

Ce mémoire porte nos efforts, nos espoirs partagés et notre belle complicité. Merci pour l'amour que seules les vraies âmes sœurs savent offrir, ta présence lumineuse dans les moments sombres, les fous rires à minuit, les silences partagés et les encouragements quand tout semblait flou.

À mes chers:Hayet *et sa famille, M*eriem***,****I****ntissar,T****ina,****C****haima, I****men, S****oumia, A****bir et N****adir*

Enfin, je dédie ce travail à moi-même. Il est temps de reconnaître mon chemin, mes efforts et ma résilience. C'est mon moment.

Kenza

Liste des abréviations :

ACM : Association for Computing Machinery

ALC : Arab Leasing Corporation.

AML: Anti-Money Laundering.

API : Application Programming Interface.

B2B : Business to Business.

B2C : Business to consumer.

BADR : Banque de l'Agriculture et du développement Rural.

BDD : Base De Données.

BDL : Banque de Développement Local.

BEA : Banque extérieure d'Algérie.

BNA : Banque Nationale d'Algérie.

BTC : Bitcoin.

CA : Chiffre d'affaires.

CIB : carte interbancaire.

Cigref : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.

CNMA : La Caisse Nationale de Mutualité Agricole.

CPA : Crédit Populaire d'Algérie.

CREDOC : Le Crédit Documentaire.

CRM : Customer Relationship Management.

CSAT : Scores de satisfaction client.

CX : L'expérience client.

Dab : les Distributeurs Automatiques de Billets.

DApps : applications décentralisées.

DeFi : montée de la finance décentralisée.

DG : Direction générale.

eNPS : L'Employee Net Promoter Score.

ERP : Enterprise Resource Planning.

ESG : Environnement, Social et Gouvernance.

FAQ : Frequently Asked Questions.

Fintech : technologie financière.

Gab : Guichets Automatiques de Banque.

GED : Gestion Électronique des Documents

GPI : Global Payments Innovation.

GRC : Gouvernance, gestion des risques et conformité.

IA : intelligence artificielle.

IT: Information Technology.

KM: Le knowledge management.

KPI: Key Performance Indicator.

KYC: Know Your Customer.

MLA : Maghreb Leasing Algérie.

NLP : Natural Language Processing.

Nps : Net Promoter Score.

ODD : Objectifs de Développement Durable.

PCI-DSS : Paiement Card Industry-Data Security Standard.

PDCA: Plan-Do-Check-Act.

PE : Participation Etrangère.

PME : Petites et moyennes entreprises.

PP : Participation Publique.

Psd2 : Payment Services Directive 2

PwC : PricewaterhouseCoopers

R&D : Recherche et développement.

Regtech : Regulatory Technology.

REMDOC : La Remise Documentaire.

RF : Ressources Financières.

RGPD : Le règlement général sur la protection des données

RH : Ressources humaines.

RIB : relevé d'identité bancaire

RIB : relevé d'identité bancaire.

RPA : Automatisation robotisée des processus.

RSE : La responsabilité sociétale des entreprises.

RVI: Réponse Vocale Interactive.

SATIM : Automatisation et de Transaction Interbancaire et de Monétique.

SAV/ SFA : application d'automatisation de la force de vente.

SCM : La société civile de moyens.

SDL : Logique de dominance du service.

SG : Société Générale

SMI : Système de management des idées.

SMS : Short Message Service.

SNPL : Save Now, Pay Later.

SPA : Société par actions.

Swift : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

TPE : Terminal de Paiement Electronique.

UI : Les interfaces utilisateur.

Liste des figures :

Chapitre I :

Figure 01: Outils de TIC 14
Figure 02: Processus étape de troisième génération..... 20
Figure 03 : Les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit 25
Figure 04 : La satisfaction du client est au cœur du modèle customer-centric 30
Figure 05 : Innovation ouverte Fasnacht (2009a) 42

Chapitre II :

Figure 01 : Les cinq (05) étapes de la gestion de la relation client.....…..58
Figure 02 : L'intégration des canaux au sein du datawarehouse..……..60
Figure 03 : Le modèle hiérarchique du comportement de co-création de valeur du client…...67
Figure 04 : Calcul du Employee Net Promoter Score (eNPS)……..75
Figure 05 : Calcul de NPS…….85

Chapitre III:

Figure 01: Outils de TIC 14
Figure 02: Processus étape de troisième génération..... 20
Figure 03 : Les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit..... 25
Figure 04 : La satisfaction du client est au cœur du modèle customer-centric..... 30
Figure 05 : Innovation ouverte Fasnacht (2009a)..... 42
Figure 6 : Répartition par âge..... 121
Figure 7 : Situation professionnelle..... 121
Figure 8 : Ancienneté en tant que client..... 122
Figure 9 : Niveau de satisfaction..... 123
Figure 10 : Canaux préférés pour le feedback..... 124
Figure 11 : Types de problèmes rencontrés..... 126
Figure 12 : Réaction face aux problèmes 126
Figure 13 : Intérêt pour les services personnalisés basés sur l'IA 127
Figure 14 : Perception de la blockchain et de la biométrie 127
Figure 15 : Innovation remarquée et innovation souhaitée 128
Figure 16 : Répartition par âge (BEA)..... 121
Figure 17 : Situation professionnelle (BEA)..... 121
Figure 18 : Ancienneté en tant que client (BEA)..... 122
Figure 19 : Niveau de satisfaction (BEA)..... 123
Figure 20 : Canaux préférés pour le feedback (BEA)..... 124
Figure 21 : Types de problèmes rencontrés (BEA)..... 126
Figure 22 : Réaction face aux problèmes (BEA) 126
Figure 23 : Intérêt pour les services personnalisés basés sur l'IA (BEA) 127
Figure 24 : Perception de la blockchain et de la biométrie(BEA)..... 127
Figure 25 : Innovation remarquée et innovation souhaitée (BEA) 128

Liste des tableaux :

Chapitre II :

Tableau 01 : Les trois types de CRM 54
Tableau 02 : La distinction entre satisfaction et fidélité 64

Chapitre III :

Tableau 01 : Invitation à donner son avis (BNA) 112
Tableau 02 : Canaux préférés pour le feedback (BNA) 112
Tableau 03 : Opinion sur les conseillers d'agence (BNA) 113
Tableau 04 : Écoute attentive et personnalisée (BNA) 114
Tableau 05 : Durée en tant que client × Invitation à donner son avis (BNA) 118
Tableau 06 : Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis (BNA) 119
Tableau 07 : Âge × Innovation souhaitée (BNA) 120
Tableau 08 : Invitation à donner son avis (BEA) 123
Tableau 09 : Canaux préférés pour le feedback (BEA) 124
Tableau 10 : Opinion sur les conseillers d'agence (BEA) 125
Tableau 11 : Écoute attentive et personnalisée (BEA) 125
Tableau 12 : Durée en tant que client × Invitation à donner son avis (BEA) 129
Tableau 13 : Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités de donner son avis (BEA) 130
Tableau 14 : Âge × type d'innovation bancaire souhaitée (BEA) 131

Sommaire :

Introduction Générale : 1
Chapitre I : 6
Processus d'innovation et de différenciation dans le secteur bancaire 6
Section 01 : Processus d'innovation dans les banques 8
Section 02 : Tendances et technologies qui façonnent le secteur bancaire 23
Section 03 : Rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel 38
Chapitre II : 51
Le feedback comme un élément principal de la gestion de relation client 51
Section 01 : La gestion de la relation client dans les banques : 53
Section 02 : Les différentes sources et typologies du feedback : 66
Section 03 : Le feedback comme un levier d'innovation et de différenciation bancaire : 81
Chapitre III : 92
L'intégration du feedback dans le processus d'innovation cas de la BNA et BEA 92
Section 1 : Présentation des agences d'accueil 94
Section 2 : Analyse comparative des pratiques 99
Section 3 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête 108
Conclusion Générale : 134

Introduction Générale :

Plus que jamais, les entreprises évoluent dans un environnement en constante mutation, marqué par la mondialisation, la déréglementation, la convergence sectorielle et l'accélération technologique. Dans ce contexte, les banques, en tant qu'acteurs économiques majeurs, sont confrontées à une concurrence intense, à des marchés arrivés à maturité, à une offre bancaire de plus en plus banalisée et à des clients toujours plus exigeants.

L'évolution rapide des attentes des clients, l'émergence de nouveaux acteurs (notamment les fintechs) et la banalisation des offres bancaires imposent aux établissements financiers de repenser leur manière de concevoir et de délivrer la valeur. Dans ce contexte, l'innovation n'est plus un choix stratégique mais une nécessité vitale.

Cependant, innover pour innover ne suffit plus. La différenciation durable passe aujourd'hui par une compréhension fine du client et par sa participation active à la transformation de l'offre bancaire. C'est dans cette logique que s'inscrit l'intégration du feedback client dans le processus d'innovation. Longtemps perçu comme un simple indicateur de satisfaction, le retour d'expérience client devient désormais un levier stratégique, capable d'orienter la conception de produits, d'améliorer les parcours, et de construire un avantage concurrentiel difficile à imiter.

La gestion de la relation client (GRC), ou Customer Relationship Management (CRM), représente aujourd'hui un pilier fondamental de la stratégie des entreprises, et plus particulièrement des banques. Dans un secteur fortement concurrentiel et en pleine mutation, la capacité à instaurer, entretenir et développer des relations durables avec les clients est devenue un enjeu central pour la rentabilité et la pérennité des établissements bancaires.

Historiquement, les banques fonctionnaient selon une logique transactionnelle, où la relation avec le client se limitait à l'exécution d'opérations financières standards. Cependant, la montée en puissance des attentes des clients, combinée à la numérisation des services, a transformé cette dynamique. Les clients ne cherchent plus seulement des produits bancaires, mais une expérience, une écoute, une personnalisation et une réactivité.

Dans ce cadre, la gestion de la relation client consiste à regrouper, analyser et utiliser les informations relatives aux clients afin de mieux comprendre leurs besoins, anticiper leurs attentes et leur proposer des services adaptés. La GRC repose sur trois grands axes :

La connaissance client : collecter et centraliser les données pour mieux segmenter les profils et comportements.

La personnalisation de l'offre : proposer des produits et services sur-mesure en fonction des besoins spécifiques de chaque segment.

La fidélisation : renforcer la confiance, améliorer la satisfaction et construire une relation de long terme.

Le passage d'une logique produit à une logique client implique également une transformation organisationnelle. La GRC ne doit pas être perçue comme une simple technologie ou une tâche réservée au service marketing ; elle doit être intégrée à l'ensemble de l'organisation bancaire. Tous les points de contact – agences, services en ligne, centres d'appel – deviennent alors des moments clés pour nourrir et enrichir cette relation.

Enfin, la gestion de la relation client ne peut être efficace sans une écoute active et structurée du client. C'est à ce stade que le feedback devient une composante stratégique : il permet de mesurer la satisfaction, d'identifier les irritants, mais aussi de capter des idées et opportunités d'innovation.

Dans cette optique, l'intégration du feedback client dans le processus d'innovation s'impose comme une démarche incontournable. Il ne s'agit plus uniquement de répondre aux attentes exprimées, mais d'anticiper les besoins latents en s'appuyant sur les retours concrets des usagers, qu'ils soient satisfaits ou critiques. Cette boucle d'apprentissage continue permet aux banques de concevoir des offres plus pertinentes, de développer des services à forte valeur ajoutée et, in fine, de se démarquer durablement sur un marché de plus en plus homogène.

Dans un secteur où la relation de confiance avec le client est primordiale, le feedback client devient un actif stratégique, à condition qu'il soit correctement collecté, analysé et intégré dans une logique d'innovation collaborative. Loin d'être une simple formalité ou un indicateur de satisfaction, il constitue aujourd'hui un pilier essentiel de la stratégie marketing moderne.

Ainsi, pour les banques algériennes, confrontées à une double pression – celle des banques étrangères technologiquement avancées et celle des nouveaux entrants issus d'autres secteurs (assurances, fintechs, distributeurs…) – l'exploitation intelligente du feedback client peut représenter un avantage concurrentiel décisif, à condition de l'intégrer pleinement dans leur processus d'innovation.

A cet effet, et afin d'approfondir notre vision sur l'innovation et l'intégration du feedback pour créer de l'avantage concurrentiel, nous avons structuré notre travail de recherche autour de l'importance et du rôle du feedback client dans les banques. A cet effet, la question centrale de notre travail est celle de savoir : ***Dans quelle mesure les banques publiques algériennes intègrent-elles le feedback client dans leur processus d'innovation cas de la BNA et BEA ?***

A partir de cette problématique nous pouvons soustraire les questions suivantes :

1- Quels sont les types d'innovation les plus fréquents dans les banques publiques algériennes (produits, services, processus, technologies) ?

2- Quel est le rôle du feedback client dans le processus d'innovation bancaire dans la création de l'avantage concurrentiel ?

3- Comment les banques publiques algériennes, notamment la BNA et la BEA, perçoivent-elles le feedback client ?

Afin de répondre à l'objectif de notre recherche, nous avons émis des hypothèses qui guident notre travail se résument comme suit :

H1 : L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation bancaire améliore la satisfaction et la fidélité des clients.

H2 : Les clients les plus anciens sont davantage sollicités pour donner leur feedback dans le cadre du processus d'innovation bancaire.

H3 : L'âge des individus influence significativement leur intérêt et leur volonté de donner leur avis.

Objectif de la recherche :

Notre objectif est d'évaluer dans quelle mesure les clients de la BNA et de la BEA participent indirectement ou directement au processus d'innovation bancaire à travers le feedback qu'ils fournissent. Il s'agit également d'appréhender l'impact de cette intégration (ou absence d'intégration) du feedback client sur l'amélioration et l'adoption des services innovants, en particulier digitaux.

Plus spécifiquement, il s'agira d'analyser comment la BEA et BNA collectent, traitent et exploitent les retours de ses clients dans la conception ou l'adaptation de son offre bancaire, ainsi que d'examiner les effets de cette démarche sur la satisfaction, l'usage et la fidélité de la clientèle.

Structure de la recherche :

Afin de bien mener notre projet et de donner une démarche compréhensible, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre traite une approche théorique sur ***Processus d'innovation et de la différenciation dans le secteur bancaire*** à travers la présentation des notions de base ainsi que la présentation des enjeux et opportunités du processus d'innovation et les tendances technologiques du secteurs bancaire ainsi que le rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel.

Lors du deuxième chapitre nous nous intéressons particulièrement à ***la notion de gestion de relation client*** et ***le feedback*** à travers la présentation des fondements théoriques de la GRC, les types de feedback et à la fin le rôle du feedback dans l'innovation ;

Le troisième chapitre est consacré à ***la présentation du secteur bancaire Algérien*** et en particulier notre champ d'investigation, à savoir ***la Banque Extérieur d'Algérie (BEA)*** et ***la Banque Nationale d'Algérie (BNA)*** nous avons traité le cas pratique qui est l'analyse des pratiques d'innovation et du feedback au sein de deux banques ainsi que la présentation des résultats de nos deux recherches qualitatives.

Méthodologie de la recherche :

Afin de répondre aux questions ci-dessus et de vérifier la conformité des hypothèses, nous avons adopté une double approche : une approche théorique, à travers la consultation des documents nécessaires (livres, revues, articles, sites web) liés à notre sujet de recherche, et une approche empirique qui implique l'utilisation des informations et des données collectées au sein de la banque (BNA) et la banque (BEA) sur les pratiques d'innovation et du feedback pour tirer des conclusions.

Les études antérieures :

1. **«2001, 2008, 2019 : évolutions du modèle Stage-Gate avec plus d'agilité et d'intégration client »** *(Robert G. Cooper),* Cooper affirme que l'innovation produit échoue souvent à cause du manque d'écoute client. Il insiste sur l'idée que : « L'avis du client doit être intégré tout au long du processus d'innovation, et non seulement au début ». Les entreprises qui appliquent le modèle Stage-Gate avec intégration du feedback client ont : Un taux de succès en innovation plus élevé ; Moins de projets abandonnés tardivement ; Des produits plus adaptés aux besoins réels du marché.
2. **« Les perspectives de développement de la relation banque-client en agence à partir de l'évolution du réseau des banques algériennes »** (Ameur Mustapha & Lassoued Radhia (2007-2017)), ces derniers visent à analyser la stratégie relationnelle mise en œuvre dans les agences bancaires algériennes, notamment à travers l'évolution de leur réseau et la digitalisation des services. Le résultat principal est : La croissance du réseau bancaire et l'essor de la digitalisation permettent une meilleure prise en charge relationnelle des clients en agence ; les banques tirent un avantage compétitif de la qualité du service client.
3. **« Analyse de la gestion de la relation client au sein du secteur bancaire algérien »** (HOUCHI Ourdia, KACEL Malika 2015), le principe de cette étude est : Étude de cas menée à l'agence BEA 034 de Tizi-Ouzou pour évaluer l'application de la GRC dans le secteur bancaire algérien, à travers une approche qualitative et quantitative. Le résultat est : faible personnalisation de la relation client ; personnel apprécié mais mal valorisé ; insuffisance des outils technologiques ; nécessité d'intégrer la GRC dans la stratégie globale.
4. **« Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change »** *(Joe Tidd & John Bessant, 2020),* Ils considèrent que l'innovation efficace repose sur l'intégration active des parties prenantes, notamment des clients, à travers tout le processus d'innovation.

Intégrer le client dans l'innovation permet de : Réduire les risques d'échec, Accélérer la mise sur le marché, Améliorer l'adéquation produit-marché, Favoriser l'adoption par les utilisateurs.

5. **« Customer-Driven Service Innovations in the Banking Sector : Enhancing Satisfaction and Loyalty »** *(Nguyen et al., 2024),* le but de cette étude est analyser comment les innovations de services pilotées par les feedbacks clients améliorent la satisfaction et la fidélité des usagers. Son résultat est : les banques qui exploitent activement les retours clients sont capables de réagir rapidement aux tendances du marché, ce qui leur permet d'innover plus efficacement.
6. **« Leveraging Explainable AI for Proactive Management of Negative Feedback in Reputation Risk Mitigation »** *(Shen, 2024),* le concept de cette étude est : Démontrer comment l'intelligence artificielle explicable (XAI) peut être utilisée pour gérer de manière proactive les feedbacks négatifs des clients. Shen a conclu que l'entreprise peut anticiper les risques de réputation et ajuster son offre.
7. **« The untapped potential of customer insights for innovation »** *(Stremersch et al., 2025),* le concept de cette étude est : Structurer la manière dont les entreprises utilisent les feedbacks clients pour en faire des "insights" exploitables. Elle met l'accent sur le fait que, ces données sont sous-utilisées ou mal gérées, ce qui freine l'innovation.
   Les auteurs ont testé le cadre conceptuel de l'étude (génération – diffusion – application des insights clients) et ils ont démontré que les entreprises qui appliquent cette structuration tirent des bénéfices mesurables : amélioration de l'innovation, meilleure adaptation au marché, fidélisation accrue.

Chapitre I :

Processus d'innovation et de différenciation dans le secteur bancaire

Introduction du chapitre I :

L'activité des établissements bancaires est en profond bouleversement, sous l'effet de l'évolution des attentes de la clientèle, et d'un contexte encore plus exigeant sur le plan réglementaire. Pour rester pertinentes, les banques doivent être à l'écoute de ces besoins et créer des produits pour y répondre, afin de créer de la valeur pour leurs clients et pour la banque.

Sans innovation, les banques n'arrivent plus à survivre, quelle que soit leur taille et leur solidité apparente. Prises au piège d'un climat économique rendu instable par des cycles d'innovation raccourcis et une concurrence rude, mondiale et imprévisible, les banques peinent à innover seules et parfois à innover tout court.

De ce point de vue, l'innovation n'est plus une option mais bien une obligation, acte stratégique inscrit dans un projet d'innovation dans le développement, donc d'innovation, et non d'optimisation des réponses d'offres. Il faut réinventer l'ensemble des processus assurant les activités de la banque, et créer des produits financiers répondant à la demande d'un marché de plus en plus pointu et exigeant. L'enjeu de la stratégie d'innovation se décline ainsi autour de plusieurs dimensions : technologique, d'un côté, organisationnelle et commerciale, de l'autre. Mais au-delà de la technologie, la véritable valeur ajoutée qui doit permettre de se distinguer pourrait bien résider dans la prise en compte de l'expérience client. Alors que les produits ou services proposés par les banques ont plutôt tendance à ressembler entre eux, il importe d'établir avec le client un lien fort autour de la manière dont le service est, ou devrait être, délivré, tant par la banque que par les autres acteurs de la relation. Le véritable enjeu consiste ainsi à retisser le fil du lien humain, dans un univers de plus en plus digitalisé, où la relation entre la banque et son client ne serait plus qu'une relation d'opposition inamicale.

L'innovation ne peut plus seulement se contenter d'être réussie, elle doit également être permanente.

Dans un premier temps, notre analyse s'est portée sur la notion d'innovation, en mettant en lumière ses enjeux, ses opportunités ainsi que le processus à travers lequel elle se déploie dans le secteur bancaire. Dans un second temps, nous avons examiné les principaux outils technologiques mobilisés dans les banques, notamment les fintech, l'intelligence artificielle, la blockchain, la personnalisation des services et le big data. Cette analyse a été complétée par une étude des différents produits et canaux bancaires tels que les applications mobiles, les sites web, les DAB/GAB, les centres d'appels, les terminaux de paiement électronique (TPE) et les cartes bancaires. Enfin, nous nous sommes intéressés au rôle stratégique de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel. Cette dernière se manifeste notamment par l'amélioration de l'expérience utilisateur, la personnalisation accrue des services, la réduction des coûts, ainsi que l'optimisation de l'efficacité opérationnelle. L'ensemble de ces éléments contribue à construire un avantage concurrentiel durable, permettant aux établissements bancaires de se différencier dans un environnement hautement compétitif.

Section 01 : Processus d'innovation dans les banques

1. Qu'est-ce que l'innovation ?

1.1. L'innovation :

Selon Schumpeter l'innovation est : "la première introduction d'une nouveauté productive dans la sphère écono¬mique. Elle désigne aussi le processus qui sépare l'invention de l'introduction commerciale de ce dans quoi elle se concrétise industriellement"

Yves.P (1975), un auteur pionnier dans la recherche en management, a définit l'innovation dans un sens plus moderne : " L'innovation est un processus dans l'aboutissement incertain et une réalisation originale, qui comporte des attributs créateurs de valeur nouvelle."[1]

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.[2]

L'innovation se distingue par son impact sur la société, l'économie ou l'environnement. Elle crée de la valeur en améliorant des processus, en offrant de nouvelles possibilités ou en changeant les comportements. C'est un processus de développement, d'application et de diffusion de nouvelles idées (invention) pour améliorer la qualité de produits/services, ou pour résoudre des problèmes, elle repose sur la créativité pour répondre aux besoins existants. Donc c'est la transformation de l'idée en une solution utile, adoptée et valorisée par la société ou le marché. On peut dire alors qu'elle est l'application réussie de l'invention pour créer de la valeur. Au sens plus clair : l'innovation, c'est l'invention mise en pratique avec succès.

1.2. L'invention :

C'est la création (la naissance) d'une nouvelle idée, technologie, produit, prototype ou méthode. Elle résulte souvent de la recherche, de l'expérimentation ou de la créativité. C'est la création de quelque chose de nouveau, souvent le résultat de la recherche, de la créativité ou du hasard. Une invention reste souvent au stade conceptuel ou prototype sans nécessairement avoir d'impact immédiat.

Différence entre invention et innovation :

On peut considérer une invention comme innovation lorsqu'elle atteint le stade de produit ou de service commercialisé. L'invention, c'est l'idée ou le brevet tandis que l'innovation,

[1] Yves, P. (1975). Stratégies d'innovation dans les PME (p. 26). Dunod.
[2] Perroux, F. (1996). Le problème du profit : Théorie et histoire de la pensée économique (p. 159). Presses Universitaires de Grenoble.

c'est la rencontre avec le marché. La notion de marché doit entrer le plus tôt possible dans le processus d'innovation, pour valider l'attrait et la capacité d'adoption future.[3]

1.3. Le développement :

Une invention doit être développée pour devenir utilisable. Cela implique des tests, des améliorations et une adaptation aux besoins réels du marché.

1.4. La création de la valeur :

L'innovation se distingue par sa capacité à créer de la valeur, que ce soit économique, sociale ou environnementale. Elle apporte un avantage tangible par rapport aux solutions existantes.

2. Enjeux et opportunités de l'innovation :

Les innovations financières ont un rôle stratégique pour à la fois diversifier les services proposés et renforcer la position des banques sur le marché. Elles ne sont plus à envisager comme un simple levier concurrentiel, mais comme une nécessité pour s'adapter aussi bien aux évolutions technologiques qu'aux attentes de la clientèle.

2.1. Enjeux de l'innovation :

Les enjeux et les défis de l'innovation bancaire sont multiples et nombreux, les banques doivent être innovantes sans cesser de gérer le risque, et de répondre à la demande clients et leurs attentes, tout en respectant les régulations.

- Concurrence accrue des fintechs et néo-banques :

Les nouveaux intrus sont plus innovants, agiles et centrés sur le client ce qui entraine un risque de perte de parts de marché, surtout auprès des jeunes générations. L'apparition des fintechs et des néo-banques pousse les banques traditionnelles à innover et à proposer des services plus alertes et compétitifs.

- Attentes élevées des clients :

Les clients demandent des services personnalisés, rapides et accessibles 24/7. À l'échelle humaine, il s'agit de l'évolution des compétences des associés, avec l'introduction d'outils numériques à l'activité principales, les collaborateurs sont appelés à avoir des rôles plus stratégiques et réaliser des tâches à plus forte valeur ajoutée. On devrait donc prévoir leur ascension en compétences. Sachant qu'une expérience client mauvaise peut entraîner une désaffection.

- Cybersécurité et confiance :

En raison de l'essor des cyberattaques, la sécurisation des systèmes et des données est devenue une priorité absolue. Les fuites de données et les cyberattaques peuvent endommager

[3] UMI Innovation. (s.d.). L'open innovation : Définition, enjeux et exemples. https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/

la réputation des banques où la protection des informations des clients est essentielle. Ces derniers demandent une forte protection de leurs données d'autant plus que les clients partagent de plus en plus leurs données personnelles en échange de services personnalisés.

- **Conformité réglementaire :**

Les régulations RGPD, PSD2, etc. sont compliquées et coûteuses à mettre en œuvre, ainsi qu'un manque de conformité peut entraîner des sanctions et une perte de confiance. Dans un environnement réglementaire compliqué et en continuelle évolution, les banques doivent ajuster leurs pratiques de conformité, leur modèle de risques et leur gestion.

- **Transformation numérique :**

La transformation numérique est irréversible pour améliorer l'efficacité des opérations et proposer des services particularisés aux clients afin de répondre aux attentes des consommateurs modernes. Cependant, il est onéreux et complexe de moderniser les infrastructures legacy. De plus, la résistance au changement interne peut ralentir l'innovation.

- **Inclusion financière :**

Les populations non bancarisées ou sous-dynamisés sont un frein à l'accès. Se mépréjuger ces segments peut empêcher la croissance.

- **Durabilité et responsabilité sociale :**

Les clients et les investisseurs exigent des pratiques durables et éthiques, poussant les banques intègrent les critères ESG dans leurs prises de décision de financement et d'investissement, c'est la transition écologique. En ce qui concerne l'empreinte environnementale, il est crucial de rappeler que la construction et le développement des outils digitaux a un effet sur l'environnement. Donc, les banques doivent tenir compte cet aspect environnemental aussi bien au niveau interne de leur organisation que dans les produits qu'elles proposent à leurs clients. Cependant, il est préférable d'éviter le "greenwashing", qui peut être nuisible à la réputation.

2.2. Opportunités de l'innovation :

Les innovations financières permettent aux banques l'extinction de certaines anomalies. Cela peut assurer une relation durable et stable entre les banques et leurs clients.

- **Expérience client omnicanale et personnalisée :**

Les établissements financiers doivent impérativement établir une relation client de proximité sur tous les canaux en prodiguant une expérience client fluide et intégrée (mobile, web, agences) ; l'IA et la data étant notamment mises à profit pour faire émerger des services ultra-personnalisés, variés en conseils financiers et offres personnalisées.

- **Innovation technologique :**

L'innovation technologique représente, de toute évidence, un levier fondamental de l'amélioration des services bancaires. Par l'adoption de technologies avancées (intelligence

artificielle, blockchain, automatisation), il devient possible d'élaborer des applications mobiles adaptées et, de lancer de nouveaux services, tels que les paiements instantanés, les portefeuilles électroniques…

- **Collaboration avec les fintechs :**

La coopération avec les fintech, constitue un facteur clé d'accélération de l'innovation. En nouant des alliances stratégiques, les banques peuvent, en intégrant des solutions fintech de façon plus que satisfaisante, élargir leur gamme de services et améliorer le service rendu à la clientèle tout comme la stratégie de différenciation mise en place.

- **Cybersécurité renforcée :**

La cybersécurité accentuée, est un élément incontournable, d'une moindre fragilisation, des transactions et des informations concernant la coopération des clients. Le canal de l'investissement, dans des solutions sécurisées à divers niveaux, biométriques multi facteurs, de multiples opérations les sécurise, autant qu'il inhibe l'inquiétude des clients sur la fiabilité, ou sécurité du système.

- **Open Banking et services basés sur les données :**

L'open banking et l'utilisation des données devraient conduire au développement de nouveaux services innovants, en particulier les comparateurs et les agrégateurs de comptes. Une utilisation fine des données devrait permettre d'anticiper les besoins des clients et de leur faire dès à présent des propositions adaptées. Il s'agit d'un objectif fondamental, dans la perspective de rendre la relation client encore plus engageante et satisfaisante.

- **Inclusion financière :**

L'inclusion financière est une finalité nécessaire à optimiser l'accès aux services bancaires par une large frange de la population. Consacrer la recherche et les efforts dans le développement de solutions low-cost (mobile banking, micro-crédit), et territorialiser l'offre bancaire pour les zones rurales et quartiers populaires doivent contribuer à élargir l'offre et à favoriser l'inclusion économique.

- **Durabilité et finance verte :**

La durabilité et la finance verte s'imposent comme des priorités, ainsi, face à l'urgence environnementale, les solutions financières ne doivent pas être insuffisantes : en proposant des produits responsables comme les obligations vertes ou les fonds ESG, les banques doivent faire la promotion de leurs initiatives RSE pour attirer de nouveaux clients «écoresponsables».

- **Formation et culture d'innovation :**

La formation et la culture d'innovation sont des axes de développement qui doivent accompagner la transformation du secteur bancaire. Il est fondamental de former les collaborateurs au digital et aux nouveaux outils de travail et d'accroître la capacité de l'entreprise à devenir une entreprise plus agile, ouverte, souple et en recherche permanente d'expérimentation.

- Gestion des risques technologiques :

La gestion des risques technologiques repose sur l'utilisation d'outils innovants, comme les analyses prédictives et l'IA, pour anticiper et prévenir les menaces potentielles. Une stratégie pro-active protège les clients et protège l'entreprise des risques liés aux nouvelles technologies.

- Services à valeur ajoutée :

Enfin, la diversification vers des services à valeur ajoutée constitue un levier différenciant pour les établissements financiers en proposant des services d'accompagnement en supplément : Conseil en investissement, gestion de patrimoine, offres combinées (banque + assurance, banque + conseil fiscal…) pour rendre l'offre attractive et fidéliser la clientèle.

Donc l'objectif primordial de toute innovation financière est d'atteindre l'équilibre financier et même de dégager des profits afin d'assurer la durabilité et le développement du secteur bancaire.

2.3. Stratégies pour rester le premier choix :

Pour maintenir sa position de leader face à la concurrence, une banque doit **innover**, **se concentrer sur le client**, **renforcer la confiance** et **s'adapter aux nouvelles tendances**. En transformant les enjeux en opportunités, elle peut non seulement survivre mais également prospérer dans un secteur en pleine mutation.

- Concentration sur le client :

L'innovation bancaire repose avant tout sur une attention portée aux prospects. Il convient de se placer dans une logique client et centrée sur ses besoins en anticipant ses attentes. Améliorer le service client permet certes de fidéliser le client dont le niveau de satisfaction se renforce tout en transformant celui-ci en ambassadeur : elle attire de nouveaux clients et assure ainsi le maintien d'un avantage concurrentiel durable.

- Adopter une approche data-driven :

Pour innover de manière efficace, les établissements bancaires ont donc besoin d'adopter une approche Data-driven.

Le Data Driven, également appelée Data-Driven Marketing, se base sur un concept qui consiste à prendre des décisions stratégiques sur la base d'une analyse et d'une interprétation des données. L'approche Data Driven permet d'analyser et de structurer la data dans le but de mieux cerner ses consommateurs et ses clients. Le « pilotage par la donnée » va donc permettre à une entreprise de contextualiser et/ou de personnaliser le message à ses prospects ainsi qu'à ses clients[4].

- Investir dans l'innovation :

L'investissement destiné à favoriser l'innovation dans la banque est structuré. En effet, les laboratoires d'innovation sont des lieux d'expérimentation de nouvelles idées avant leur

[4] AT Internet. (s.d.). Data-driven : Définition et explications. https://www.atinternet.com/glossaire/data-driven/#

éventuel déploiement. Les start-ups et les Fintechs sont également des partenaires de choix pour innover et se saisir des nouvelles technologies et des nouveaux usages.

- **Renforcer la confiance :**

Pour allier innovation et fidélisation, la banque doit d'abord instaurer la confiance. Elle doit communiquer en transparence sur ses mesures de sécurité et de conformité pour rassurer ses clients concernant la protection de leurs données et transactions.

- **Diversifier l'offre :**

Alors qu'il leur faut faire face à une concurrence de plus en plus rude, les banques doivent enrichir leur éventail de produits en intégrant dans leur offre des services en ligne innovants, tels que cryptomonnaies, blockchain, finance verte, pour coller aux évolutions des attentes du marché et des mœurs des clients. Mais il est aussi primordial de répondre aux besoins des différents segments de consommation eux-mêmes, qu'il s'agisse de la clientèle particulière, de la clientèle entreprise, des jeunes ou des seniors, afin de proposer des produits et/ou des services réellement adaptés.

3. Processus d'innovation :

Un processus d'innovation comprend toutes les étapes nécessaires pour transformer une idée en un projet qu'on peut vendre. En général, il se déroule en quatre phases : d'abord, on a l'idée, ensuite on la transforme en projet, on réalise ce projet, puis on le met sur le marché. Chaque étape demande une façon de faire différente.

Pour réussir dans l'innovation, une entreprise doit prendre en compte son environnement. Elle doit comprendre l'importance de la culture de l'innovation pour améliorer son organisation, l'impact de ce qui l'entoure (comme le marché ou la concurrence), les compétences nécessaires, ainsi que les outils comme les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la gestion des connaissances (Knowledge Management), qui peuvent l'aider à innover.

3.1. Le contexte de l'innovation :

3.1.1. La culture de l'innovation :

Dans le but de promouvoir l'innovation, la société s'est engagée à créer une culture organisationnelle qui soutient la diversité culturelle. L'innovation prend racine dans les êtres et les collectifs humains qui constituent une organisation. Les semences de l'innovation se trouvent dans une variété d'idées, de perspectives, de valeurs, de croyances et d'expériences. Il convient donc de se trouver dans un environnement qui encourage la diversité en pratiquant pour enrichir les normes professionnelles et en osant être créatif.

Cette culture reflète souvent les valeurs des fondateurs ou des figures emblématiques qui ont marqué son histoire. Cette culture justifie les actions, encourage les nouvelles idées, pousse à sortir de la zone de confort et incite à prendre des risques tout en valorisant les différences de comportement.

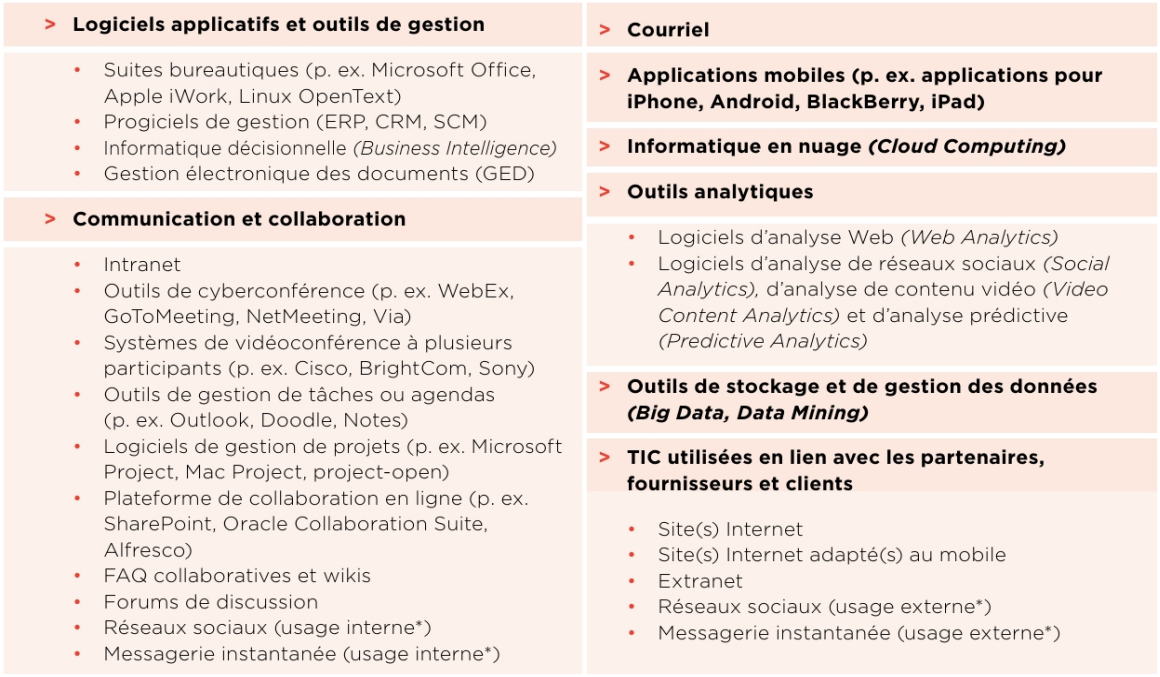
3.1.2. L'environnement :

L'entreprise interactive est à la fois influente et subit une influence et au ce déséquilibre, il est certain qu'elle sera impactée par son milieu qui in fine, tend à conditionner ses choix. Effectivement, il est nécessaire d'opérer une précompréhension des constituants de la dépense tels que : le milieu concurrentiel et client, l'ambiance socioculturelle et la qualité de l'enseignement ainsi que l'environnement législatif, la fraude et l'évasion fiscale, la publicité, ainsi que l'instance qui délivre le brevet et la protection de la propriété et le biais médiatique. Pour ne citer que. Dans un autre registre aussi, cette entreprise innovante dite proactive, permet sous certaines conditions un changement de perspective.

3.1.3. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) :

Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) regroupent plusieurs outils qui servent à accéder à l'information, la stocker, la partager et la modifier. Cela va des emails jusqu'au cloud (l'infonuagique / Cloud Computing), en passant par les applications mobiles et les réseaux sociaux. Grâce à ces outils, les organisations peuvent améliorer à la fois leur fonctionnement interne et leurs échanges avec leurs partenaires, fournisseurs et clients.

Figure 01: Outils de TIC



Source : Indice d'innovation par les TIC (CEFRIO, 2012, p. 9).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication visent à offrir des améliorations du système bancaire et des consommateurs. Parmi ces avantages, la dématérialisation des moyens de paiement.

L'émergence de ces derniers permet aux banques d'économiser considérablement du temps et des coûts dans les transactions et constitue un moyen et un outil stratégique. Indispensable au fonctionnement normal de la banque.

La technologie a sans aucun doute contribué à améliorer la qualité des services fournis aux clients afin de garantir une relation durable avec eux, à mieux surveiller les activités bancaires, à permettre aux décideurs de prendre les décisions pertinentes(les plus efficaces au bon moment) et à mieux gérer les risques.

3.1.3.1. Les raisons d'introductions des NTIC par les banques :

3.1.3.1.1. La recherche de meilleures méthodes de gestion :

Avec la demande croissante de services personnalisés et l'usage de plus en plus fréquent des outils numériques comme les GAB/DAB et la banque en ligne, les banques cherchent à investir davantage dans les nouvelles technologies. Leur objectif est d'améliorer leur efficacité et leur productivité.

3.1.3.1.2. La maîtrise des coûts et la réalisation des économies d'échelle :

Les services de banque à distance permettent aux banques d'augmenter leurs revenus, car ils réduisent le coût moyen de chaque opération. Le fait de déplacer certaines activités vers des services à distance diminue aussi les frais liés à la gestion des agences. En plus, certaines opérations faites en ligne, qui seraient gratuites au guichet, génèrent des coûts indirects pour le client, comme les frais de connexion à Internet.[5]

3.1.3.1.3. Avoir de l'avantage concurrentiel :

En effet, ce moyen offre à la banque un avantage par rapport à ses concurrents. Il lui permet non seulement d'augmenter sa part de marché, mais aussi d'attirer de nouveaux clients tout en gardant et fidélisant ceux qu'elle a déjà. De plus, l'adoption de ce mode a facilité le lancement de nouveaux produits, ce qui a permis de diversifier les offres et d'élargir les activités de la banque vers de nouvelles opportunités.[6]

3.1.3.1.4. L'amélioration des relations avec la clientèle :

Fidéliser le client est une priorité pour les banques, car une relation de fidélité rend le client moins tenté de changer de banque. La fidélité est donc essentielle pour la réussite et la continuité de l'activité. Un client satisfait devient aussi un bon ambassadeur : il peut parler positivement de la banque autour de lui et attirer de nouveaux clients. Il vaut mieux garder un client existant en le satisfaisant pleinement que d'en chercher d'autres sans pouvoir bien les gérer. Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus informés et exigeants. Ils attendent des services rapides, simples et accessibles à tout moment.

Les nouvelles technologies de communication répondent justement à ce besoin de disponibilité 24h/24 et 7j/7.

3.1.4. Le Knowledge Management (KM) :

[5] Capiez, A. (2001, mai). Nouvelles technologies et performance : le cas de la banque à distance. 22e Congrès de l'AFAC, France, p. 4.

[6] Belabdi, M. (2010). Détermination du profit des utilisateurs d'internet-banking au Québec (Mémoire de maîtrise, MBA Recherche). p. 15.

Concernant ce terme, il existe plusieurs définitions. La première émane du Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref). Selon lui, il s'agit «d'un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker et diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Cette connaissance est matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenus par les collaborateurs ou les experts du domaine.» [7]

La deuxième définition est celle synthétisée par Jean-Yves Prax, expert français en KM. Pour lui, «le Knowledge management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation de savoirs et de savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation». [8]

Le Knowledge Management (ou gestion des connaissances) dans un processus d'innovation consiste à faire en sorte que la bonne personne ait la bonne information au bon moment pour prendre une décision. Cela regroupe toutes les actions, méthodes et outils utilisés pour repérer, analyser, organiser, mémoriser et partager les connaissances entre les membres de l'entreprise. Ces connaissances peuvent venir de l'intérieur de l'entreprise ou de sources extérieures, et l'objectif est d'aider à atteindre les résultats fixés.

3.1.5. Les compétences :

Les banques cherchent à innover dans leurs services et leurs activités en utilisant plus de technologies et en renforçant leurs compétences en transformation numérique. Pour rester compétitives et offrir des services attractifs, elles doivent surtout améliorer leur manière de communiquer avec les clients, respecter les règles en vigueur, et développer leurs capacités en leadership.

3.1.5.1. Les compétences en matière d'interaction avec les clients sont essentielles pour attirer les clients :

Alors que les banques et les fintechs développent des services numériques pour mieux servir leurs clients, les employés doivent acquérir de nouvelles compétences adaptées à ces changements. Par exemple, ils doivent améliorer leur communication pour conseiller les clients aussi bien en ligne qu'en face à face.

Renforcer les liens avec les clients demande aussi de savoir gérer des règles plus strictes. Des obligations comme le "Know Your Customer" (KYC), qui consiste à bien connaître l'identité du client pour éviter les fraudes, nécessitent un esprit d'analyse et des compétences en résolution de problèmes.

Les banques qui ne forment pas correctement leur personnel à ces exigences risquent de recevoir de fortes amendes et de perdre la confiance de leurs clients.

[7] CIGREF. (2000). Gérer les connaissances.
https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf
[8] Le Temps. (07 janvier 2016). Knowledge management : Qu'est-ce que c'est ?
https://www.letemps.ch/economie/carrieres/knowledge-management-questce-cest#

3.1.5.2. Les banques peuvent dominer le secteur grâce à leurs compétences en matière de leadership et de service client :

Les institutions financières investissent dans la transformation numérique pour rester compétitives. Même si les fintechs ont un avantage technologique, les banques traditionnelles ont aussi un fort potentiel d'innovation.

Pendant la pandémie, les banques ont renforcé leurs systèmes et formé leurs équipes. Elles ont développé des solutions numériques, se sont adaptées à la baisse de l'usage de l'argent liquide, et leur personnel a bien réagi face aux services bancaires en ligne. Aujourd'hui, elles peuvent innover sur le plan technologique tout en accompagnant leurs équipes, notamment en développant les compétences en leadership et en relation client.

Les fintechs doivent s'attendre à ce que les banques reprennent une place importante dans le secteur. À mesure qu'elles avancent dans leur transition numérique et qu'elles forment leur personnel à de nouvelles compétences, les banques gagneront en flexibilité tout en profitant de leurs atouts existants.

Peu importe la concurrence, toutes les institutions financières doivent soutenir leurs équipes en renforçant les compétences en leadership, en communication client et en résilience, afin de réussir leur transformation numérique et d'offrir les services les plus attractifs du marché. [9]

3.1.5.3. Compétences technologiques et numériques :

Les compétences technologiques et numériques sont les conditions nécessaires à l'innovation bancaire. La maitrise des FinTech (blockchain, Open Banking, IA) permet d'optimiser les services bancaires, l'analyse des données (Big Data, Data Science) – du prédictif à la personnalisation, la cybersécurité et la conformité, la protection des données et le respect de la régulation (RGPD, KYC, AML), le cloud computing : flexibilité et efficience pour les infrastructures bancaires.

3.1.5.4. Compétences en gestion et stratégie :

Les savoirs en gestion et stratégie constituent une ressource indispensable pour mener à bien l'innovation bancaire. C'est une vision stratégique qui permet d'anticiper le mouvement du secteur et d'ores et déjà de préparer l'innovation. C'est le changement qu'il faut gérer pour faire entrer le personnel dans le nouveau monde des outils et des méthodes de travail. C'est la connaissance pointue des règles qui régissent le secteur bancaire qui assure qu'il est bien « légal » d'innover et que l'on est bien à l'intérieur des dispositifs de régulation existant. C'est la maîtrise des pratiques de projet du type Agile et Lean qui permet d'organiser une mise en œuvre plus rapide et plus efficace de l'innovation.

3.1.5.5. Compétences en communication et collaboration :

Les éléments nécessaires à l'innovation consistent à créer une collaboration entre différents services impliquant les autres départements dans le cadre d'une relation tripartite (Collaboration entre les services IT, marketing, finance, juridique, etc.) et interdisciplinaire, et

[9] Lepaya . (24/07/23). Gregor T. https://www.lepaya.com/fr/blog/upskilling-talent-banking-industry

surtout une communication apte à convaincre et à rendre les innovations accessibles pour toutes les parties prenantes ; et de faciliter le travail d'équipe, mais également d'associer leadership et esprit d'innovation. Les équipes sont à même de créer un climat favorable à l'innovation, tout comme l'instauration d'une culture de l'innovation permet de faciliter le partage des connaissances, d'inscrire le travail collectif dans la cadre d'une coopération dans une intelligence collective pour trouver de nouvelles idées ou, innover.

3.1.5.6. Culture de l'innovation et de l'adaptabilité :

La résilience ainsi que l'adaptabilité jouent également un rôle fondamental, puisqu'il est admis que l'échec a sa place dans le parcours de l'innovation. En acceptant le changement et en s'adaptant aux nouvelles technologies, aux nouvelles exigences du marché et aux nouveaux comportements des clients, on augmente la flexibilité de l'organisation, élan pour mieux réussir à faire face à l'incertitude et à la découverte de nouvelles opportunités.

3.2. Les étapes de l'innovation :

Le processus d'innovation peut suivre les quatre étapes qui sont :

3.2.1. L'étape idée :

Dans un cadre d'innovation, l'entreprise commence par effectuer des recherches d'information via différentes formes de veille (technologique notamment), afin de détecter des opportunités émergentes face à l'évolution du marché et de la technologie.

Une fois ces opportunités identifiées, elle s'emploie à dégager des concepts d'innovation susceptibles d'y répondre au mieux via une forte culture d'innovation, qui s'intègre dans la stratégie de développement de l'entreprise et repose sur un personnel ouvert au changement.

La génération d'idées lors de cette démarche peut s'effectuer à travers des méthodes variées : réunions de créativité, rapports d'étonnement, échanges d'expérience entre collègues, etc. Néanmoins, seules les idées les plus prometteuses, prompte à florir en succès industriel et commercial, seront sélectionnées et traitées. Cette méthode permet finalement aux firmes exploitantes d'innovations de réussir à se singulariser sur un marché en pleine mutation.

3.2.2. L'étape de l'idée au projet :

Après avoir identifié d'une part des opportunités technologiques, et d'autre part, les besoins du marché, il s'agit désormais de faire converger ces deux éléments en vue de définir un concept innovant tout à la fois technologique (propre aux évolutions) et commercial (correspondant à l'attente des consommateurs). À cet égard, plusieurs actions incontournables doivent être mises en œuvre :

- Vérifier la liberté d'exploitation, pour s'assurer qu'aucun brevet existant ne fait obstacle à l'innovation.
- Élaborer un projet d'action décrivant la nature du projet, son cadre juridique, sa stratégie de commercialisation ainsi que les ressources à mobiliser pour sa mise en œuvre.
- Désigner une personne chargée de la mise en œuvre de l'innovation.

- Protéger l'innovation par exemple par le biais d'un brevet ou d'autres procédures de propriété intellectuelle. Il s'agit d'étapes déterminantes qui décideront de la faisabilité du projet et permettront de poser les bases avant de s'engager dans son développement.

3.2.3. L'étape du projet à la réalisation :

En cette étape, le projet d'innovation prend corps à travers le développement d'une maquette ou d'un prototype. C'est donner corps au concept précédemment élaboré afin de tester sa faisabilité et d'opérer les ajustements nécessaires à une éventuelle production en série. Dès qu'elle est mise en œuvre, l'entreprise doit en revanche la mettre sur le marché avec ses propres ressources ou celles de partenaires spécialisés pour en raccourcir le développement ou en améliorer la qualité de produit ou de service final. C'est la phase clé pour valider l'innovation avant l'étape de son industrialisation comme pour réduire les risques qui pèsent sur son déploiement.

3.2.4. L'étape de la réalisation au lancement :

À cette étape, l'objectif est d'ajuster l'innovation à ce que sont réellement les utilisateurs et de préparer son passage sur le marché. On peut découper cette étape en deux sous-étapes :

- La pré-industrialisation – l'entreprise teste une production à petite échelle afin de valider le savoir-faire de ses personnels à réaliser la fabrication correctement ;
- La phase industrielle – la production est mise en œuvre à plus grande échelle, avec cependant une certaine flexibilité permettant de retoucher les derniers détails en fonction des retours.

En même temps l'entreprise doit organiser la commercialisation de l'innovation. Une bonne organisation de cette phase est un vrai enjeu pour la réussite de l'innovation sur le marché et pour sa bonne appropriation par les clients.

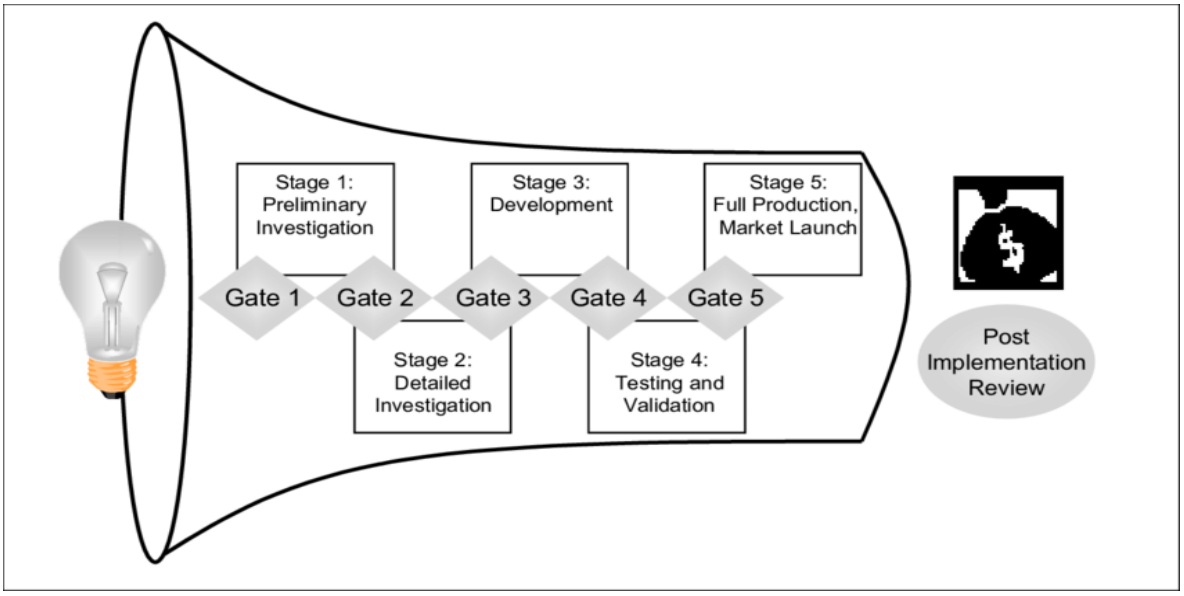
3.3. Le processus Stage Gate :

Le modèle a été amélioré dans les années 1980 par Robert G. Cooper. Ce processus visait à diviser le processus de développement de nouveaux produits en phases plus petites afin de réduire les dépassements de délais et de budgets dans les projets, en fixant des objectifs clairs pour chaque phase. À la fin de chaque phase, une étape était définie, où une équipe interdisciplinaire analysait la phase précédente et décidait de la poursuite du projet.[10]

[10] Wurzer, A. J. (2020). Lecture notes – Integrated IP and Innovation Management: Part 6. Université de Strasbourg, Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle (CEIPI).

3.3.1. Les étapes du processus :[11]

Figure 02: Processus étape de troisième génération



Source : Illustration du processus Stage-Gate de troisième génération (Cooper, 1996, p. 479).

. Génération de l'idée :

Cette phase préliminaire implique la conception des idées pour des produits innovants ou l'amélioration de produits déjà existants. Les idées peuvent être générées par différents acteurs tels que les clients, les employés, le département de recherche et développement (R&D), ou même grâce à l'étude de marché.

Porte 1 : Examen préliminaire du concept :

Actuellement, les concepts sont examinés afin d'évaluer leur rentabilité commerciale, leur efficacité technique et leur conformité avec la stratégie d'entreprise dans son ensemble. On décide de poursuivre l'idée ou de la laisser tomber.

. Développement du concept :

Les idées retenues sont élaborées en concepts de produits plus tangibles. Cette étape comprend des recherches de marché détaillées, des analyses de viabilité économique, des évaluations techniques ainsi que la réalisation de prototypes.

Porte 2 : Évaluation de l'idée :

Actuellement, les idées de produits sont examinées en fonction de leur faisabilité technique, de leur potentiel commercial et de leur cohérence stratégique. On décide de continuer le développement ou d'abandonner le projet.

[11] Dthinking Academy. (n.d.). Maximiser l'innovation : Un guide complet du processus Stage-Gate. https://www.dthinking.academy/blog/maximiser-linnovation-un-guide-complet-du-processus-stage-gate

. Développement du prototype :

Les idées approuvées passent ensuite à l'étape de développement du prototype. On construit et teste des prototypes afin de confirmer les caractéristiques techniques et les performances du produit.

Porte 3 : Évaluation du prototype :

On évalue les prototypes selon leur conformité aux spécifications techniques, leur qualité et leur aptitude à satisfaire les exigences des utilisateurs finaux. On doit décider de poursuivre les tests ou de repenser l'idée.

. Tests et validation :

Les prototypes validés sont par la suite soumis à des tests et validations rigoureuses. Cela peut englober des essais pratiques, des études cliniques, des évaluations de performance et des recherches de marché.

Porte 4 : Examen des résultats des essais :

Les résultats des essais sont examinés pour valider l'efficacité commerciale du produit, son respect des normes de qualité et sa faculté à satisfaire les exigences du marché. On décide de mettre en route le produit ou de le retravailler.

. Lancement et commercialisation :

Dès lors que le produit a franchi avec succès toutes les étapes de décision, il est préparé pour son lancement commercial. Cette étape comprend la production, l'application de stratégies marketing et la gestion du cycle de vie du produit.

3.3.2. Le fonctionnement de la méthode :

La méthode de gestion de projet Stage-Gate consiste à organiser le développement d'un produit en plusieurs étapes bien définies. À la fin de chaque étape, une évaluation est faite pour décider si le projet peut continuer ou s'il doit être arrêté. Cette approche permet de limiter les risques, d'utiliser les ressources de façon plus efficace, et de s'assurer que les projets restent en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.3.3. Les types de décision :[12]

Lors des réunions appelées portes de décision dans la méthode Stage-Gate, quatre décisions peuvent être prises concernant la suite du projet :

[12] Asana. (27 fev 2025). Processus Stage-Gate : Le guide complet pour les chefs de projet. https://asana.com/fr/resources/stage-gate-process

1. Go : Le projet est jugé solide et peut passer à l'étape suivante. Les ressources nécessaires lui sont donc attribuées pour continuer son développement.
2. Hold : Le projet ne remplit pas encore tous les critères pour avancer. Il faut d'abord apporter des améliorations ou des ajustements.
3. Recycle : Le projet doit revenir à une étape précédente pour revoir ou retravailler certains éléments avant de pouvoir continuer.
4. Kill : Le projet est arrêté définitivement. Cela peut être dû à un changement de priorité, un manque de moyens ou un décalage avec les objectifs de l'entreprise.

3.3.4. Les Avantages du Processus Stage Gate :

Le processus Stage-Gate présente plusieurs avantages qui permettent d'améliorer l'efficacité du développement de nouveaux produits, de réduire les risques et de mieux aligner les projets sur les objectifs de l'entreprise :

- Réduction des risques :
  Grâce aux évaluations rigoureuses faites à chaque étape, ce processus permet de repérer les risques à temps et de les limiter. Les décisions sont prises sur la base de données claire, ce qui évite d'investir dans des projets peu rentables ou trop risqués.
- Amélioration de la qualité :
  Des contrôles qualité sont intégrés à chaque phase. Cela garantit que le produit est régulièrement testé et validé, pour qu'il respecte les normes de qualité avant d'être lancé sur le marché.
  Alignement stratégique :
  Stage-Gate s'assure que chaque projet est en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les critères fixés à chaque étape permettent de ne retenir que les projets les plus pertinents et les plus prometteurs.
- Gestion efficace des ressources :
  En évaluant régulièrement les projets, l'entreprise peut utiliser ses ressources de façon plus intelligente. Les projets peu viables sont arrêtés tôt, ce qui permet de réaffecter les moyens humains et financiers vers des initiatives plus rentables.

3.3.5. L'intégration du feedback client dans le modèle Stage-Gate :

La mise en place d'un processus « de l'idée au lancement » ne garantit pas le succès. Il doit également présenter les caractéristiques reconnues pour leur impact positif.

Les données de référence démontrent que les entreprises performantes partagent des caractéristiques ou des facteurs de réussite éprouvés communes en matière d'innovation et de maîtrise des processus internes. Parmi ces éléments clés, on trouve **Orientation client**[13]. La démarche « client-centric » qui améliore le taux de succès et la rentabilité repose sur une phase de validation des idées « voice of the client » : dans la continuité des phases, les concepts et prototypes sont testés à même de réaliser les besoins et attentes des utilisateurs. Par le biais de questions clés à chaque étape, l'équipe projet vérifie que l'innovation créée est différenciante et compétitive au marché et apporte une valeur ajoutée.

[13] Stage-Gate International. (s.d.). The Stage-Gate model: An overview. https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/

Section 02 : Tendances et technologies qui façonnent le secteur bancaire

1. Les banques :

1.1. Définition de la banque :[14]

L'environnement bancaire en Algérie est constitué aujourd'hui de deux types d'organisations, à savoir : « les Banques » et « les Etablissements Financiers ». Il existe deux distinctions majeures entre ces deux organisations financières :

L'Ordonnance 03-11 du 26 août 2003, relative à la Monnaie et au Crédit précise dans son article 71 que : « Les établissements financiers ne peuvent ni recevoir de fonds du public, ni gérer les moyens de paiement ou les mettre à la disposition de leur clientèle ». Et dans l'article 70, il est indiqué que seules les banques sont habilitées à effectuer ces opérations à titre de profession habituelle.

Par ailleurs, le règlement n°08-04 du 23 décembre 2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie, stipule dans son article 2 que les banques et établissements financiers constitués sous forme de sociétés par actions devant disposer à leur constitution d'un capital libéré dans sa totalité et en numéraire au moins égale à 10 000 000 000DZD soit Dix Milliards de dinars algériens pour les banques et 3 500 000 000DZD soit Trois Milliards Cinq Cent Millions dinars algériens pour les établissements financiers .

Selon la loi : « la banque se définit comme toute personne morale qui exerce à titre de profession habituelle les opérations de banque à savoir, la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ».

1.2. Le système bancaire en Algérie :

En Algérie, les banques commerciales dominent le paysage bancaire, mais il existe d'autres banques spécialisées et des institutions financières qui remplissent des rôles spécifiques.

Par contre les banques d'investissement sont moins présentes, mais certaines banques commerciales proposent des services d'investissement ou de financement de projets.

1.2.1. Banques commerciales :

Banque Nationale d'Algérie (BNA), Banque Extérieure d'Algérie (BEA), Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

[14] Bezzar, S. (2023). Cours n 02 La banque et les établissements financiers [Cours magistral]. Ecole Supérieure de Management Tlemcen

1.2.2. Banques d'Investissement :

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), Banque Nationale d'Algérie (BNA).

1.2.3. Banques de Développement :

Banque du Développement Local (BDL).

1.2.4. Banques Islamiques :

Al Baraka Bank Algeria, Al Salam Bank Algeria, Banque Nationale d'Algérie (BNA) (Service MOURABAHA).

1.2.5. Autres Institutions Financières :

Toutes les banques ont pour mission de collecter des fonds auprès du public, d'accorder des prêts, de proposer et de gérer des moyens de paiement pour leurs clients. Elles réalisent aussi d'autres opérations liées à leurs services.

Les institutions financières, quant à elles, mènent des activités similaires à celles des banques, sauf qu'elles ne collectent pas directement l'épargne du public.

L'apparition des banques privées et l'élargissement de leurs activités ont contribué à créer un environnement concurrentiel entre les banques, que ce soit sur le marché de la collecte des ressources, des crédits ou des services bancaires.[15]

En plus des banques, on trouve huit établissements financiers importants en Algérie, parmi lesquels : - Société de refinancement hypothécaire ; - Société financière d'investissement, de participation et de placement ; - Arab Leasing Corporation (ALC), - Maghreb Leasing Algérie (MLA), - Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA), - Société Nationale de Leasing-SPA, - Ijar Leasing Algérie-SPA, - El Djazair Ijar-SPA.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), Institutions de Microfinance (Pour soutenir les petits projets et les entrepreneurs), Sociétés de Leasing (Pour le financement d'équipements et de biens).

1.3. Missions principales de la banque :[16]

La banque remplit deux fonctions principales : elle reçoit les dépôts d'argent des épargnants sur leurs comptes, et elle accorde des crédits à ses clients.

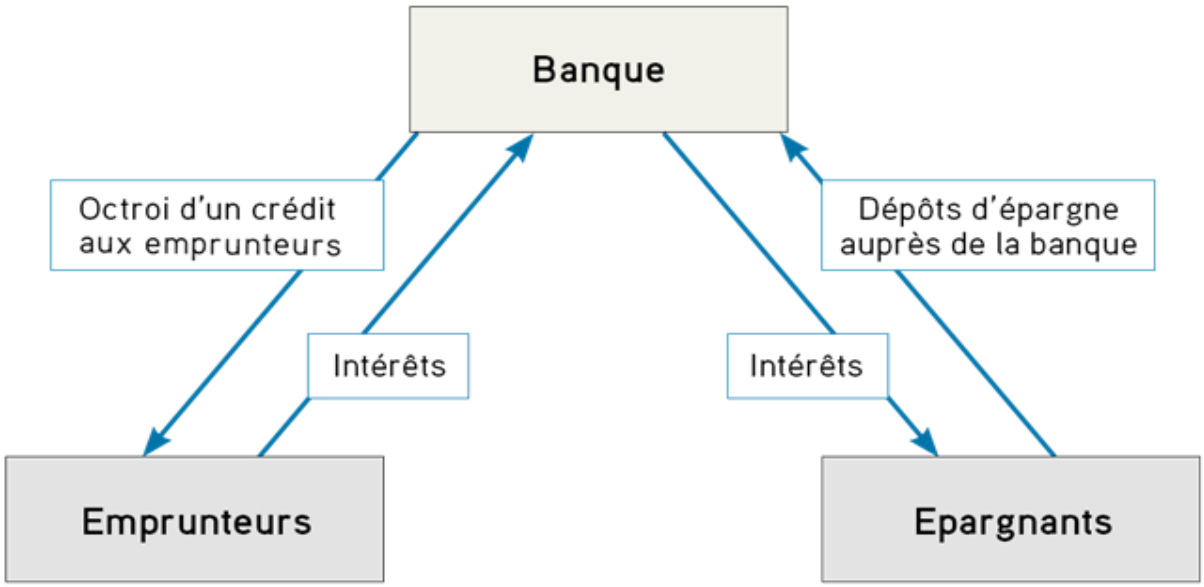
Elle joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre épargnants et emprunteurs.

On note aussi que la banque fournit en outre d'autres prestations financières telles que le règlement de paiements, la gestion des virements, les opérations de change…etc.

---

[15] Banque d'Algérie. (2017). Décision N°17-01 du 02 janvier 2017 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie (Annexe 2, p. 25). Banque d'Algérie.
[16] Iconomix. (s.d.). Questions & réponses – Banques universelles et banques spécialisées. https://www.iconomix.ch/fr/modules/v02/questions-reponses/

Figure 03 : Les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit



Source : Les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit (Iconomix, s.d.).

2. Les outils d'innovation dans les banques :

2.1. La technologie financière :

La fintech, qui signifie "technologie financière", désigne l'utilisation de la technologie dans les services financiers pour les rendre plus simples, plus rapides et plus accessibles pour les consommateurs. Elle comprend plusieurs domaines comme la banque mobile, les paiements en ligne, les prêts entre particuliers, les plateformes d'investissement, la blockchain, les cryptomonnaies, les robots-conseillers et les assurances numériques.

L'objectif principal de la fintech est de faciliter les transactions financières, d'améliorer l'expérience des utilisateurs, de rendre les services plus accessibles et de proposer des solutions financières innovantes grâce aux nouvelles technologies.[17]

2.1.1. Les catégories de la Fintech :

. B2C :

Les paiements B2C englobent toutes les transactions entre la banque et ses clients, qui sont au cœur de cette transformation. L'essor des fintechs a été catalysé par plusieurs facteurs, notamment l'augmentation de l'utilisation des smartphones, l'accessibilité d'Internet et l'évolution des attentes des consommateurs. Les utilisateurs recherchent des solutions de paiement plus simples, plus rapides et plus sécurisées.

[17] Journal EFM. (juillet 2024). *Article 128/83*. The impact of digital transformation on the banking sector.ISSN:2958-7360,Vol.3,No.3, https://journal-efm.fr/index.php/JEFM/article/view/128/83

Ces paiements via les fintechs offrent plusieurs avantages significatifs par rapport aux méthodes traditionnelles. Premièrement, la rapidité des transactions est un atout majeur. Les consommateurs peuvent effectuer des paiements instantanément, ce qui est particulièrement important dans un monde où le temps est précieux.

. B2B :

Traditionnellement, les paiements B2B impliquent des frais bancaires élevés, des commissions sur les transactions et des coûts liés à la gestion des comptes. Les fintechs, en proposant des solutions numériques, permettent aux entreprises de contourner ces frais excessifs.

Les solutions proposées par les fintechs permettent aux entreprises de recevoir ou d'effectuer des paiements en quelques minutes, voire en quelques secondes, ce qui est particulièrement bénéfique pour les entreprises ayant des besoins de liquidité immédiats.

Il s'agit par exemple, de solutions de paiement en ligne pour les entreprises, de plateformes de prêt et de financement participatif pour les petites et moyennes entreprises, de logiciels de gestion de trésorerie et de gestion des risques financiers. Voici quelques exemples de services fintech B2B[18] :

Les logiciels de gestion de trésorerie et de gestion des risques financiers, tels que REVAL et Axelor, aident les entreprises à optimiser leur gestion financière en minimisant les risques et en maximisant la rentabilité.

Les plateformes de prêt et de financement participatif pour les petites et moyennes entreprises, telle que MINTOS, offrent aux investisseurs à long terme une plateforme d'investissement en ligne facile à utiliser pour faire fructifier leur argent grâce à une combinaison unique d'investissements alternatifs et traditionnels. [19]

. B2B2C :

Un ensemble des plateformes qui mettent en relation les PME, les porteurs de projet et les investisseurs ou particuliers. Elle vise à faciliter les transactions financières entre les entreprises et les particuliers en utilisant des technologies de pointe (technologies les plus avancées et les plus innovantes disponibles à un moment donné). Elle permet aux entreprises de bénéficier de nouveaux moyens de financement et aux particuliers d'accéder à des opportunités d'investissement qui leur étaient auparavant inaccessibles. **Crowdfunder** est un exemple de plateforme qui permet aux entreprises de lancer des campagnes de crowdfunding en impliquant leur communauté de clients. [20]

. RegTech :

RegTech l'abréviation de « Regulatory Technology » en français « technologies de la réglementation ».un ensemble des entreprises spécialisées offrent des solutions technologiques aux organismes bancaires et à leur environnement, afin de les aider à se mettre

[18] Appvizer. (s.d.). *Trésorerie*. https://www.appvizer.fr/finance-comptabilite/tresorerie
[19] Mintos. (s.d.). *Plateforme d'investissement Mintos*. https://www.mintos.com/fr/
[20] Crowdfunder. (s.d.). *Projects search*. https://www.crowdfunder.co.uk/search/projects

ou à rester en conformité avec la loi et les règlements. Par définition, les RegTechs utilisent des technologies novatrices comme l'automatisation, le *Cloud*, l'intelligence artificielle (IA), le big data, etc.

Parmi les domaines d'utilisation de ces derniers, on peut discuter sur les activités de surveillance des opérations (lutte anti-blanchiment) ainsi que celles de *KYC* (*Know Your Customer*, soit la vérification de l'identité et des informations des clients), La protection des données,La veille réglementaire, La gestion de la conformité , L'activité de reportings et la gestion des risques. [21]

2.2. Utilisation de IA :

L'IA ouvre des portes à l'automatisation et à l'accroissement de la productivité dans divers domaines comme la santé, l'industrie, la finance, et bien d'autres encore. Elle est vue comme un ensemble technologique porteur de potentiels bénéfices en matière de performance et de réduction de la pénibilité au travail, tout en suscitant des débats sur son impact sur l'emploi.

2.2.1. Le cadre conceptuel de l'intelligence artificielle et la banque

Définition 01 : « L'IA est la capacité d'un système à apprendre, à raisonner et à agir de manière autonome » [22]

Définition 02: «Artificial Intelligence is the science and engineering of making intelligent machines»[23]

Les banques qui souhaitent évoluer avec succès et devenir les futurs leaders du marché ne doivent pas ignorer les capacités de l'IA, qui a le potentiel de réussir et de simplifier de nombreux défis auxquels le secteur bancaire est confronté aujourd'hui.

Il est clairement reconnu que l'IA devient un facteur essentiel dans le secteur bancaire, ayant ainsi un impact significatif sur le chiffre d'affaires, le service client, l'optimisation des processus et la gestion des risques.

2.2.2. L'IA et la rentabilité bancaire :

L'intelligence artificielle peut augmenter la vitesse, améliorer la précision et l'efficacité du travail humain, ce qui se traduit par une banque plus rentable. Les logiciels d'IA autonomes peuvent prendre en charge les tâches répétitives, réduisant ainsi le besoin de travailleurs peu qualifiés et augmentant l'efficacité des employés restants. C'est important car les salaires représentent souvent une part importante des dépenses totales d'une banque.

Il convient donc de noter que le personnel de jour des banques est confronté à de nombreuses difficultés et défis, notamment aux demandes fréquentes des clients et aux besoins urgents. Cela peut les épuiser et drainer leur énergie, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur satisfaction et leur rétention à long terme. Mais en automatisant certains

[21] EasyReg. (mai 8, 2023). *RegTech : Définition, avantages et applications concrètes*. https://easy-reg.ch/regtech-definition/
[22]Association for the Advancement of Artificial Intelligence (AAAI). (2023). AI Definition. AAAI.
[23] Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI). (September2020). AI Definitions. https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/2020-09/AI-Definitions-HAI.pdf

aspects du service client, les banques peuvent épargner à leurs employés bien des maux de tête et leur donner la possibilité d'effectuer des tâches plus complexes et stratégiques.

2.2.3. Les applications des technologies d'IA pour les banques :

Aujourd'hui, il existe de nombreuses banques qui développent et augmentent leurs applications avec l'IA afin d'obtenir un avantage concurrentiel, notamment grâce à l'automatisation de ses actions. Examinons comment cette technologie est en train de remodeler diverses opérations bancaires.

. Applications de Front office :

- Service client et engagement : Lorsque nous parlons d'engagement client basé sur l'IA, nous faisons référence à des technologies avancées qui rendent chaque interaction client plus personnelle, efficace et efficiente. Chatbots et assistants virtuels, l'ère des robots encombrants est révolue. Les assistants IA d'aujourd'hui sont capables de comprendre le contexte, le ton et même l'humour, ce qui fait que les interactions ressemblent moins à une conversation avec une machine et plus à une conversation amicale. Qu'il s'agisse de résoudre un problème ou de vous guider dans un achat, ces robots apportent efficacité et empathie humaine.
- Expérience bancaire personnalisée : « Les clients de l'ère moderne ayant des attentes et des comportements qui ont évolué, la fonction marketing de la banque est là pour les comprendre et parvenir à leur proposer des services plus personnalisés, adapter au profil de chacun d'entre eux de manière à pouvoir répondre à leurs besoins et ainsi les satisfaire » [24].

Applications de Back Office :

- Évaluation des risques et conformité : L'IA contribue à prévenir la fraude à la carte bancaire en détectant instantanément les comportements inhabituels dans un compte, ainsi qu'à détecter des menaces cybernétiques et les attaques en temps réel.
- Automatisation des processus et documentation : Cette automatisation permet de libérer les ressources humaines pour des tâches ayant une plus grande valeur, tout en diminuant considérablement les coûts et les délais. Ainsi, l'intelligence artificielle offre aux institutions financières la possibilité de devenir plus souples et réactives face aux changements du marché. Cette optimisation a assurément un impact sur la rentabilité et la compétitivité.

2.3. Blockchain et crypto monnaies :

2.3.1. Définition :

La blockchain, ou "chaîne de blocs", est une technologie qui permet de stocker et transmettre des informations sans intermédiaire central. Lancée en 2008 pour le Bitcoin, elle fonctionne de manière décentralisée, enregistrant chaque transaction dans une base de

[24] OUAZZANI IBRAHIMI, M., & BEN AMAR, M. (2014). *L'intelligence artificielle dans le secteur bancaire*. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 8(1), 19. https://www.revuecca.com

données accessible à tous les utilisateurs du réseau. Son registre consigne toutes les transactions en les compilant en blocs liés cryptographiquement. Ce dispositif assure l'immuabilité et l'irréversibilité de chaque entrée, offrant ainsi une protection contre les actes de fraude.

Les « cryptomonnaies », plutôt appelés « crypto-actifs », sont des actifs numériques virtuels qui reposent sur la technologie de la blockchain (chaine de bloc) à travers un registre décentralisé et un protocole informatique crypté. Un crypto-actif n'est pas une monnaie. Sa valeur se détermine uniquement en fonction de l'offre et de la demande.[25]

2.3.2. Les formes de crymptomonnaies :

Les cryptomonnaies sont des monnaies numériques sécurisées par la cryptographie, avec des variantes comme les Altcoins Tokens. Les Altcoins, tels que Litecoin, Monero, Ripple et Cardano, améliorent certaines fonctionnalités du Bitcoin, offrant des avantages comme des transactions plus rapides, une meilleure confidentialité ou des paiements internationaux efficaces.

Nous pouvons alors insister sur les formes et types de cryptomonnaie les plus populaires de nos jours :

- **Bitcoin (BTC) :** Lancé en 2009, par un individu ou un groupe sous le pseudonyme de Satoshi Nakamoto, il détient la primauté d'être la première crypto monnaie mise en circulation. À ce jour, elle demeure la monnaie numérique la plus largement adoptée et échangée au monde. L'identité de son créateur reste entourée de mystère.
- **Ethereum :** Introduit en 2015, il est non seulement une cryptomonnaie mais aussi une plateforme blockchain, sophistiquée qui supporte les contacts intelligents et les applications décentralisées (DApps). Ethereum, souvent désigné par son token, Ether, est la deuxième cryptomonnaie en termes de popularité après Bitcoin.
- **Ripple (XRP) :** Fondé en 2012, Ripple se distingue par sa capacité à gérer non seulement les transactions en crypto monnaie mais aussi d'autres types de transferts. Sa technologie de registre distribué est utilisée par diverses banques et institutions financières pour faciliter les paiements internationaux, offrant rapidité et transparence.

2.4. Personnalisation des services :

On peut définir la personnalisation comme « l'acte de créer ou de concevoir quelque chose pour satisfaire les exigences spécifiques d'une personne ».

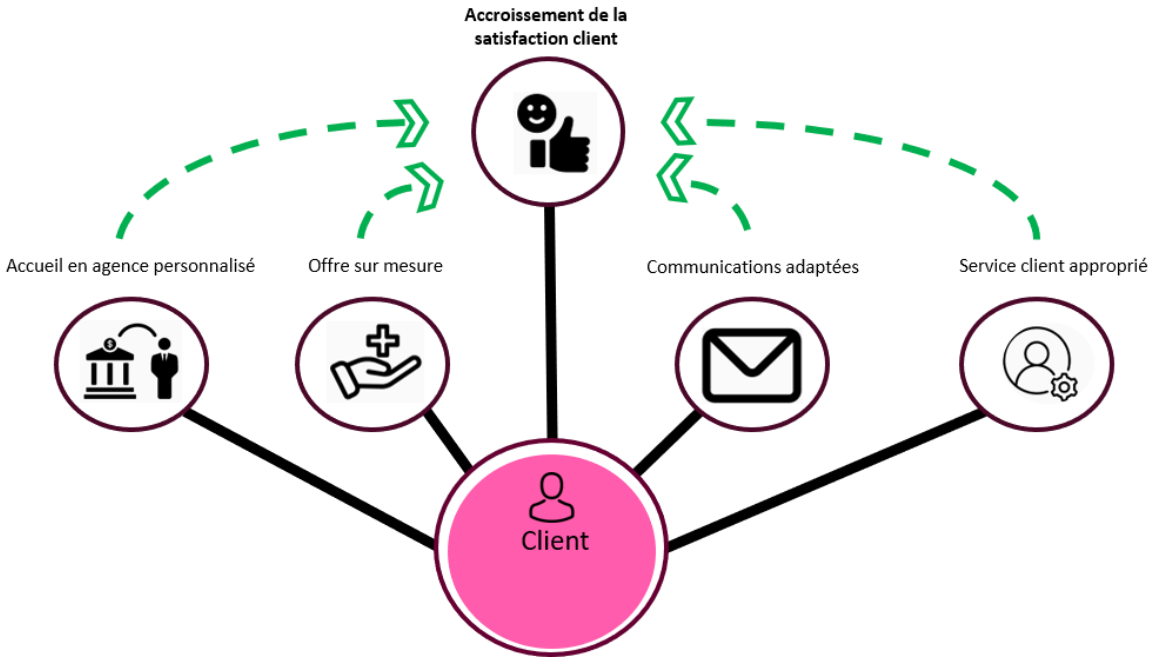
Dans le secteur bancaire, comme dans beaucoup d'autres domaines, les attentes des clients ne cessent d'augmenter. Le passage des services en agence vers des services entièrement numériques devient une réalité. Même si la plupart des clients sont satisfaits d'utiliser les services en ligne, cela ne veut pas dire qu'ils sont prêts à renoncer à l'expérience personnalisée qu'ils avaient lors des échanges en face à face.

La personnalisation peut offrir un atout compétitif aux établissements bancaires et peut contribuer à renforcer la loyauté et la fidélité de la clientèle. Lorsqu'elle est exploitée de

[25]Autorité des marchés financiers (AMF). (s.d.). *Qu'est-ce qu'une cryptomonnaie ?* https://www.amf-france.org/fr/quest-ce-quune-cryptomonnaie

manière appropriée, elle peut contribuer à la mise en place de campagnes marketing plus performantes et à l'engagement des clients de manières inédites.

Figure 04 : La satisfaction du client est au cœur du modèle customer-centric



Source : La satisfaction du client au cœur du modèle customer-centric (Sia Partners, 2019).

. L'avenir de la personnalisation dans le secteur bancaire :

Le progrès technologique et l'avenir du secteur bancaire sont profondément connectés. Avec la progression continue de technologies comme l'IA et l'analyse de données, l'expérience bancaire est également destinée à évoluer.

La personnalisation peut profondément changer l'expérience des clients avec les institutions financières. Elle permet de passer d'une relation uniquement basée sur les transactions à une relation plus humaine et de proximité. Grâce à cela, les banques peuvent rester pertinentes aux yeux de leurs clients tout en renforçant leur présence et leur engagement sur les canaux numériques.

BANQUE 2030 :

Imaginez : nous sommes en 2030. Les agences bancaires physiques ont disparu. À leur place, des bornes « visio », installées dans les zones les plus fréquentées des villes, permettent d'accéder à différents services : conseil financier personnalisé, vérification d'identité, ou encore assurance pour une transaction entre particuliers. Vous choisissez votre service comme on choisit un menu... et vous pouvez même l'emporter.[26]

[26] CultureBanque. Delaunay,J. (11 février 2016). Stratégie : L'avenir du crédit en banque de détail. https://www.culturebanque.com/banques/avenir-credit-banque-de-detail/

L'un des grands défis des services financiers de demain sera la personnalisation. Elle ne concernera pas seulement les produits proposés, mais aussi la façon dont ils seront présentés et distribués.

En se connectant aux données du compte bancaire d'un client, les banques pourront établir un profil psychologique précis. Ce profil permettra ensuite d'adapter les offres : par exemple, un client recevra un e-mail promotionnel entièrement personnalisé, selon ses habitudes et ses besoins. Si l'algorithme le considère comme extraverti, la communication qu'il recevra sera accompagnée d'une image illustrant un groupe de personnes. Par contre, s'il est reconnu comme introverti, il sera présenté avec l'image d'une personne bien installée chez elle. Selon le profil psychologique du client, le code couleur peut aussi différer. Ce genre d'initiative est intégré dans le futur de l'opération des banques. En s'appuyant sur l'analyse de données, les banques adoptent une approche axée sur le client, visant à constamment rehausser la satisfaction de ce dernier par le biais d'une compréhension toujours plus approfondie de ses besoins.

2.5. bigdata :

2.5.1. Définition :

Il s'avère que le Big Data est l'arme ultime des Fintechs, car il ouvre des opportunités infinies à de nouvelles innovations financières, et intervient même dans des domaines très importants tels que les accords de crédit (un ensemble de technologies et de moyens (modèles, techniques, cadres de travail, …) qui permettent de collecter, stocker et traiter, à une grande vitesse, de gros volumes de données hétérogènes dans l'objectif d'en tirer du profit. Ces données peuvent être structurées, semi-structurées ou non-structurées) [27]

2.5.2. Les formes et applications des Big datas :

La notion de big data se décline en cinq dimensions (5V), mettant en avant les formes principales et soulignant l'importance de méthodes efficaces pour la gestion et l'exploitation des données à grande échelle :

Volume : en raison de l'énorme quantité de données produites, cela crée des défis en matière de stockage et d'analyse.

Vélocité : elle fait référence à la vitesse de production et de traitement des données, souvent nécessaire en temps réel.

Diversité : fait référence aux différentes catégories de données, qu'elles soient structurées, semi-structurées ou non structurées, qui requièrent des méthodes variées pour leur gestion.

Véracité : concerne la fiabilité des données. Avec un grand volume de données, garantir l'exactitude et la qualité des informations s'avère être un défi crucial.

[27]Talha,M. (02-03-2023). Titre de la thèse (Thèse de doctorat, Université). HAL. P6. https://theses.hal.science/tel-04011007v1/

Valeur : signifie l'importance de tirer des informations pertinentes et significatives à partir des données, convertissant finalement les données brutes en décisions stratégiques et en opportunités d'affaires.

3. Les domaines d'innovation : [28]

Selon le Manuel d'Oslo, l'innovation se divise en quatre catégories : l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation marketing (ou de commercialisation) et l'innovation organisationnelle.

3.1. L'innovation de produit :

L'innovation de produit concerne la création ou l'amélioration d'un bien ou d'un service, que ce soit en termes de caractéristiques ou d'usage. Elle peut faire appel à de nouvelles connaissances ou technologies, ou bien utiliser des connaissances et technologies déjà existantes de manière différente. Le mot « produit » désigne les biens et les services.

3.2. L'innovation de procédé :

L'innovation de procédé consiste à adopter une nouvelle méthode de production ou de distribution. Cela implique souvent des changements importants dans les techniques, les équipements ou les logiciels utilisés. Son but est de réduire les coûts, d'améliorer la qualité ou de permettre la fabrication et la distribution de produits nouveaux ou nettement améliorés.

3.3. L'innovation de commercialisation :

Elle consiste à appliquer une nouvelle stratégie de commercialisation, allant de la conception du produit jusqu'à sa mise sur le marché (comme le packaging, la promotion, ou la politique de prix). Son objectif est de mieux répondre aux attentes des clients, de conquérir de nouveaux marchés ou d'augmenter les ventes en modifiant le positionnement de la firme.

3.4. L'innovation d'organisation :

Elle concerne l'amélioration des modes d'organisation internes, de la gestion, du management des équipes, ainsi que des relations avec les partenaires externes.

4. Les déterminants de l'innovation financière :

Bien que peu de chercheurs aient étudié en profondeur les facteurs influençant l'innovation financière, certains travaux s'y sont néanmoins intéressés, notamment ceux de Tovar (2009) ainsi que Mabrouk et Mamoghli (2010).

4.1. La taille :

Des recherches antérieures ont mis en évidence l'importance de la taille des institutions financières dans l'adoption de l'innovation financière. C'est bien connu, les plus grandes

[28] France Initiative. Aymeric. (12 avril 2022). Quels sont les 4 types d'innovations ? https://www.france-initiative.fr/actualites/quels-sont-les-4-types-dinnovations/

institutions ont les ressources nécessaires pour faire face aux coûts fixes liés aux nouvelles technologies qu'elles doivent développer.

Mesure de la taille : TAILLE, elle correspond au logarithme de la valeur en moyenne du total des actifs de la banque.

4.2. Les ressources financières :

Les ressources financières fondamentales doivent bien sûr permettre d'acquérir les intrants, mais surtout d'absorber les coûts et les pertes potentielles liés aux échecs, mais aussi de financer d'autres projets, comme le rappellent Telsaz et al. (2003) ; en effet, plusieurs travaux ont montré que, plus les banques disposent de ressources financières importantes, plus elles sont engagées dans l'adoption de nouvelles innovations, qu'elles soient produits ou processus.

Mesure des ressources financières : RF (Ressources Financières), calculée à partir de la moyenne des bénéfices nets.

4.3. La diversification :

La littérature existante suggère une corrélation négative entre le niveau de diversification et l'innovation financière. Boot et Thakor (1997) constatent que les banques universelles tendent à innover moins que celles opérant dans des systèmes où les banques commerciales et d'investissement sont séparés.

4.4. La concurrence :

L'intensité concurrentielle sur le marché est évaluée à l'aide de l'indice de concentration Herfindahl-Hirshman, qui mesure la répartition des parts de marché entre les banques. Cet indice est obtenu en calculant la somme des carrés des parts de marché de chaque établissement. De nombreuses études ont établi un lien positif entre concurrence et innovation (Porter, 1990 ; Klundert et Smulders, 1997 ; Boone et Van Dijk, 1998). Selon Schumpeter (1950), « une forte rivalité incite les banques à innover afin de renforcer leur avantage concurrentie »l. Par ailleurs, une étude menée par Yildirim et Philippatos (2007) sur 11 pays d'Amérique latine démontre que la concurrence favorise la différenciation des produits bancaires et stimule l'innovation financière.

4.5. La participation étrangère :

Plusieurs chercheurs considèrent que la participation étrangère a un impact positif sur l'innovation, car elle permet aux banques d'accéder à des ressources et expertises supplémentaires (Lofts et Loundes, 2000 ; Love et al, 1996). Selon Yildirim et Philippatos (2007), un fort niveau de participation étrangère accroît la compétitivité des banques, améliore la qualité des services et favorise la différenciation des produits. L'intégration de nouvelles compétences, de techniques de gestion avancées et de technologies modernes constitue ainsi un levier important d'innovation financière.

Mesure de la participation étrangère : notée PE (Participation Etrangère), elle est calculée à partir de la moyenne de la participation étrangère.

4.6. La participation publique :

L'un des objectifs de la privatisation du secteur bancaire est de stimuler la concurrence et l'innovation financière. Toutefois, les études montrent que l'augmentation de la participation publique tend à freiner l'adoption de nouvelles pratiques, que ce soit en matière de produits ou de processus innovants.

Mesure de la participation publique : notée PP (Participation Publique), elle est évaluée à partir de la moyenne de la participation publique.

5. Les indicateurs de mesure de l'innovation et du feedback client :

5.1. Les indicateurs de mesure de l'innovation :

- Adoption des services digitaux (app, web) ;
- Qualité de l'expérience utilisateur (UX/UI) ;
- Intégration de technologies émergentes (IA, biométrie, blockchain) ;
- Personnalisation des services bancaires ;
- Rapidité et efficacité du traitement des demandes ;
- Perception des innovations récentes ;
- Attentes exprimées en matière d'innovation.

5.2. Les indicateurs de mesure du feedback client :

- Fréquence de sollicitation d'avis après interaction ;
- Canaux utilisés pour le retour client (email, app, chatbot, etc.) ;
- Préférences des clients en matière de feedback ;
- Taux de participation aux enquêtes de satisfaction ;
- Volonté des clients à donner leur avis ;
- Perception de l'utilité réelle du feedback par la banque ;
- Qualité de l'écoute lors des échanges humains.

5.3. Outil d'analyse :

La loi de Khi² (ou loi du chi-deux) est une loi de probabilité utilisée dans les tests statistiques, notamment pour évaluer l'indépendance entre deux variables qualitatives ou l'adéquation entre une distribution observée et une distribution théorique.

Elle est particulièrement utile dans l'analyse des tableaux de contingence, où elle permet de mesurer l'écart entre les fréquences observées et les fréquences attendues sous l'hypothèse d'indépendance.

La statistique du test est calculée comme suit :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Où :

- Oij : représente la fréquence observée et
- Eij : représente la fréquence théorique attendue.

Le résultat est ensuite comparé à une valeur critique issue de la loi de Khi² avec un certain nombre de degrés de liberté, déterminés par :

$$DDL=(L-1) \times (C-1)$$

Dans le cadre de cette étude, la loi de Khi² a été utilisée afin de tester l'hypothèse d'indépendance entre deux variables issues du questionnaire client : par exemple, la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis.

Ce test permet ainsi de vérifier si ces variables sont statistiquement liées, ce qui constitue un élément essentiel pour l'analyse de la gestion de la relation client.

6. L'évolution des produits bancaires :

6.1. Les cartes bancaires (depuis les années 1960) :

La carte bancaire est le moyen de paiement le plus utilisé (hors espèces). Elle permet de régler les achats chez les commerçants ou sur internet et de retirer des espèces dans les distributeurs de billets dans le pays ou bien une carte bancaire internationale d'où il s'agit d'une carte qui vous permet de réaliser des transactions dans d'autres pays, qu'il s'agisse de paiements ou de retraits. Généralement, ces cartes appartiennent à des réseaux de paiement comme Visa, Mastercard ou American Express. Ces réseaux sont acceptés dans la majorité des pays du monde, ce qui fait de ces cartes un outil pratique pour les voyageurs.

La carte interbancaire est directement liée au compte bancaire du client. Elle lui permet de réaliser ses opérations quotidiennes en toute sécurité, à tout moment, 24h/24 et 7j/7. Elle sert aussi à payer chez les commerçants, à utiliser les distributeurs automatiques de billets partout dans le pays, et à effectuer des paiements en ligne.

6.2. DAB Les distributeurs automatiques de billets (fin de1960 début de 1970) :

Machine électronique grâce à laquelle toute personne ayant un compte dans un organisme bancaire peut retirer de l'argent sans avoir à passer par une tierce personne. Ces appareils permettent aux clients de retirer de l'argent de leurs comptes en utilisant une carte bancaire et un code confidentiel. Ces outils permettent de répondre aux besoins des clients en espèces, en dehors des heures de travail des agences bancaires (jours fériés, weekend, nuits…) [29]

6.3. GAB Les guichets automatiques bancaires (entre 1970 et 1080) :

Le guichet automatique est une machine électronique qui permet aux clients d'accéder à leur compte bancaire sans passer par un employé. Disponible 24h/24, il offre plusieurs

[29] Linternaute. (s.d.). Définition : Distributeur automatique de billets. https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/distributeur-automatique-de-billets/

services comme le retrait et le dépôt d'argent, la consultation du solde et de l'historique, la commande de chéquier, la demande de RIB, les virements internes et la remise de chèques. Pour l'utiliser, il suffit d'avoir sa carte bancaire et son code secret.

6.4. Le terminal de paiement (depuis les années 1980) :

Le terminal de paiement est un appareil qui permet de payer instantanément par carte bancaire. Il suffit d'insérer la carte et de saisir le code secret pour valider l'achat. Dans certains cas, le paiement peut aussi se faire sans contact : il suffit alors de poser la carte sur le terminal, sans entrer de code PIN.

6.5. Le site web (depuis les années 1990) :

Le site web est un outil essentiel de communication, de publicité, de vente et de distribution des produits financiers. Son utilisation via Internet présente un avantage économique important : peu importe où se trouve le client ou la banque, le coût reste équivalent à celui d'un appel local. Par exemple, un contact client via Internet coûte environ 1,10 euro, soit près de 500 fois moins cher qu'un échange en agence.

En plus de son aspect pratique, le site web joue un rôle dans l'image de l'établissement : il donne une première impression sur la qualité des services et l'esthétique de la communication. Il permet aussi d'améliorer la relation client grâce à des informations ciblées, des conseils personnalisés et un service disponible en continu.[30]

6.6. Call center (depuis les années 1990) :

Un centre d'appel bancaire fournit aux clients des banques de nombreux services, comme répondre à leurs questions, résoudre certaines problématiques et acheminer les appelants vers les départements appropriés.

Les centres d'appel améliorent la satisfaction client, optimisent les processus de vente et réduisent les coûts opérationnels. Ils permettent une gestion efficace des interactions clients et offrent une expérience personnalisée grâce à l'intégration de technologies avancées comme le CRM qui permet aux agents de centres d'appel d'accéder à l'historique complet des interactions clients, de suivre les opportunités de vente, et de gérer les cas de support de manière efficace, et l'IA(Les chatbots et les assistants virtuels) qui permet d'analyser les conversations afin d'assimiler les tendances et exposer des recommandations en temps réel aux agents.

6.7. Les applications bancaires (depuis 2000) :

Une application mobile bancaire (mobile banking), est comme toute application permet d'avoir accès à ses comptes bancaires depuis un smartphone ou une tablette.

L'application bancaire peut être téléchargée depuis des plateformes comme Google Play ou l'App Store. En général, elle permet de réaliser plusieurs opérations courantes : consulter

[30] Auteur(s). (2005). Titre de l'article. Revue des sciences de gestion, (4), 165. https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-165?site_lang=fr

le solde du compte, voir les mouvements bancaires, faire des virements ou encore obtenir un relevé d'identité bancaire (RIB).

Certaines applications offrent aussi des options supplémentaires, comme le virement instantané, l'analyse des dépenses par catégorie, une messagerie sécurisée pour parler avec son conseiller, ou encore la gestion de la carte bancaire (faire opposition, bloquer la carte temporairement ou désactiver le paiement sans contact).

Par ailleurs, lors de l'exécution des achats sur Internet, cette application permet de sécuriser les paiements par la fonctionnalité d'historique. Les banques assurent leur présence lors de l'authentification pour valider les opérations en cours.

6.8. L'agence digitale (depuis 2010) :

L'Agence Digitale est un espace bancaire gratuit d'échanges interactifs avec le client, un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital.

Grâce à des tablettes Visio interactives et dans l'agence vous êtes en train de créer l'expérience de la banque en ligne mais aussi d'entrer en contact vidéo avec un conseiller du Direct Call pour poser toutes vos questions.

Section 03 : Rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel

Le secteur bancaire connaît une concurrence de plus en plus forte. Pour faire face à cette situation, les banques doivent saisir les meilleures opportunités afin d'assurer leur survie. Dans ce cadre, elles utilisent l'innovation financière comme un outil stratégique, à la fois pour répondre à la demande de diversification des services et pour rester présentes sur le marché.

En plus de cela, les innovations financières aident les banques à surmonter certaines difficultés dans leur fonctionnement, ce qui contribue à construire une relation stable et durable avec leurs clients.

1. Définition de la compétitivité :

La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à maintenir ou à accroître ses parts de marché, son aptitude à faire face à la concurrence. La compétitivité s'entend également au niveau d'une branche ou d'un pays.[31]

1.1. Les fondamentaux de la compétitivité :

La compétitivité met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

1.1.1. La concurrence :

La concurrence désigne « Compétition, rivalité d'intérêts entre plusieurs personnes qui poursuivent un même but. » [32]

La compétitivité présuppose une condition préalable fondamentale : l'existence d'une économie de marché organisée dans laquelle les concurrents peuvent librement proposer leurs biens et services. La concurrence, la capacité entrepreneuriale et la liberté des prix sont les trois conditions nécessaires à la concurrence et à la compétitivité. On ne peut donc parler de compétitivité que lorsque la concurrence entre les entreprises est dominante.

1.1.2. La relativité :

Si une entreprise n'a pas de concurrents, elle ne peut pas savoir si elle est compétitive. Cela signifie que l'évaluation de la compétitivité nécessite un processus comparatif. Nous sommes compétitifs parce que nous pouvons nous comparer aux autres entreprises. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

[31]La Finance pour Tous. (17 septembre 2024). Compétitivité. https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/
[32] Larousse. (s.d.). Concurrence.

1.1.3. L'avantage concurrentiel :

"C'est la valeur qu'une Entreprise est capable de créer pour des clients. Il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur une niche. " [33]

Une entreprise est dite compétitive lorsqu'elle possède, à un moment donné, un ou plusieurs avantages par rapport à ses concurrents. Le terme « avantage » implique que l'entreprise se trouve en position de supériorité temporaire, disposant d'atouts relatifs qui la placent en avance sur ses rivales.

La notion d'avantage concurrentiel selon Michael Porter estime que la formulation de la stratégie d'une entreprise doit être basée sur les avantages compétitifs acquis ou potentiels. Seul cet avantage peut lui donner une longueur d'avance sur ses concurrents. Les avantages compétitifs peuvent être divisés en deux grandes catégories : les avantages en termes de coûts et les avantages de différenciation.

2. L'analyse de Michael Porter :

Selon Michael Porter, le domaine de la concurrence pour une entreprise peut changer en raison de la taille de son objectif. En intégrant ces deux éléments (l'innovation et la compétitivité), M. Porter établit trois stratégies primordiales : la domination basée sur les coûts, la différenciation et la concentration axée sur les coûts ou sur la différenciation.

2.1. La stratégie de domination par les coûts :

Si une entreprise a la possibilité de façonner les prix dans son domaine, elle possède d'un avantage concurrentiel considérable. L'origine de l'avantage est souvent liée à la configuration de l'industrie et peut découler d'économies d'échelle, d'une technologie unique, d'un accès privilégié aux ressources primaires, d'une production à moindre coût ou encore d'autres éléments.

2.2. La stratégie de différenciation :

En optant pour une stratégie de différenciation, la société vise à se distinguer dans son domaine d'activité en mettant l'accent sur certains aspects clés. Cette stratégie, qui répond exclusivement aux exigences de la demande, permet de fixer un prix plus élevé pour l'offre.

2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration :

La stratégie de concentration ou de focalisation. La société a pour objectif de concentrer ses efforts sur un marché spécifique, souvent appelé marché de niche. Elle souligne un atout compétitif qui est soit associé à la réduction de coûts, soit basé sur la différenciation.

- Le but de l'analyse Michael Porter vise à enrichir la réflexion marketing afin de définir plus précisément la stratégie à suivre, en tenant compte de l'environnement concurrentiel et de l'avantage compétitif associé à la marque, aux produits ou à l'entreprise.

[33] Gérard, G. (2002). L'analyse stratégique (3e éd.). Éditions d'Organisation.p.17

3. Les stratégies d'innovation pour la différenciation dans le secteur bancaire :

La stratégie de différenciation constitue un outil essentiel pour favoriser l'innovation au sein des entreprises. Elle implique de se distinguer des concurrents en offrant des produits, services ou expériences singulières et enrichissantes pour les consommateurs. En mettant en œuvre une stratégie de différenciation, les entreprises sont en mesure de générer une réelle valeur ajoutée et d'établir une position unique sur le marché.

Cette méthode délivre aux entreprises l'opportunité de séduire et de retenir les clients en leur proposant quelque chose d'unique et d'exceptionnel. La distinction peut être réalisée via l'innovation en matière de produit, l'innovation technologique et sécurité, l'expérience vécue par le client ou les services offerts :

3.1. L'innovation dans les produits et services :

Tu peux te distinguer par des caractéristiques uniques, une qualité exceptionnelle ou des innovations que tes concurrents n'ont pas. La création de nouveaux produits bancaires sont nécessaires pour les satisfaire ; des produits nouveaux sont susceptibles d'atterrir vers la banque une clientèle nouvelle.

L'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins.

3.1.1. La différenciation par le produit :

C'est sans doute au niveau des caractéristiques du produit que la différenciation s'avère la plus accessible. On peut identifier au moins huit leviers de distinction :

- La forme du produit, qui peut attirer l'attention ou répondre à des préférences esthétiques spécifiques.
- Les fonctionnalités, en veillant à ce qu'elles soient adaptées aux besoins réels des consommateurs.
- Le niveau de performance.
- La conformité aux spécifications annoncées, un critère essentiel pour instaurer la confiance.
- La durabilité, notamment la longévité du produit, peut constituer un argument stratégique fort, comme en témoignent certaines entreprises qui en ont fait un pilier de leur positionnement.
- La fiabilité, qui rejoint la notion de qualité, mesure la probabilité qu'un produit fonctionne sans défaillance sur une période donnée.
- La réparabilité, c'est-à-dire la facilité avec laquelle les dysfonctionnements peuvent être résolus, notamment grâce à l'utilisation de pièces standardisées.
- Le service associé au produit, tel que l'assistance ou la garantie, qui peut également contribuer à une différenciation efficace.

3.1.2. La différenciation par le service :

On pourra repérer à ce niveau, au moins 5 éléments :

- La facilité de commande.
- Installation.
- La formation des clients.
- Le conseil.
- La réparation.

3.2. L'expérience client et l'engagement :

Dans un environnement bancaire en constante évolution, l'expérience client n'est plus seulement un facteur de différenciation, c'est une nécessité. Tandis que l'innovation digitale transforme les exigences des clients, les institutions bancaires sont contraintes de se réajuster pour maintenir leur compétitivité.

Concevoir une expérience client distincte et inoubliable pourrait être déterminant. Il sera essentiel de proposer une expérience d'achat fluide, réactive et sur mesure pour se distinguer, convertir et fidéliser la clientèle.

Les banques peuvent se concentrer sur l'amélioration de l'engagement et de l'expérience des clients. Cela signifie exploiter l'analyse de données pour avoir une vue d'ensemble des exigences et des préférences des clients, et ajuster les services en fonction.

3.3. La technologie et la sécurité :

Dans l'univers digital actuel, les informations personnelles sensibles comme les détails bancaires et les mots de passe sont davantage exposées au risque d'être piratées ou consultées par des individus malintentionnés. La protection des données clients est primordiale pour la pérennité et l'image d'une banque. Pour y parvenir, il est crucial que les banques demeurent constamment sur leurs gardes en instaurant des mesures de sécurité accrues pour se prémunir contre les menaces liées à l'usage d'internet ou aux opérations bancaires en ligne.

3.4. La dématérialisation :

Cette démarche implique la conversion de documents papier en fichiers numériques. L'un des premiers progrès en matière de digitalisation dans le domaine bancaire est la signature électronique. Les clients disposent de plusieurs options pour la signature électronique : ils peuvent l'utiliser via une application (mobile ou tablette), en se connectant à leur espace client ; ils ont aussi la possibilité d'y accéder par le site web, toujours via leur espace client ; ou encore directement en agence, grâce à une tablette électronique mise à disposition. .

Cette dématérialisation a également conduit à la cessation de l'expédition automatique des relevés bancaires au client. Ces derniers peuvent désormais se connecter à leur espace client pour consulter ces informations, dans le but affiché par la banque d'atteindre une politique « zéro déchet ». Cependant, ceux qui le souhaitent ont la possibilité de continuer à recevoir leur état mensuel par voie postale.

. L'intégration des parties prenantes dans la démarche RSE :

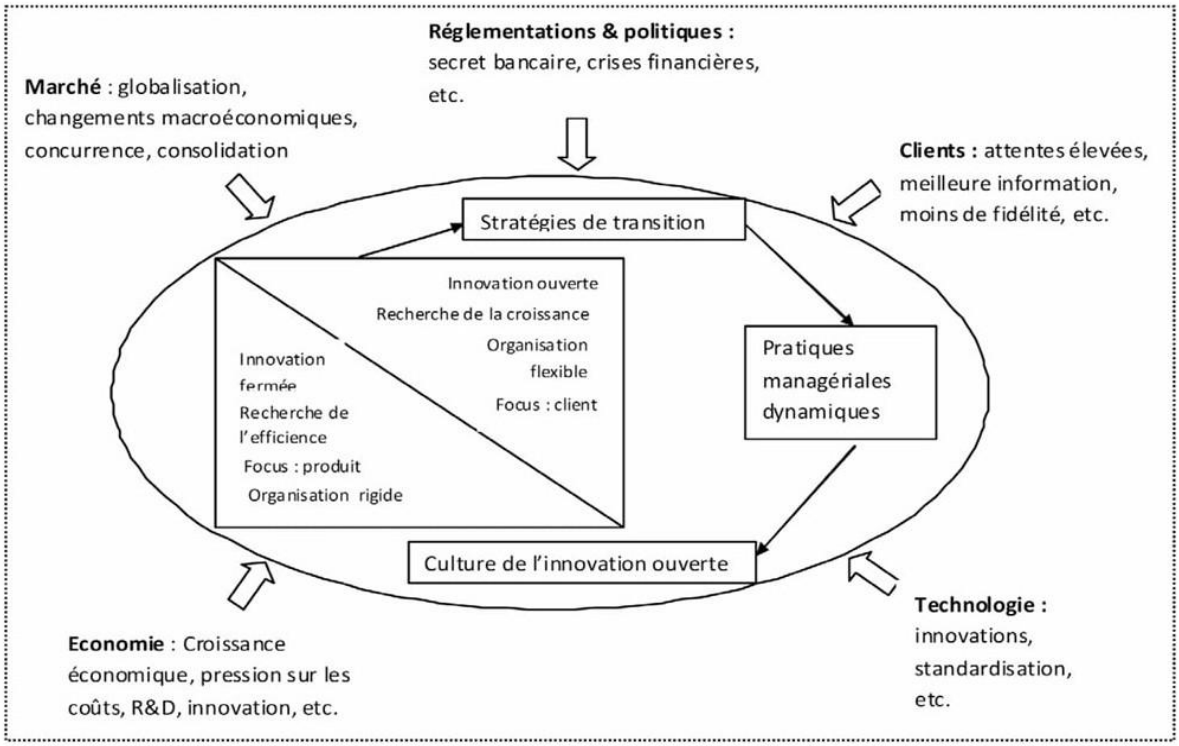
Quel que soit le groupe bancaire nous retrouvons des clients qui peuvent être des particuliers, des professionnels, des entreprises ou encore des associations.

Le groupe Société Générale a fait appel au dispositif Net Promoter Score qui permet de mesurer la satisfaction du client en donnant une note de 0 à 10. Cet outil a permis au groupe d'être élu service client de l'année par Viséo Customer Insight, société spécialisée dans le conseil d'affaires et permet à celui-ci un meilleur pilotage afin de respecter la démarche RSE[34]

3.5. Le modèle d'Open Innovation :

Ce modèle qui tient compte des changements de l'environnement de la banque (marché, réglementations, clients, technologies, économie, etc.) considère l'open innovation, à la fois, comme un défi et une source d'avantages concurrentiels pour les banques.

Figure 05 : Innovation ouverte Fasnacht (2009a)



Source : Haouat Asli, M. (2012). "Open Innovation : Quels enjeux pour le secteur bancaire ?".

Le passage d'un modèle classique de l'innovation (fermée) à un modèle d'open innovation est une transition particulièrement complexe. Fasnacht (2009a) met l'accent sur les différentes stratégies de transition des banques, leur permettant d'amorcer l'ouverture de leur processus d'innovation aux acteurs extérieurs, tout en mettant le client au centre de la création de la valeur ajoutée.[35]

[34] Chancel, L. (2021). RSE & Banque : La place de la RSE dans le secteur bancaire [Mémoire de master, Université non spécifiée]. DUMAS. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03565587/file/CHANCEL_LISA_memoire.pdf

[35] Haouat, M. (2012). Open innovation : Quels enjeux pour le secteur bancaire ? ISTEC-Paris ISERAM-ISEG.p34

3.5.1. Les deux types de l'open innovation :

On distingue généralement deux grandes approches dans les pratiques d'innovation ouverte (open innovation), qu'il est par ailleurs possible d'articuler simultanément au sein d'une même organisation :

- **L'approche « inside-out »** consiste à valoriser les ressources internes de l'entreprise en les partageant ou en les mettant à disposition de l'environnement externe. Elle permet notamment de diffuser le savoir-faire interne via des transferts de technologie, la création de filiales ou spin-off, ou encore la cession de brevets. Cette logique vise à maximiser la valeur des actifs immatériels inexploités au sein de l'organisation.
- **L'approche « outside-in »**, quant à elle, repose sur l'intégration de compétences, d'idées ou de technologies provenant de l'extérieur afin d'enrichir les capacités internes de l'entreprise. Elle se traduit par des démarches d'innovation collaborative, telles que les partenariats avec des startups, les collaborations avec des centres de recherche, ou encore la consultation de communautés d'experts. Cette approche permet de combler des lacunes internes et d'accélérer le processus d'innovation.

3.5.2. Collaboration entre startups et entreprises :

. Incubateurs et intrapreneurs :

Il s'agit de programmes composés d'un ensemble de services visant à soutenir les jeunes créateurs de startups au sein des entreprises.

. Concours :

Appelée « challenge d'idées » ou « appel à projet », cette démarche consiste pour les grandes entreprises à soumettre un défi d'innovation à destination des start-ups, sous forme de compétition. L'objectif est d'identifier des solutions créatives et opérationnelles à une problématique donnée. À l'issue du concours, la start-up lauréate bénéficie généralement d'un partenariat stratégique avec le groupe organisateur, ce qui favorise l'émergence d'innovations collaboratives et accélère le transfert technologique.

. Api et open data :

De plus en plus répandus dans le secteur public, le partage de données (open data) et celui de fonctionnalités informatiques via des interfaces de programmation d'applications (APIs) se généralisent également dans le secteur privé. Ces dispositifs permettent aux entreprises de nouer des partenariats technologiques en s'échangeant, de manière contractuelle, des systèmes informatiques complémentaires, des données stratégiques utiles au développement de leurs projets, ou encore des solutions technologiques innovantes issues, notamment, de startups. Ce mode de collaboration favorise l'agilité, stimule l'innovation ouverte et renforce l'interopérabilité entre les différents acteurs de l'écosystème numérique.

. Fonds d'investissement :

Ces engagements, appelés également « corporate venture capital » (CVC), visent principalement à obtenir des retours sur investissement en cas de succès des start-ups soutenues. Toutefois, au-delà de l'aspect financier, ils permettent également aux grandes entreprises de réaliser une veille stratégique active sur les évolutions technologiques et les transformations des marchés, en étant directement impliquées dans l'écosystème de l'innovation.

3.5.3. L'impact de l'open innovation sur les entreprises :

Une nouvelle culture d'entreprise :

Pratiquer l'open innovation en entreprise, c'est avant tout gérer de l'humain. L'organisation de l'entreprise est elle aussi directement impactée. Les décideurs traditionnels, le directeur de l'innovation, assistent possiblement à la remise en cause leurs compétences, à la dévaluation de leur processus par de jeunes créateurs peu expérimentés. Les rapports d'autorité ne sont pas toujours simples à mettre en place. Il est nécessaire de se préparer positivement par exemple en

- Mettant en place une dynamique de partage en interne ;
- Multipliant les occasions d'initiatives personnelles au sein de l'entreprise ;
- Utilisant les chiffres pour démontrer ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer.

. Des métiers qui évoluent :

Le département de la R&D ou la direction de l'innovation sont les premiers touchés par cette évolution. L'entreprise a plus que jamais besoin de compter sur la recherche pour contrôler ces nouvelles pratiques, faire le tri entre les bonnes opportunités et celles à écarter rapidement du portefeuille de projets, ainsi que d'accompagner au mieux ce nouveau management de l'innovation. Cependant, le phénomène donne lieu à de nouvelles embauches. Il n'est plus seulement question de performance mais d'adaptation rapide et positive au changement. L'open innovation a également des répercussions dans tous les postes de travail de l'entreprise et modifie dans un même temps les frontières entre les catégories de métiers et les missions. De nombreux rapprochements s'opèrent entre les disciplines afin de perfectionner le processus d'innovation dans son ensemble.[36]

3.5.4. Démarche d'Open innovation : 5 étapes majeures à mettre en place :[37]

- Avoir une vision de l'entreprise à moyen terme ;

[36] UMI. Weil,A. (s.d.). *Open innovation : Définition et enjeux*. UMI Innovation. https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/

[37] Klap. (21 septembre 2022). Processus d'open innovation : Définition et étapes clés. Klap. https://www.klap.io/process-open-innovation/

-Etablir une feuille de route précise :

Vous devez connaître toutes les compétences exploitables directement en interne et celles qu'il faut aller chercher auprès d'intervenants extérieurs.

- Rechercher des partenaires extérieurs :

Vous recherchez activement des partenaires extérieurs, comme des startups notamment en ayant recours à des concours d'idéation. La startup qui gagne le concours sera généralement celle avec laquelle vous collaborerez dans le cadre d'un projet innovant.

Exemple de collaboration de grandes banques avec les startups fintechs :

- BNP Paribas et son programme "Plug and Play" pour les fintechs.
- La Société Générale avec "SG Ventures" qui investit dans des startups innovantes.
- L'essor des néo-banques comme Revolut et N26 qui utilisent des API ouvertes pour collaborer avec différents acteurs.

-Sensibiliser vos équipes internes sur l'Open innovation :

Vous devrez tenir une conduite du changement auprès de vos équipes en interne afin de préparer la collaboration et les transformations que cela implique.

- Communiquer sur votre projet en externe :

La collaboration en open innovation avec un ou plusieurs partenaires externes représente une opportunité stratégique pour améliorer le positionnement de l'entreprise sur son marché. En s'engageant dans le développement de produits ou de technologies innovants, l'entreprise renforce son image d'acteur proactif et avant-gardiste. Cette dynamique d'innovation ouverte lui permet de bénéficier d'une reconnaissance accrue, d'attirer de nouveaux partenaires ou clients, et de consolider sa place en tant qu'entreprise innovante dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

*Open Innovation s'engage à aligner ses initiatives sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies, tout en répondant aux priorités nationales de l'Algérie. À travers la collaboration entre les grandes entreprises et les startups.

4. Le rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel dans la banque :

4.1. L'amélioration de l'expérience client :

L'expérience client (CX) dans le secteur bancaire se définit par la façon dont le client évalue ses interactions avec la banque, via les différents points de contact physiques et numériques. Elle englobe ainsi la totalité du parcours client, depuis l'ouverture d'un compte jusqu'à l'utilisation des différents services proposés par la banque, chacune des interactions pouvant avoir un impact sur la fidélisation. L'intelligence artificielle (IA), et en particulier l'IA générative, participe à l'amélioration de cette expérience, dans la mesure où elle permet

d'opérer des interactions plus personnalisées et efficaces. Ainsi, on pourra avoir recours aux chatbots et assistants virtuels, capables de fournir des réponses instantanées.

4.1.1. Avantages de l'amélioration de l'expérience client dans le secteur bancaire :

- Amélioration de la confiance et de la satisfaction des clients
- Respect de la législation et maîtrise des risques :
- Renforcement de la réputation de la Banque :
- Croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché.
- Optimisation de l'efficacité opérationnelle.

4.2. La personnalisation des services :

4.2.1. Définition :

La personnalisation des services bancaires consiste à adapter les produits et services aux besoins spécifiques de chaque client en fonction de ses préférences, de son comportement et de son historique. Elle repose sur l'analyse des données clients pour offrir une expérience plus pertinente et plus engageante. Dans un contexte de concurrence accrue, où les attentes des consommateurs sont de plus en plus élevées, la personnalisation est un levier stratégique majeur pour les banques afin de fidéliser leur clientèle et se différencier sur le marché.

4.2.2. Les technologies permettant la personnalisation :

. L'intelligence artificielle et l'analyse des données :

L'IA joue un rôle clé dans la personnalisation des services. Elle permet de traiter d'énormes volumes de données pour identifier des modèles de comportement des clients. Par exemple, des algorithmes de machine learning peuvent prédire les besoins futurs d'un client, comme la nécessité d'un crédit immobilier ou d'un produit d'assurance. Les outils d'analyse des données permettent aussi de créer des profils détaillés des clients pour personnaliser les recommandations.

. L'automatisation des processus :

Les chatbots et assistants virtuels permettent une personnalisation des services en temps réel. Par exemple, un client peut discuter avec un chatbot qui comprend ses besoins spécifiques et lui propose des produits financiers adaptés. De plus, l'automatisation des processus, comme l'approbation de crédits ou l'analyse des risques, permet de répondre rapidement aux demandes des clients, tout en offrant un service plus personnalisé.

. Les applications mobiles et les interfaces utilisateur (UI) :

Les applications bancaires sont désormais de plus en plus personnalisées. Elles peuvent proposer des tableaux de bord financiers personnalisés, avec des alertes sur les dépenses ou des conseils d'épargne basés sur les habitudes de consommation du client. L'interface utilisateur s'adapte également en fonction des préférences du client, créant une expérience plus intuitive et engageante.

. Les services de données ouvertes (Open Banking) :

L'Open Banking permet aux banques de partager des données de manière sécurisée avec d'autres institutions financières ou des fintechs, ce qui permet la création de services personnalisés encore plus adaptés aux besoins des clients. Par exemple, un client pourrait autoriser une application tierce à analyser ses dépenses et à lui recommander des produits financiers qui optimisent sa gestion de l'argent.

4.3. Réduction des coûts et efficacité opérationnelle :

Selon Porter (1985), la réduction des coûts peut être atteinte par l'optimisation des activités de la chaîne de valeur, ce qui permet de renforcer l'avantage concurrentiel.[38]En effet, les coûts bancaires représentent un enjeu majeur pour les institutions financières, autant en termes de rentabilité que de compétitivité.

4.3.1. Définition :

Les coûts sont les dépenses issues de l'exploitation quotidienne, ils peuvent être classés en plusieurs catégories, notamment les coûts opérationnels, les coûts de conformité réglementaire, et les coûts liés à la technologie. L'efficacité opérationnelle est la capacité d'une société à réduire les coûts et utiliser les ressources de manière plus efficace. De cette manière, les projets deviennent plus agiles, les processus plus simples, et les délais de traitement plus courts. Et au final, cela améliore l'efficacité opérationnelle et permet aux équipes de faire plus avec moins.

(Barney, 1991) souligne que la performance durable d'une organisation dépend de sa capacité à mobiliser stratégiquement ses ressources internes – notamment technologiques – pour générer un avantage compétitif.[39]

4.3.2. Les principaux leviers par lesquels l'innovation technologique contribue à la réduction des coûts et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans les banques :

. Automatisation robotisée des processus (RPA) : L'automatisation robotisée des processus (RPA) réduit les interventions manuelles en confiant certaines tâches répétitives à des robots logiciels. Cela permet d'optimiser les délais de traitement, de réduire les erreurs humaines, et de recentrer le personnel sur des activités à plus forte valeur ajoutée. D'après une étude de McKinsey (2022), l'automatisation des opérations bancaires peut générer jusqu'à 30 % de réduction des coûts opérationnels.[40]

. Dématérialisation et digitalisation des services : Elles réduisent les coûts d'impressions, d'archivage et de gestion physique des documents, tout en faisant gagner en traçabilité et fluidité, en réduisant le temps de traitement et en améliorant l'accessibilité pour les clients et pour les conseillers.

. Intelligence artificielle et analyse prédictive : Elle permet d'anticiper les besoins, d'optimiser la gestion des risques, la détection de falsification et de fraudes, ou la

[38] Porter, M. E. (1985). L'avantage concurrentiel. Paris : InterÉditions.
[39] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal de gestion, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
[40] McKinsey & Company. (2022). Comment les banques peuvent accroître leur productivité grâce à la simplification à grande échelle. https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-boost-productivity-through-simplification-at-scale

planification des ressources. L'analyse prédictive de l'activité d'une agence va permettre de gérer les effectifs et les flux de trésorerie.

. Plateformes self-service et expérience client automatisée : Les dispositifs tels que les FAQ (Frequently Asked Questions intelligentes littéralement « questions fréquemment posées »), les chatbots, ou les espaces clients, permettent aux utilisateurs de traiter eux-mêmes certaines demandes sans passer par un conseiller, ce qui diminue la charge sur les équipes et provoque une diminution des coûts opérationnels.

. Mutualisation et externalisation (cloud, fintechs, etc.) : L'utilisation du cloud permet aux banques de réduire les investissements en infrastructures informatiques. Par ailleurs, le recours aux fintechs ou à la sous-traitance permet d'accéder à des compétences spécifiques à moindre coût, comme l'indique PwC (2023) dans son rapport sur la transformation digitale des banques.[41]

. La blockchain : Cette technologie permet d'automatiser et de sécuriser les transactions, sans intermédiaire, ce qui réduit les coûts liés aux opérations financières et accélère les délais de traitement. En outre, l'utilisation de contrats intelligents simplifié les procédures de règlement, limiter les erreurs humaines, et renforcer la transparence ce qui tende à une gestion plus efficace et moins coûteuse.

4.4. L'adaptabilité face à la concurrence :

Dans un secteur bancaire en pleine mutation, où les fintechs émergent, où la digitalisation des services est relative à l'évolution des attentes des clients, les banques traditionnelles doivent se démarquer d'une agilité redoutable pour demeurer compétitives. Seule l'innovation semble en mesure de s'adapter aux mutations rapides et à des formes de concurrence chaque jour plus agressives.

4.4.1. Les leviers d'adaptabilité face à la concurrence numérique :

. La montée en puissance des fintechs : Les fintechs ont renouvelé le paysage bancaire en proposant des modèles agiles, centrés sur l'expérience client, à partir de services plus rapides, moins chers et plus accessibles. Spécialisés dans le domaine du paiement (ou dans d'autres telles que le prêt, la gestion de patrimoine …), elles s'adressent à des clients jeunes et technophiles. Une concurrence si différente impose aux banques traditionnelles de réinventer leurs pratiques au risque d'une perte de parts de marché.

. L'innovation comme réponse stratégique : Pour faire face à cette concurrence, les banques se sont engagées dans des programmes d'innovation, par la mise en place de laboratoires internes, le partenariat avec des start-ups ou le développement de solutions numériques propriétaires. Autant de moyens pour tester rapidement de nouveaux produits, intégrer des outils de pointe tels que l'intelligence artificielle ou la blockchain et diminuer le time-to-market.

. Agilité organisationnelle et transformation culturelle : L'agilité n'est pas seulement technologique, mais plus précisément culturel, ce qui suppose la révision de la gouvernance, la formation des collaborateurs aux nouveaux compétences numériques, la culture de

[41] PwC. (2023). L'avenir de la banque de gros 2025 https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/wholesale-banking-2025.html

l'expérimentation, de l'innovation continue ; les structures rigides seraient moins en mesure de suivre le rythme imposé par les acteurs numériques.

. Veille stratégique et anticipation des tendances : Les banques devront également investir dans la veille technologique et l'analyse des tendances de consommation, afin de rester dans la concurrence. Anticiper les évolutions du marché (montée de la finance décentralisée (DeFi), développement des cryptomonnaies, recours au Web3) permettre aux établissements bancaires de préparer l'avenir et de proposer les bonnes offres.

. L'état d'esprit de croissance : une base pour l'adaptabilité : La philosophie Growth Mindset affirme que l'on peut développer ses compétences et son intelligence avec effort, curiosité et volonté d'apprendre. Dans le secteur bancaire cela s'entend par une attitude proactive face aux enjeux, à l'apprentissage permanent, à la demande du feedback et aux ajustements des modes de gestion face au changement.

4.5. La création d'un avantage concurrentiel durable :

Michael Porter, a défini l'avantage concurrentiel comme « la capacité unique d'une entreprise à se positionner supérieurement par rapport à ses rivaux grâce à des méthodes efficaces et non reproductibles. » Ce positionnement permet non seulement de réaliser des marges supérieures, mais aussi de créer une valeur durable pour l'entreprise et ses actionnaires.

4.5.1. Les piliers de différenciation durable dans un écosystème numérique :

. Innovation continue comme moteur de différenciation : Innovations technologiques ou l'intelligence artificielle, la blockchain, l'automatisation ou encore la personnalisation des services, permet aux banques de proposer des offres à forte valeur ajoutée. Car ces innovations, en améliorant l'expérience client, l'efficacité opérationnelle, la sécurité et l'agilité organisationnelle, permettent de construire des fondations pour se démarquer durablement de la concurrence.

. Fidélisation par l'expérience client personnalisée : Une expérience client sécurisée, fluide et personnalisée devient fondamentale dans une logique de fidélisation : Les banques qui investissent dans la relation client, au travers de l'adaptation de leurs produits et de leurs canaux de communication au besoin particulier des utilisateurs, construisent une relation de confiance. Cette fidélisation garantit des revenus à long terme tout en assurant la crédibilité de l'institution bancaire.

. Culture d'entreprise et adaptation stratégique : La culture d'innovation et de croissance dans l'équipe de travail favorise à la fois une culture d'entreprise d'agilité, d'adaptabilité et d'efficacité. La banque est alors capable de réagir rapidement aux évolutions du marché tout en conservant une cohérence stratégique à long terme.

. Données et intelligence comme ressources stratégiques : L'exploitation intelligente des données (via Big Data, AI) devient une ressource stratégique impossible à imiter. Les banques qui sont capables de comprendre les comportements clients, le risque et les opportunités clients acquièrent un avantage informationnel inestimable.

Conclusion du chapitre I :

L'innovation et de la différenciation sont aujourd'hui des priorités stratégiques pour le secteur bancaire. Face à la concurrence croissante, aux innovations technologiques, une réglementation croissante et à l'émergence des fintechs, les banques doivent se réinventer. Loin de se limiter à la seule amélioration des services existants, l'innovation doit bien constituer un véritable changement au sein des processus internes, des offres commerciales et dans la relation au client. Dans ce cadre que la digitalisation joue un rôle clé, elle doit permettre à l'expérience client d'être rapide et personnalisée, tout autant qu'être l'opportunité d'un nouveau modèle économique. Or, la technologie seule ne suffit pas : il faut aussi remettre l'humain au centre, rétablir la confiance et répondre réellement aux besoins du client. Enfin, une innovation responsable suppose une gestion rigoureuse des risques. Les banques capables d'allier agilité, créativité et responsabilité seront les leaders de demain, assurant pleinement leur rôle d'acteurs de confiance dans une société d'une évolution permanente.

Chapitre II :

Le feedback comme un élément principal de la gestion de relation client

Introduction du chapitre II :

Dans un monde où les clients ont un pouvoir d'achat croissant et une concurrence de plus en plus féroce, la GRC est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. La GRC consiste à développer et à entretenir une relation forte avec les clients afin de comprendre leurs besoins, de les fidéliser et de les satisfaire en permanence. Cela permet non seulement de maximiser les ventes, mais également de renforcer la réputation de l'entreprise et de créer un avantage concurrentiel durable.

Dans ce contexte, l'intégration des retours clients dans le processus de développement de produits innovants s'impose comme une priorité stratégique pour de nombreuses entreprises, notamment à l'ère du numérique. D'après une étude réalisée par Salesforce, 70 % des consommateurs affirment que les expériences personnalisées influencent leur fidélité à une marque.[42] Par ailleurs, une analyse menée par McKinsey révèle que les entreprises qui mobilisent activement le feedback client dans leur démarche d'innovation peuvent enregistrer une hausse des ventes croisées de 15 à 25 %, une augmentation de la part de portefeuille de 5 à 10 %, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction et de l'engagement client de 20 à 30 %.[43]

Ces données illustrent clairement l'impact stratégique d'une approche centrée sur le client non seulement sur la performance commerciale, mais aussi sur la construction d'une relation durable avec la clientèle. L'intégration des retours clients va au-delà de la simple satisfaction : elle constitue un levier d'optimisation des processus. Une étude publiée par la Harvard Business Review démontre ainsi que les équipes qui tiennent compte des retours clients réduisent en moyenne leurs cycles de développement de 25 %. De plus, 60 % des PME ayant adopté des mécanismes de rétroaction déclarent avoir amélioré leur capacité d'innovation produit.[44]

La mise en place d'une stratégie efficace de gestion de la relation client permet de renforcer le lien avec sa clientèle, d'anticiper au mieux ses besoins et d'offrir une expérience personnalisée à chaque interaction.

Tout d'abord, nous nous intéresserons aux principes de la GRC dans les banques, en exposant ses bénéfices, ses différentes étapes, ainsi que les stratégies et outils qui en assurent l'efficacité. Par la suite, nous aborderons les différentes formes de feedback — qu'il s'agisse de retours clients, collaborateurs ou issus du marché — en soulignant leur rôle déterminant dans le renforcement de la relation entre la banque et sa clientèle. Pour conclure, nous analyserons comment le feedback peut être exploité comme un levier d'innovation, à travers des processus structurés de collecte, d'analyse et de valorisation, favorisant ainsi une dynamique d'amélioration continue.

---

[42] Salesforce. (2023, 19 janvier). *Personalization, data security, and speed drive customer loyalty amid uncertainty — Salesforce Research*.https://www.salesforce.com/news/stories/customer-spending/

[43] Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H., & Schiff, R. (2023, 23 mars). *Experience-led growth: A new way to create value*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value

[44] Hagiu, A., & Wright, J. (2023, 11 juillet). *To get better customer data, build feedback loops into your products*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/07/to-get-better-customer-data-build-feedback-loops-into-your-products

Section 01 : La gestion de la relation client dans les banques :

La gestion de la relation client (CRM) dans le secteur bancaire a considérablement évolué au cours des trois dernières décennies. Au début des années 2000, les CRM bancaires étaient principalement axés sur la gestion des informations clients et des demandes de service de base.

Avec la montée en puissance des services bancaires en ligne au milieu des années 2000, les CRM se sont adaptés avec des fonctionnalités telles que la segmentation client, le marketing ciblé et le service personnalisé.

Avec l'essor des services bancaires mobiles dans les années 2010, les CRM sont devenus essentiels pour intégrer les interactions clients sur tous les canaux (en ligne, mobile et en agence). De nombreuses plateformes ont également ajouté des fonctionnalités d'analyse, permettant aux banques d'exploiter les données clients pour obtenir des informations prédictives et une personnalisation accrue.

À partir des années 2020, l'accélération numérique induite par la pandémie et les demandes croissantes des clients a conduit au développement de CRM bancaires modernes comme Salesforce Financial Services Cloud et Microsoft Dynamics 365.

Ces plateformes offrent désormais des informations basées sur l'IA, des workflows automatisés, une cartographie du parcours client et des fonctionnalités de sécurité avancées. Elles permettent un engagement client en temps réel, l'intégration avec d'autres outils FinTech et une gestion plus poussée du cycle de vie client.[45]

1. Dernières tendances en matière d'adoption et d'accélération de l'IA dans le secteur bancaire :

Selon Forrester, l'IA et les technologies d'IA générative ont le potentiel d'améliorer les relations clients, d'offrir des expériences numériques personnalisées, d'optimiser le service client et de lutter contre la fraude. L'adoption de l'IA dans le secteur bancaire est appelée à transformer le secteur en passant d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur la relation, gagnant ainsi la confiance des clients.

Par ailleurs, Forrester anticipe l'émergence d'options « Épargnez maintenant, payez plus tard » (SNPL) sur les marchés occidentaux, inspirées par le succès d'offres similaires dans des pays comme l'Inde. Cette tendance souligne la nécessité pour les banques d'innover et d'explorer de nouvelles solutions pour offrir une valeur ajoutée à leurs clients.

2. Définition de GRC :

La GRC, Gestion de la Relation Client, est un ensemble de méthodes et d'outils dédiés à optimiser la gestion de la relation avec la clientèle afin de transformer un prospect en client et de fidéliser ce dernier. La GRC porte aussi un autre nom dans sa version anglophone, il s'agit

[45] HGS. (2024, November 7). *Transforming banking CRM: How generative AI is driving a new era of customer engagement.* https://hgs.cx/blog/transforming-banking-crm-how-generative-ai-is-driving-a-new-era-of-customer-engagement/

du terme **CRM** ou **Customer Relationship Management**. Ce terme désigne également un outil très complet justement dédié à la gestion de la relation client.[46]

Les solutions de gestion de la relation client sont conçues pour centraliser les données clients, simplifier les processus, améliorer le service client et favoriser la réussite des entreprises de services financiers. Elles permettent aux banques de collecter et de stocker des informations sur leurs clients, telles que l'historique des transactions, les données démographiques et les préférences de communication. Ces données peuvent ensuite être utilisées pour créer des expériences personnalisées, améliorer les interactions et fidéliser la clientèle. Ce système suit les comportements et les tendances des clients, ce qui permet d'identifier de nouvelles opportunités commerciales et d'optimiser les stratégies marketing.[47] En effet, 70 % des clients sont prêts à dépenser plus pour des banques qui leur fournissent une bonne expérience. Avoir une bonne gestion de la relation client indique une façon efficace d'augmenter le CA.

3. Définition de la CRM :

C'est un logiciel contenant des données permettant de gérer, suivre et stocker les informations des clients existants et les prospects de façon centralisée afin que ces informations soient disponibles pour toute l'équipe de l'entreprise dès qu'elles en ont besoin.

3.1. Types de CRM :[48]

Tableau 01 : Les trois types de CRM

Type de CRM	Caractéristique
Stratégique	Le CRM stratégique est une stratégie commerciale centrée sur le client qui vise à gagner et à fidéliser des clients rentables.
Opérationnel	Le CRM opérationnel se concentre sur l'automatisation des processus orientés client tels que la vente, le marketing et le service client.
Analytique	Le CRM analytique est le processus par lequel les organisations transforment les données relatives aux clients en informations exploitables à des fins stratégiques ou tactiques.

Source : Élaboré par nos soins

[46] Absys Cyborg. (02.2024.). *Qu'est-ce que la GRC ?* https://www.absyscyborg.com/fr/actualites/qu-est-ce-que-la-grc
[47] Salesforce. (s.d.). *What is CRM in Banking?*. https://www.salesforce.com/financial-services/banking-software/crm/#definition
[48] Buttle, F. A., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Chapter 1 introduction to crm. p04. Routledge.

3.2. Avantage :[49]

1. **Fidélisation des clients :**
   La fidélisation des clients existants coûte moins cher que le développement de nouveaux clients. Une relation client maîtrisée permet de mieux identifier les besoins de chaque client, de mieux répondre à ses attentes et de mieux l'accompagner dans le traitement de sa commande. Selon une étude Salesforce, 96 % des clients fidèles valorisent notamment l'expérience client pour leur choix de rachat.
2. **Amélioration des ventes :**
   Avec une base de données correctement segmentée et mise à jour à jour, l'entreprise peut plus facilement cibler ses actions marketing et répondre plus facilement aux attentes de ses clients. Ce qui conduit à une hausse des conversions, des ventes croisées ou incitatives et accentue ainsi les recettes de l'entreprise.
3. **Un plus au service des concurrents :**
   Dans un marché hyper concurrentiel, un bon service client fait la différence entre vous et vos concurrents. Les clients auront tendance à privilégier une entreprise qui propose un service (ou encore une communication) avec une (toute) autre qualité, même si les prix sont comparables à ceux pratiqués par la concurrence. Le « bon rapport à l'autre », adossé à une relation client normée, propose une solution de fidélisation et d'attractivité de la marque.
4. **Recommandation et bouche-à-oreille :**
   Lorsqu'un client est satisfait, il devient ambassadeur et recommande l'entreprise à son entourage, ce qui permet de trouver de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille, qui, en lien avec la communication et le SAV, va éviter la mauvaise publicité et contribuer à préserver l'image d'une marque.
5. **Réduction des coûts d'acquisition :**
   La fidélisation des clients permet de diminuer les coûts d'acquisition. Le client fidélisé génère un meilleur retour sur investissement que le coût d'un nouvel acquéreur, ce qui donne encore plus de sens à la gestion de la relation client.
6. **Personnalisation :**
   Une connaissance fine des clients et de leurs parcours permet d'adresser le message au bon moment et sur le bon canal. La personnalisation est un vecteur important de conversion et idéalise la relation client.

3.3. Les défis du secteur bancaire et comment le CRM aide :

Le secteur bancaire est confronté à de nombreux défis qui freinent sa croissance et la satisfaction de ses clients. Parmi ceux-ci :

1. **Frustration des clients :**
   Les processus bancaires traditionnels peuvent être fastidieux et chronophages, décevant les clients.

[49] Salesforce. (s.d.). *La Gestion de la Relation Client (GRC), définition et enjeux clés*. https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/gestion-relation-client/

2. **Concurrence des entreprises fintech :**
   L'essor des entreprises fintech a intensifié la concurrence, obligeant les banques à faire preuve de créativité pour améliorer l'expérience client.
3. **Difficultés d'intégration de la pile technologique :**
   L'intégration de systèmes et de technologies disparates peut être complexe et coûteuse, entravant le flux d'informations.
4. **Préoccupations en matière de sécurité des données :**
   Les banques traditionnelles ont souvent du mal à faire face à la menace en constante évolution des cyberattaques, mettant en péril la confiance et la fidélité des clients.
5. **Incapacité à évoluer :**
   Les systèmes traditionnels manquent souvent de l'évolutivité nécessaire pour gérer les demandes croissantes des clients et l'expansion des opérations commerciales.
6. **Conformité réglementaire :**
   Les banques doivent suivre des directives strictes pour protéger les informations des clients et prévenir les crimes financiers.

4. Les étapes de la Gestion de la relation client :

La mise en œuvre d'une politique relationnelle est un processus structuré, s'articulant autour d'un enchaînement logique de cinq étapes principales, visant à instaurer et maintenir une relation durable, personnalisée et rentable avec la clientèle :[50]

4.1. L'identification :

La première étape du processus relationnel consiste à collecter des informations sur les clients actuels ou potentiels de l'entreprise. Cette collecte peut se faire par différents canaux, tels que les questionnaires, les remontées de la force de vente, les centres d'appels (call centers), les interactions via Internet, les courriers, ou encore à travers l'exploitation de bases de données externes.

Une fois les données recueillies, elles sont analysées, traitées et intégrées dans une base de données client (CRM), afin d'être stockées de manière structurée. Cette base permet par la suite une exploitation efficace des informations pour mieux comprendre les attentes des clients, anticiper leurs besoins, et personnaliser les interactions futures.

4.2. La segmentation :

La segmentation consiste à découper le marché en groupes de consommateurs ayant des comportements homogènes, cette étape, sera effectuée sur la base de données qui englobe toutes les informations collectées. La segmentation permet un regroupement des clients selon leurs caractéristiques communes qui sont susceptibles d'affecter leurs décisions d'achat. Quel

[50] Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2009). *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing* (9e éd.). Dunod. P909.

que soit le type de segmentation, une segmentation réussie doit respecter quatre grandes conditions à savoir[51] :

- La pertinence : les segments doivent refléter des différences significatives d'attitudes et de comportements entre les groupes ;
- Mesurable : chaque segment doit pouvoir être quantifié, que ce soit en termes de taille ou de potentiel économique ;
- Opérationnelle : les segments doivent être accessibles et exploitables à travers des actions marketing spécifiques ;
- Substantiel : chaque segment doit être suffisamment important pour justifier une adaptation des stratégies commerciales et relationnelles de l'entreprise.

4.3. L'adaptation :

Une fois les segments identifiés, l'entreprise doit être en mesure d'adapter sa communication en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque groupe cible. Cette adaptation peut concerner plusieurs dimensions :

- Les offres proposées, qui doivent répondre aux attentes et aux besoins propres à chaque segment ;
- Les canaux de communication utilisés, afin de privilégier les moyens les plus pertinents et accessibles pour chaque groupe (email, SMS, application mobile, etc.) ;
- Le contenu même des messages, qui doit être personnalisé pour maximiser l'impact et renforcer la relation client.

4.4. Echanger :

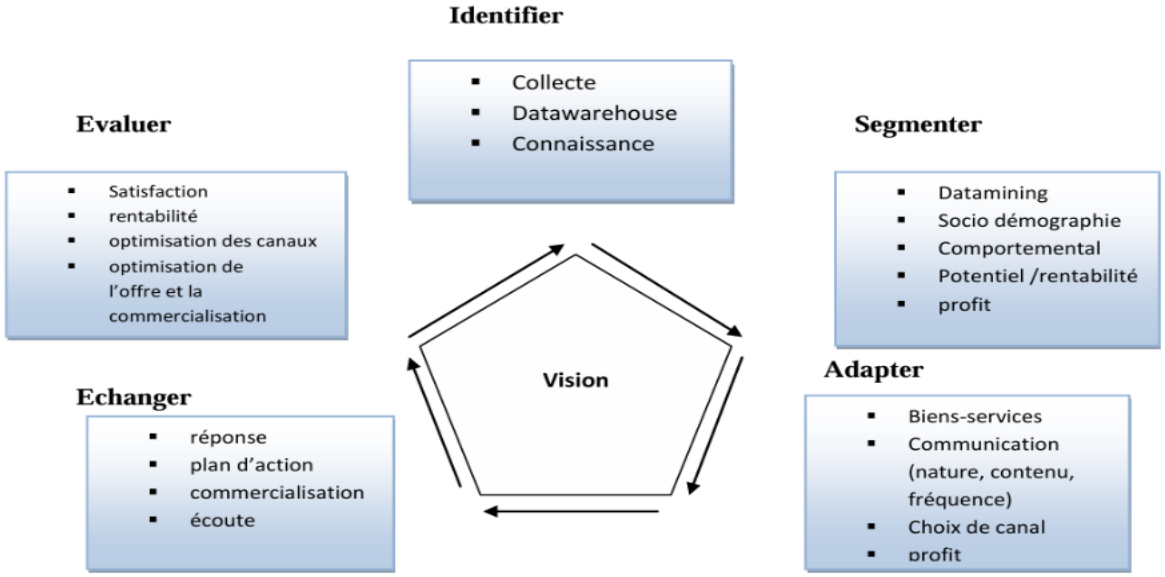
La détention d'informations précises sur les clients ou prospects est essentielle pour l'entreprise, car elle lui permet de mieux anticiper les attentes et les désirs de sa cible. Cette connaissance fine facilite la formulation d'offres adaptées (produits ou services) et le choix optimal des canaux de communication, de manière à atteindre le client au moment opportun et dans le bon contexte.

4.5. Evaluer le dispositif :

La relation entre l'entreprise et le client se construit progressivement et s'enrichit au fil des interactions. Il est donc essentiel pour l'entreprise de mobiliser l'ensemble des moyens nécessaires pour offrir une expérience client positive. Cela implique également la mise en place d'évaluations continues permettant d'identifier les points d'amélioration et d'engager des actions correctives en permanence.

[51] Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2009). *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing* (9e éd.). Dunod. P706.

Figure 01 : Les cinq (05) étapes de la gestion de la relation client



Source : LENDREVY LEVY LINDON, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, p. 909.

5. Les stratégies de la GRC :

5.1. Une stratégie centrée client :

Selon Jean-Charles : «Acquérir, Satisfaire, Retenir nos clients est notre première préoccupation. La raison en est simple : sans eux, toutes nos autres préoccupations disparaissent».

Pour cela les entreprises développent des stratégies qui portent sur les clients actuels ou potentiels à travers :

- Une segmentation fine de la clientèle actuelle ou potentielle pour déterminer les segments les plus porteurs et procéder à des plans d'action ciblés.
- Le développement de la relation clients avant la vente en instaurant une confiance préalable.
- L'adaptation de l'offre (produits et services) en fonction des besoins spécifiques des clients.

5.2. Une stratégie de produit et de distribution :

La stratégie produit consiste à offrir aux clients des produits /services les plus désirés et de les rendre plus accessible et facile à utiliser.

Le développement des produits n'a rien de nouveaux, c'est l'environnement dans lequel les sociétés doivent y procéder qui a changé.[52] Il se fait selon un processus structuré :

[52] Brown, S. (2000). *Customer Relationship Management.* (p. 138). Toronto, Canada: John Wiley & Sons.

premièrement une phase de **conception** (**création**) inspirée par les nouvelles technologies, ensuite une mise à l'**évaluation** (financière, technique, concurrentielle) accompagnée de **tests** (d'usage, de positionnement), puis un **lancement en marché**. Dans un environnement en forte mutation, l'innovation est la condition d'une réponse adaptée au besoin de client. La stratégie de distribution vise à rendre les produits accessibles à l'ensemble du marché tout en assurant la rentabilité. Les feedbacks clients jouent un rôle fondamental dans l'ajustement de l'offre et des canaux de distribution pour assurer et renforcer la cohérence entre les attentes des clients et la préconisation stratégie de l'entreprise.

5.3. Une stratégie d'infrastructure :

Cette stratégie consiste pour une entreprise à choisir les infrastructures technologiques adaptées à chaque type de client. Elle vise à soutenir l'ensemble des interactions client et à optimiser la collecte et le traitement des informations.

5.4. Une stratégie commerciale :[53]

Elle vise à renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients en s'appuyant sur l'automatisation des différentes composantes de la relation client, à plusieurs niveaux :

- **L'avant-vente :** il s'agit de recueillir l'ensemble des informations nécessaires sur les besoins et attentes des clients afin de proposer une offre de produits ou de services pertinente et personnalisée.
- **La gestion du service clientèle :** la mise en place d'un service client performant repose sur un personnel qualifié, quel que soit le canal de communication utilisé (face à face, téléphone, courriel, chat, etc.). Ce personnel doit bénéficier d'une vision à 360° du client, lui permettant de fournir des réponses adaptées et de qualité afin d'optimiser la satisfaction.
- **L'après-vente :** cette phase consiste à assurer un accompagnement continu du client, notamment à travers la mise en place de centres d'appels et de dispositifs de support.

Pour que l'entreprise puisse influencer sa cible, cette dernière doit disposer d'un ensemble d'information sur ses clients actuels ou potentiels qui seront l'objet des actions marketing.

6. Les outils de la GRC :

6.1. Les outils analytiques :

Les outils analytiques sert à mieux connaitre le client, ces outils permettent : la collecte, l'analyse et la transformation des données sur les clients actuels ou potentiels en information utile prête à l'utilisation. Ils englobent principalement les bases de données, Datawarehouse et Datamining.

[53] Ramos Bello, L. (2005). Comment la culture de chaque agence PANALPINA va-t-elle influencer les enjeux de la mise en place du CRM (p. 16). UDLAP.

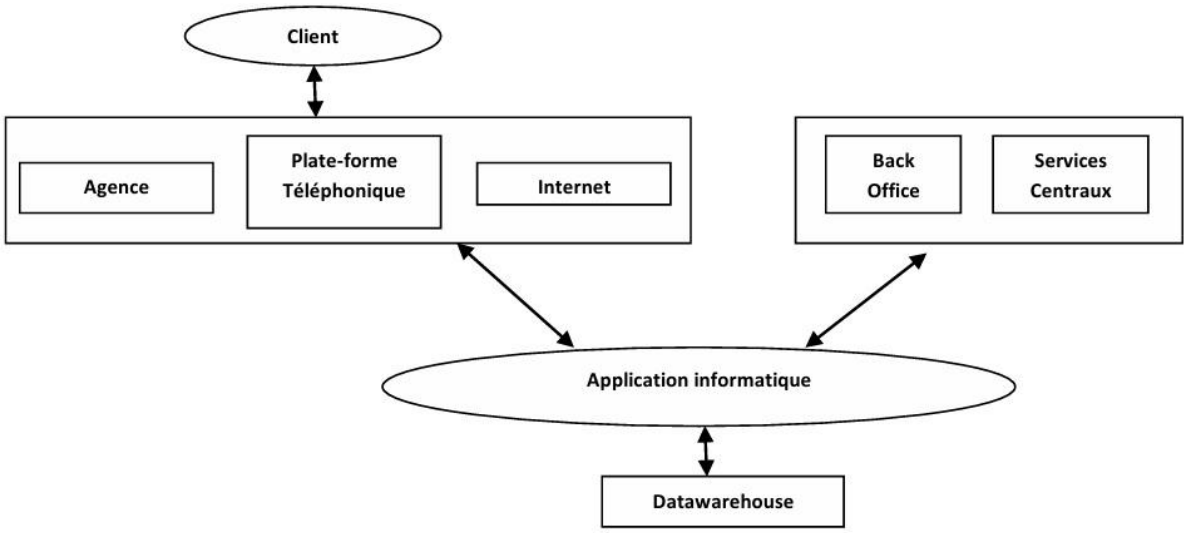
6.1.1. La base de données :

Une base de données est un ensemble de données structurées sous forme d'une ou plusieurs tables de données, une base de données doit pouvoir être utilisée par plusieurs utilisateurs en même temps[54]

6.1.2. Le datawarehouse ou l'entrepôt de données :

Il s'agit d'un ensemble de données structurées regroupant les informations issues des différents systèmes opérationnels de l'entreprise, dans le but d'aider à la décision. La GRC repose sur la création d'une interface entre les bases de données des canaux de distribution, afin de constituer un entrepôt de données centralisé, où les informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées.[55]

Figure 02 : L'intégration des canaux au sein du datawarehouse



Source : MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque, marketing et stratégie de la banque, p.258.

Les données regroupées dans le datawarehouse concernent principalement :

- Les clients et prospects (individus, foyers, liens clients-guichet, caractéristiques sociodémographiques …etc.) ;
- Certaines données externes qui concerne : la concurrence, la pression concurrentielle, potentiel de consommation...etc. ;
- Les utilisateurs de prestations : coûts des opérations et des canaux …etc. ;
- Les résultats des contacts ;
- Les prévisions sur les comportements : segmentation comportementale, scoring (méthode qui consiste à affecter un score pour chaque client ou prospect).

[54] Houchi, O. (2011). *Conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la subrogation : Cas CRMA de Tizi-Ouzou* (Mémoire de TS, INSPA de Tizi-Ouzou, spécialité bases de données), p. 42.
[55] Zollinger, M., & Lamarque, É. (2008). *Marketing et stratégie de la banque* (5e éd.). Paris : Dunod, p257.

6.1.3. Les datamarts et le datamining ou la fouille de données :

La première étape d'une étude de fidélisation consiste à identifier toutes les sources de données susceptibles d'influencer le comportement fidèle ou non des clients. Ces sources incluent les informations issues du système d'information de l'entreprise (facturation, contrats, données sociodémographiques), les bases marketing, les enquêtes de satisfaction (clients, employés, actionnaires), les données sur la qualité de service, la concurrence, les réclamations ainsi que des données qualitatives informelles. Le datamining permet d'exploiter ces données massives en détectant des corrélations pertinentes afin de mieux anticiper les comportements futurs. Comme le souligne Jambu Michel (1998), cette méthode permet de :

- Sélectionner les variables explicatives de la fidélisation ;
- Mesurer l'intensité des relations entre ces variables et la fidélité client ;
- Et segmenter les clients selon des profils comportementaux homogènes.[56]

6.2. Les outils opérationnels :

Ils gèrent les phases d'interaction avec le client (avant, pendant et après la vente) par les infrastructures technologique qui permettent aux clients et à l'entreprise d'établir un dialogue, de réagir et de prendre des initiatives en termes de produits et services de l'entreprise. Ces moyens participent à la productivité des moyens de commercialisation et de communication de l'entreprise on distingue :

Les outils de gestion de la relation ont pour rôle :

- la personnalisation des messages ;
- la gestion multicanale des contacts clients ;
- l'enrichissement des bases de données client.

Les outils d'automatisation de la force de vente (SFA) qui ont pour mission :

- l'optimisation de la prospection ;
- Aide à la configuration d'une offre commerciale ;
- Automatisation de la prise de commande.

Les outils d'automatisation du marketing qui permet :

- Un suivi des plans d'action marketing ;
- La gestion des compagnes promotionnelles.

6.3. Les outils de la fidélisation :[57]

La fidélisation des clients repose sur un ensemble de techniques de récompense combinant des avantages matériels (cadeaux, réductions) et des marques de reconnaissance personnelle. Parmi les principaux dispositifs, on retrouve :

[56] Jambu, M. (1998). *Introduction au data mining*. Éditions Eyrolles.
[57] Iznasni, A. (2023.). *Cours de gestion de la relation client* [Support de cours, ESMT], p. 16.

- Les programmes d'accueil : incluent un dossier de bienvenue, des lettres ou messages de remerciement. Un bon démarrage favorise le sentiment de valorisation chez le client et renforce son attachement à l'entreprise.
- Les lettres d'information (ou consumer magazines) : sous forme papier ou électronique (newsletters), elles fournissent des informations utiles et des conseils, tout en orientant parfois vers des contenus en ligne.
- Les blogs et réseaux sociaux : ils permettent une interaction directe et continue entre l'entreprise et ses clients, favorisant ainsi l'engagement.
- Les coupons promotionnels : distribués à l'achat, par courrier ou dans le cadre d'un programme fidélité, ils offrent des réductions incitant à un nouvel achat.
- Les programmes à points : les clients accumulent des points selon leur consommation, échangeables contre des cadeaux divers.
- Les cartes de fidélité : au-delà de la simple accumulation de points, elles offrent des avantages exclusifs comme des promotions personnalisées, des services réservés ou des événements spéciaux.
- Les clubs clients : visent à renforcer la relation client-entreprise en créant un sentiment d'appartenance, tout en stimulant l'activité commerciale.
- Les programmes anti-attrition : déclenchés lorsqu'un client manifeste une intention de départ (résiliation, baisse d'activité), ils visent à le retenir par des offres spécifiques (appels, réductions, propositions personnalisées), détectées à partir d'indicateurs comportementaux.

7. Les principes de la relation client :

7.1. Connaître ses clients :

Cela passe par la récolte des informations, ces données doivent être partagées, en temps réel, entre les différents services pour une meilleure organisation interne. Une bonne prise en charge des clients est synonyme de productivité et de rentabilité, grâce à l'augmentation des opportunités de ventes.

7.2. L'écoute active :

Le deuxième principe de la gestion d'une relation client, c'est l'écoute. Le premier objectif ne doit pas être de vendre, mais de satisfaire les besoins spécifiques et attentes de votre clientèle. Demandez-leur comment vous pouvez les aider, et écoutez-les attentivement. Il faut planifier des échanges téléphoniques réguliers avec les clients en les classant par niveau selon le chiffre d'affaires, taille d'entreprise ou autres.

7.3. Être pro actif :

La clientèle est de plus en plus volatile. De nouveaux services et concurrents émergent tous les jours. C'est pourquoi, être à l'écoute n'est plus suffisant pour la GRC. Vous devez entretenir une stratégie pro active dans l'entreprise.

Il revient à l'entreprise de prendre l'initiative en mettant en place une communication régulière et une veille constante afin d'anticiper les besoins des clients et y répondre par l'innovation et l'adaptation continue.

7.4. La personnalisation des échanges :

Il faut à tout prix éviter la communication en masse. Les clients attendent une relation personnalisée et de proximité. Et cela est possible grâce à toutes les informations récoltées et l'historique de la relation client dans son ensemble.

La personnalisation passe par toute l'expérience vécue par le client. C'est le fait de proposer une offre adaptée, de faciliter son parcours, de lui proposer du contenu ou des produits en fonction de ses besoins. Elle dépend des données présentes dans votre outil de GRC.

8. L'impact de la satisfaction client sur la fidélisation et la compétitivité :

Dans le contexte bancaire, la satisfaction client joue un rôle crucial dans la fidélisation des clients et dans l'amélioration de la compétitivité. Voici quelques éléments spécifiques au secteur bancaire :

8.1. Satisfaction client dans le secteur bancaire :

Confiance et sécurité : Les clients des banques recherchent des services sûrs et fiables. Une expérience bancaire satisfaisante repose largement sur la confiance, la sécurité des transactions, la transparence des services, et la facilité d'utilisation des produits financiers.

Qualité du service client : Dans les banques, la satisfaction est souvent influencée par la qualité du service client, notamment la réactivité, l'efficacité et la personnalisation des réponses. Les clients apprécient un service qui répond rapidement à leurs besoins, qu'il s'agisse de solutions bancaires, de conseils financiers, ou de gestion des réclamations.

8.2. Fidélisation des clients dans les banques :

Produits bancaires adaptés : Les banques qui proposent des produits personnalisés (crédits, investissements, assurances, etc.) qui répondent aux besoins spécifiques des clients créent un lien plus fort avec eux, augmentant ainsi la fidélité.

Banque en ligne et mobile : L'évolution numérique a permis aux banques de renforcer la fidélisation en offrant des services bancaires accessibles et pratiques via des applications mobiles ou des plateformes en ligne. Une expérience fluide et intuitive sur ces canaux peut accroître la satisfaction et la fidélité des clients.

Programmes de fidélité et avantages exclusifs : Certaines banques mettent en place des programmes de fidélité qui récompensent les clients fidèles, par exemple, des taux préférentiels, des offres spéciales, ou des services personnalisés.

Tableau 02 : La distinction entre satisfaction et fidélité

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	Comportement du client : Perdu, Quitte rapidement l'enseigne Faiblesses : qualité, prix, relation… Objectif GRC : Réduire les irritants	Comportement du client : Captif, Reste mais peut être critique Choix limité, coût de changement élevé, commodité… Objectif GRC : Améliorer la relation
Satisfait	Comportement du client : Zappeur, Compare souvent, teste d'autres offres Forte concurrence, relation insuffisante, besoins évolutifs Objectif GRC : Reprendre contact avec une offre personnalisée	Comportement du client : Comblé, Recommande, revient, s'attache à la marque Qualité, service, prix au rendez-vous… Objectif GRC : Créer de la valeur pour transformer en fidèle

Source : Élaboré par nos soins

8.3. L'impact de la satisfaction client sur la compétitivité des banques :

Différenciation sur le marché : La concurrence dans le secteur bancaire est intense. Une banque qui se distingue par son attention à la satisfaction client (que ce soit via un service client de qualité, des produits innovants, ou des technologies modernes) peut se positionner comme un leader sur le marché.

Réputation et bouche-à-oreille : La satisfaction client dans le secteur bancaire a un impact direct sur la réputation d'une banque. Un client satisfait est plus enclin à recommander sa banque à d'autres, ce qui peut attirer de nouveaux clients.

Réduction du taux de désabonnement : Une expérience bancaire positive contribue à réduire le taux de désabonnement des clients, qui peuvent se tourner vers d'autres institutions financières si elles estiment que leurs besoins ne sont pas satisfaits.

8.4. L'innovation comme levier de compétitivité :

Digitalisation des services : L'implémentation de solutions technologiques, telles que l'intelligence artificielle, les chatbots, et les plateformes de paiement en ligne, permet aux banques de répondre rapidement aux demandes des clients tout en offrant une expérience personnalisée.

Feedback et amélioration continue : L'écoute du client par le biais de retours réguliers (sur des enquêtes de satisfaction ou via des interactions directes) permet aux banques d'améliorer en continu leurs services et de répondre plus précisément aux attentes de leur clientèle.

8.5. Exemples concrets d'impact de la satisfaction sur la compétitivité :

Banques en ligne et néobanques : Ces dernières, telles que Revolut ou N26, ont construit leur réputation sur des services rapides, faciles d'accès, et sans frais cachés, attirant ainsi une clientèle satisfaite qui ne se sent pas contrainte par des démarches complexes ou des frais trop élevés.

Banques traditionnelles avec services personnalisés : Par exemple, une banque qui offre des conseils financiers adaptés à chaque client ou qui dispose de conseillers spécialisés pour des segments de clients spécifiques (étudiants, jeunes professionnels, retraités) peut créer un lien fort et durable avec ses clients.

En résumé, dans le secteur bancaire, la satisfaction client est au cœur de la stratégie de fidélisation et de compétitivité. Les banques qui réussissent à répondre aux attentes des clients, à innover, et à offrir des services personnalisés se positionnent favorablement sur un marché où la concurrence est forte.

Section 02 : Les différentes sources et typologies du feedback :

1. Le client au cœur du processus de feedback :

1.1. Définition du client dans un contexte bancaire :

Selon Sir John Paget : « Pour être considéré comme client, il faut avoir une pratique ou une habitude reconnaissable d'effectuer des transactions bancaires courantes. »

Un client d'une banque est une personne qui possède un compte auprès de la banque. Trois conditions sont requises :

1. Être titulaire d'un compte courant ou d'un compte d'épargne ;
2. Être en mesure d'effectuer des transactions bancaires ;
3. Être régulier.[58]

Un client est une personne qui possède un compte dans une banque ou qui a une relation avec le banquier même si elle n'a pas de compte dans la banque. Il est une personne physique ou morale qui reçoit ou bénéficie des services de la banque et qui utilise une entreprise ou un établissement bancaire pour changer des devises. Le client est une personne qui possède un compte bancaire.[59]

« Les clients sont des déposants bancaires qui confient leur argent, des services bancaires, pour stockage et fructification, en échange desquels ils perçoivent des intérêts, ainsi que des demandeurs ou des personnes ayant besoin temporairement d'argent supplémentaire pour payer des intérêts ou des commissions.».[60]

1.2. L'évolution du rôle du client : de consommateur à co-créateur de valeur :

Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004 affirment que l'expérience cocréée devient un fondement important de la valeur. Selon eux, cette co-création de valeur s'inscrit dans une logique de dialogue, d'accès, de transparence et de compréhension mutuelle entre l'entreprise et le client.[61]

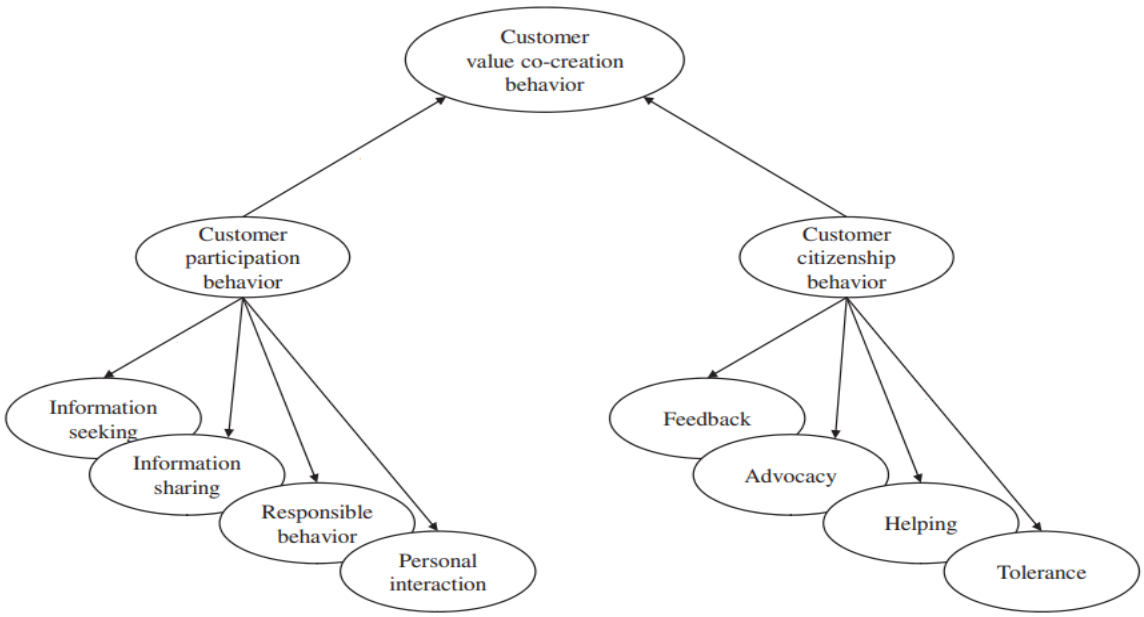
Dans ce nouveau paradigme, le client ne se contente plus de recevoir une offre : il influence sa conception, son évolution, voire sa personnalisation. Par ses réclamations, ses suggestions, ses comportements d'achat et ses évaluations, il participe à l'amélioration

[58] KLE Society's S. Nijalingappa College. (n.d.). *Law and practice of banking – B.Com IV*.P2.
[59] Dimitriu, D. S. (2012). *Customers categories and types of banking services*. Annals of the University of Petroşani, Economics, 12(2), 127–134. P128.
[60] Pîrvu, G. (2004). *Économie bancaire*. Universitaria. P31.
[61] Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with customers. Harvard Business Press.

continue des services bancaires. Ainsi, le feedback client est non seulement un indicateur de performance, mais aussi un levier d'innovation, permettant à la banque de concevoir des solutions plus adaptées, plus humaines et différenciantes. Ce passage du client-passif au client-partenaire traduit une transformation profonde de la gestion de la relation client, où l'écoute et l'engagement mutuel deviennent les fondements d'une fidélité durable et d'un avantage concurrentiel.

Selon la logique de dominance du service (SDL), les clients sont toujours des participants actifs et des partenaires collaboratifs dans les échanges ; ils cocréent de la valeur avec l'entreprise (Vargo et Lusch, 2008). Cette valeur est déterminée par l'utilisation, à travers les activités et les interactions des clients avec le prestataire de services et les autres clients. Les cocréateurs sont les clients capables d'appliquer leurs compétences en fournissant le service au bénéfice des autres clients et d'eux-mêmes. Yí et Gong (2013) ont identifié les dimensions du comportement des clients en matière de co-création de valeur et ont développé une échelle pour les mesurer, les entreprises peuvent utiliser cette échelle pour identifier les points faibles et les points forts du comportement de co-création de valeur client.[62]

Figure 03 : Le modèle hiérarchique du comportement de co-création de valeur du client



Source: Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. Journal of Business Research

[62] Ercsey, I. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour: Is Value Co-creation the Source of Competitive Advantage? Journal of Competitiveness, 9(3), p 55. https://www.cjournal.cz/files/257.pdf

Yi et Gong (2013) ont développé une échelle multidimensionnelle et hiérarchique pour mesurer le comportement de co-création de valeur des clients. Cette échelle se compose de deux dimensions principales, chacune comprenant quatre composantes :

1.2.1. Comportement de participation du client (Customer Participation Behavior) :

Ce comportement représente les actions nécessaires à la co-création de valeur. Il comprend

- **Recherche d'information (Information Seeking) :** Le client cherche activement des informations pertinentes.
- **Partage d'information (Information Sharing) :** Le client partage des informations utiles avec l'entreprise.
- **Comportement responsable (Responsible Behavior) :** Le client agit de manière responsable dans ses interactions.
- **Interaction personnelle (Personal Interaction) :** Le client engage des interactions personnelles avec l'entreprise.

1.2.2. Comportement de citoyenneté du client (Customer Citizenship Behavior) :

Ce comportement englobe les actions volontaires qui ne sont pas obligatoires mais qui ajoutent de la valeur à l'entreprise. Il comprend :

- **Retour d'information (Feedback) :** Le client fournit des retours constructifs.
- **Promotion (Advocacy) :** Le client recommande l'entreprise à d'autres.
- **Aide (Helping) :** Le client aide d'autres clients ou l'entreprise.
- **Tolérance (Tolerance) :** Le client fait preuve de patience et de compréhension en cas de problèmes.

Cette échelle permet aux entreprises de mieux comprendre et mesurer les différentes facettes du comportement des clients dans le processus de co-création de valeur.

1.3. Les principes de la relation banque client :

1.3.1. Connaître le client :

Toute relation bien maîtrisée et réussie entre la banque et son client est basée sur la bonne connaissance du client, ce qui permet à la banque de personnaliser sa relation avec la clientèle et avoir enfin une relation efficace.

Pour cela, la banque doit :

- S’assurer de l’identité du client : Nom, prénom, âge, sexe, adresse, emploi, et centre d’intérêt ;
- Connaître ses besoins, ses motivations profondes et ses attentes ;

- Savoir sa méthode de consommation, historique des transactions et des interactions, etc. ;
- Connaître ses modes de communication préférés : email, réseaux sociaux, téléphone, etc. ;
- Prévoir les obstacles rencontrés.

Ces données sont exploitées par l'ensemble des services de la banque pour garantir que chaque action ou projet soit en adéquation avec les attentes du client. Elles doivent être centralisées, actualisées en continu et enrichies par tous les collaborateurs via un système CRM performant.

1.3.2. Mettre en place une stratégie relationnelle :

La mise en place d'une stratégie relationnelle commence par la qualification des prospects, suivie du tri et de la segmentation de la base de contacts (prospects et clients). Cette étape permet d'adapter l'approche commerciale à chaque profil. Ainsi, la banque peut ajuster le temps et les efforts consacrés à chaque client en fonction de son potentiel, sans appliquer un rythme uniforme à tous dans le processus de vente.

1.3.3. Multiplier les interactions avec le multi canal :

L'approche multicanale consiste à multiplier les points de contact entre la banque et le client, en utilisant divers canaux (agence, téléphone, site web, application mobile, etc.). Cela permet à la banque d'être plus présente, de montrer son écoute et sa disponibilité pour accompagner le client dans la résolution de ses besoins. En ce sens, l'amélioration de la GRC (Gestion de la Relation Client) contribue à instaurer une relation client plus fluide, personnalisée et durable.

1.3.4. Établir une relation de confiance :

Pour établir les bases d'une relation banque client durable et saine, il faut que la banque :

- Soit honnête et transparente : elle ne fait pas de promesses qu'elle ne tiendra pas et elle n'essaye pas de cacher la vérité à ses clients.
- Ait une image de banque fidèle : La banque prend soin de son image en s'assurant qu'elle exprime fidèlement ses valeurs et ses expériences. Une belle image c'est bien, mais une image fidèle c'est mieux.
- Met des références : Qu'il s'agisse de la présentation d'un projet achevé ou du témoignage d'un collègue, ces éléments sont des éléments rassurants.

- Soit disponible : C'est rassurant de savoir que la banque est capable d'être joignable rapidement lorsque le client a une question ou un problème à résoudre.

1.3.5. Mesurer l'impact et la satisfaction client :

Afin d'évaluer l'impact des mesures mises en place sur la satisfaction client et pour une amélioration continue, il est nécessaire de préparer des outils de mesure. La banque peut s'aider avec un programme de gestion de la satisfaction client.

1.3.6. Écouter le client :

Toute relation dans la banque commence par le client, et plus spécifiquement par ses besoins :

- Écouter attentivement le client ;
- Déterminer avec précision ses besoins ;
- Préparer une présentation commerciale, pour vendre mieux ;
- Établir une relation solide et durable entre la banque et le client.

1.4. Le cercle vertueux de la relation client dans les banques :

1.4.1. Le rendez-vous du client avec son conseiller bancaire :

Le client vient en agence pour prendre rendez-vous avec son conseiller.

1.4.2. Soumettre un questionnaire de satisfaction sur l'expérience bancaire :

À la suite de la rencontre, un questionnaire de satisfaction est envoyé au client par SMS et/ou email. Celui-ci est personnalisé selon le profil du client, son identifiant dans la base CRM et les thèmes abordés lors de l'échange avec le conseiller. Cette personnalisation améliore significativement le taux de réponse. De plus, l'adaptabilité du questionnaire à l'appareil utilisé (smartphone, tablette ou PC) renforce encore la participation des clients.

1.4.3. Suivi client automatisé :

Si le client ne répond pas à l'enquête après un certain espace de temps, un suivi sera envoyé automatiquement par e-mail.

1.4.4. Analyse des réponses du client en temps réel :

Les réponses des clients sont analysées en temps réel. Un tableau de bord personnalisé permet de suivre l'évolution de la satisfaction client selon des critères commerciaux précis. Le siège de la banque bénéficie d'une vue d'ensemble sur la satisfaction dans toutes les agences, tandis que chaque directeur d'agence reçoit des rapports réguliers (quotidiens, hebdomadaires ou mensuels) sur les performances de ses équipes.

1.4.5. Recevoir les réponses des clients à l'agence bancaire :

La validation d'une enquête dirigée par un client insatisfait entraîne l'envoi d'un email automatique au responsable de l'agence concernée, qui englobe les réponses exhaustives du client ainsi que des données contextuelles liées à ces réponses.

1.4.6. Traitement des demandes et enrichissement des données :

Le directeur de la banque traite les demandes des clients.

Les réponses sont automatiquement intégrées dans le CRM. L'agence enrichit le profil du client dans sa GRC ou sa base de données et améliore dynamiquement la connaissance client, tant au niveau micro que macro.

1.4.7. Retour du conseiller bancaire vers le client :

Le conseiller initie une nouvelle rencontre avec le client insatisfait afin de mieux répondre à ses problèmes et revient à la deuxième étape (Soumettre un questionnaire de satisfaction sur l'expérience bancaire) pour vérifier l'évolution de la satisfaction client.

2. Le feedback :

2.1. Définition de feedback :

"Un feedback client est un cadeau. Même négatif, c'est une opportunité de progresser."

Retour d'expérience, réaction à un évènement.[63]

Le feedback désigne une forme de communication interpersonnelle par laquelle une personne témoigne à une autre un jugement, une observation ou une appréciation à propos de son service/produit ou de son comportement. Issu initialement de la cybernétique, introduit par Norbert Wiener, dans une logique de causalité circulaire, où l'information transmise influe à son tour sur le comportement de l'émetteur.

Dans un contexte organisationnel, le feedback est à la fois, valorisation d'une action (feedback positif), proposition d'une amélioration (feedback négatif) ; Le feedback est un outil déterminant de la régulation des actions et de la motivation, tant individuel que collectif, en ce qu'il aide à l'apprentissage. Recevoir ou donner du feedback est une compétence que l'on prend à apprendre et qui nécessite une « posture » bienveillante, ainsi qu'une capacité à gérer les réactions qu'il peut générer ; il constitue un « levier » puissant de performance, d'engagement et de développement, lorsqu'il est utilisé dans cette intention. Une étude menée par Deloitte (2022) sur la perception du feedback par les mille employés interrogés indique que 80 % d'entre eux estiment que le feedback régulier indispensable à la progression professionnelle : construire une culture du feedback dans les organisations est donc d'une grande importance.

2.2. Rôle stratégique du feedback dans la GRC et l'innovation :

Le feedback joue un rôle central dans l'amélioration continue des relations clients et dans le développement organisationnel. Voici ses principaux apports :

[63] Le Robert. (n.d.). Feedback. Dans Dictionnaire Le Robert en ligne. https://dictionnaire.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=feedback

2.2.1. Au niveau de la relation client :

- À l'échelle de l'entreprise, elle permet de mesurer la satisfaction client, indicateur clé de performance (KPI) ;
- Il donne une vision précise des points forts et des points faibles des produits et des services ;
- Fournir des insights pertinents pour orienter les décisions stratégiques ;
- Elle contribue enfin à la détection rapide des problèmes et à leur résolution réactive ;
- Il montre que l'entreprise est à l'écoute, fidélisant ainsi les clients et consolidant la confiance.

2.2.2. La relation interne et managériale :

- Valorise le travail des collaborateurs à partir des appréciations positives, stimule la motivation ;
- Il est également une source de reconnaissance puisqu'il illustre compétences et qualités, ce qui en retour, renforce la motivation et l'engagement, au cœur des dynamiques de développement du personnel ;
- Il aide enfin à ajuster les comportements à partir des attentes exprimées pour garantir l'efficacité professionnelle ;
- Encourage une culture d'apprentissage permanent où le feedback est intégré quotidiennement aussi bien en individuel qu'en équipe ;
- Améliore la communication entre le manager et ses collaborateurs dans les deux sens ; Permet aux collaborateurs de :

- Mieux comprendre les attentes de leur hiérarchie, respectivement, de l'équipe ;
- D'apprendre à corriger leurs erreurs rapidement, avant qu'elles ne s'installent ;
- Et enfin développer ses compétences pour gagner progressivement en autonomie.

3. Typologies des feedbacks :

3.1. Feedback client :

L'expérience client est aujourd'hui un facteur clé de différenciation dans le secteur financier. Lorsque les clients se sentent valorisés, respectés et compris, ils sont plus enclins à rester fidèles. À l'inverse, ignorer leurs retours peut les pousser directement vers la concurrence.

3.1.1. Qu'est-ce que le feedback client ?

Le feedback des clients est une source d'information crédible qui transforme l'expérience client négative en valeur et satisfaction positives pour le client (Du Pereez, Tate & Nili, 2015).[64]

[64] Okolo, V. O., Ikpo, K. P., & Ifediora, C. U. (2024, August). Impact of customer feedback management on customer satisfaction in deposit money bank in South-eastern Nigeria. Advance Journal of Economics and Marketing Research. P35. https://www.researchgate.net/publication/382848589

Le feedback client désigne l'ensemble des informations, opinions et réactions exprimées par les clients à propos d'un produit, d'un service ou d'une expérience. Il peut prendre la forme de commentaires spontanés, de réponses à des enquêtes ou encore d'interactions sur les réseaux sociaux. Ce retour constitue un levier essentiel pour évaluer la satisfaction des clients, identifier les points d'amélioration et orienter les décisions stratégiques, notamment en matière d'innovation.

3.1.2. Réclamations :

Les réclamations constituent une forme de feedback direct exprimant l'insatisfaction du client vis-à-vis d'un service, d'un produit ou d'une interaction avec la banque. Une gestion efficace des réclamations implique la mise en place de procédures claires, d'un personnel formé à l'écoute active, et d'un suivi rigoureux des dossiers. L'objectif est de tirer des enseignements pour améliorer les processus internes. Ainsi, les réclamations deviennent un outil d'amélioration continue.

Lorsqu'un client voit que sa plainte est entendue et traitée avec diligence, il peut développer un sentiment de confiance renforcé, favorisant ainsi sa fidélisation.

3.1.3. Enquêtes de satisfaction :

Les enquêtes de satisfaction sont des outils systématiques permettant de mesurer le degré de contentement des clients à l'égard des services bancaires. Elles peuvent être menées par divers moyens : formulaires en ligne, appels téléphoniques, SMS ou e-mails.

3.1.4. Avis en ligne :

Les avis en ligne, laissés spontanément par les clients sur des plateformes comme Google, Facebook, ou des forums spécialisés, constituent une autre forme de feedback, plus publique et parfois plus émotionnelle.

Ils ont un impact direct sur la réputation de la banque, influençant la perception d'autres clients potentiels. De ce fait, la surveillance et la gestion proactive de ces avis sont devenues une priorité stratégique pour les établissements bancaires.

Les clients d'aujourd'hui sont plus avisés. Avant d'ouvrir un compte ou de demander un prêt, ils consultent les avis en ligne, les notes et les réseaux sociaux pour obtenir des informations authentiques sur la manière dont les banques traitent leurs clients. Une seule mauvaise critique ou une expérience négative partagée en ligne peut dissuader de nombreux clients potentiels. C'est pourquoi les banques doivent dépasser les attentes, en veillant à ce que les retours positifs deviennent la norme, et non l'exception.

3.2. Feedback collaborateur :

Le feedback collaborateur est le moteur d'innovation interne.

3.2.1. Définition de feedback collaborateur :

Le feedback collaborateur désigne l'ensemble des retours, opinions, suggestions ou critiques formulés par les employés d'une organisation sur divers aspects de leur environnement de travail.
Ce type de feedback permet de mieux comprendre le vécu des collaborateurs, leur perception des outils et des processus, ainsi que leurs idées pour optimiser les services proposés aux clients.

3.2.2. Le retour des employés sur les processus internes (Enps) :

L'engagement et la satisfaction des employés ont toujours été des préoccupations majeures pour les organisations. Face à l'expansion excessive des outils de mesure de l'engagement des employés et au besoin d'outils de mesure performants, les praticiens comme les universitaires cherchent de nouveaux indicateurs pour évaluer l'engagement des employés. L'Employee Net Promoter Score (eNPS) est l'un de ces indicateurs, récemment pris en compte par les entreprises.

Le score de recommandation net des employés (eNPS) consiste à demander aux employés s'ils recommanderaient l'entreprise à d'autres, en essayant à leur tour d'évaluer la loyauté et l'engagement des employés. (Davenport et al. 2010). Avant, il a été démontré que les eNPS présentaient une forte corrélation avec l'adéquation personne-organisation (positive) et l'intention de partir (négative). (Legerstee, 2013).[65]

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) est une mesure qui évalue la satisfaction au travail des employés en mesurant leur volonté de recommander leur entreprise à d'autres par une seule question aux membres de l'équipe : sur une échelle de zéro à dix, quelle est **la probabilité que vous recommandiez de travailler pour notre banque ?**

Les équipes Rh peuvent également inclure des questions de suivi telles que « Qu'est-ce qui motive votre score ? » ou « Comment pouvons-nous améliorer votre score ? » Les questions de suivi ouvertes encouragent un feedback honnête et permettent de transformer les enquêtes eNPS de simples données numériques en informations exploitables.

Une fois que les membres de l'équipe ont évalué leur entreprise, les RH les divisent en :

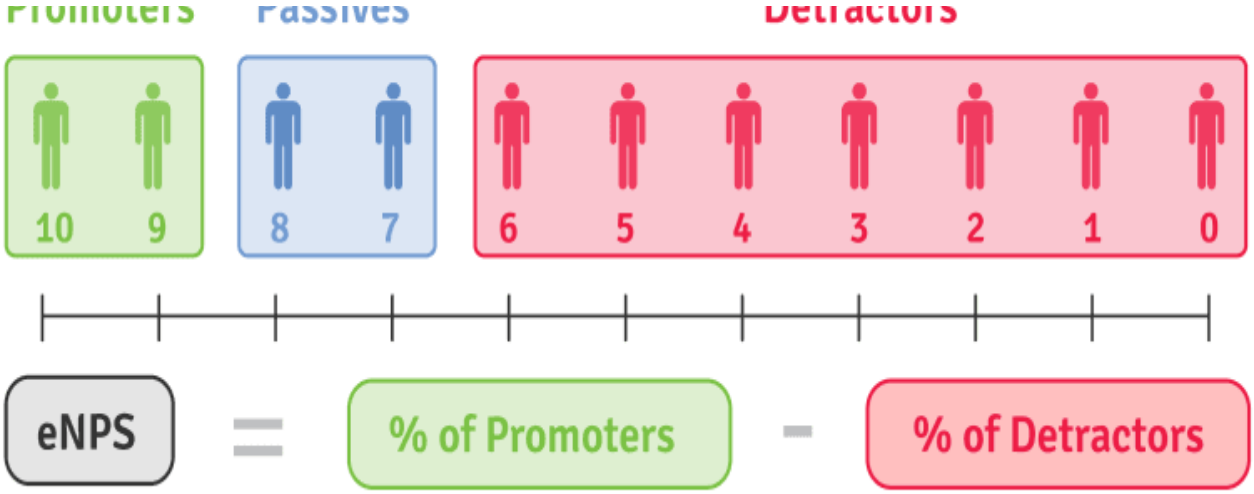
Promoteurs (scores de 9 à 10) : membres d'équipe satisfaits qui sont les plus susceptibles de recommander la banque aux autres.

Passifs (scores de 7 à 8) : Membres neutres de l'équipe. Bien que satisfaits, ils ne sont pas pleinement impliqués et pourraient ne pas recommander l'organisation.

[65] Patole, S. R., & Dabke, D. H. (2018, February). Assessing employee engagement levels with employee promoter score (ePS). Paper presented at the 1st International HR Conference: "HR in Search of an Identity: Changing Business Models, Inroads Made by Technology," Mumbai, India. Retrieved from https://www.academia.edu/112276247/Assessing_Employee_Engagement_Levels_with_employee_promoter_score .p4.

Détracteurs (scores de 0 à 6) : Insatisfaits de l'organisation et peu susceptibles de la recommander à leur réseau. Ces détracteurs présentent un risque élevé d'attrition et peuvent avoir des propos négatifs sur l'entreprise.

Figure04 : Calcul du Employee Net Promoter Score (eNPS)



Source: B2B International, *What is Employee NPS?*

Théoriquement, un score eNPS peut donc aller de +100 (tous les collaborateurs sont pleinement satisfaits et recommandent l'employeur) à -100 (tous les salariés sont insatisfaits et sont considérés comme détracteurs).

- **Un eNPS positif : qu'est-ce que ça veut dire dans une banque ?**

Cela signifie que **la majorité des collaborateurs sont satisfaits** de travailler dans leur banque et la recommandent.

C'est le signe :

- ❖ **D'un climat social sain :**
- ❖ **D'un engagement fort des équipes :**
- ❖ **D'une fierté d'appartenance :**
- ❖ **D'un management perçu positivement**
- ➢ Un bon management crée un sentiment de sécurité psychologique, ce qui encourage l'expression, l'initiative et l'innovation.

3.2.3. Innovation participative :

L'innovation participative fait référence aux innovations proposées par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes.[66]

"L'innovation participative est une démarche managériale d'intelligence collective qui facilite l'émission d'idées, la mise en œuvre et la diffusion de solutions innovantes par tous les collaborateurs, dans un écosystème ouvert. Elle favorise la création de valeur et l'épanouissement au travail."[67]

Les entreprises audacieuses qui valorisent leur capital humain, qui reconnaissent chaque collaborateur comme une source d'innovation et de progrès, sont indéniablement mieux armées que les autres pour relever les challenges d'aujourd'hui et de demain. L'innovation participative est un SMI (Système de management des idées) par lequel le salarié d'une entreprise peut, à tout moment, formuler par écrit une idée susceptible d'intéresser sa hiérarchie. Si son idée est « retenue » et que son application s'avère particulièrement intéressante, il a droit à une contrepartie selon des règles bien définies… mais, comme beaucoup de managers (et même de salariés), vous avez peut-être vous-même des idées reçues ou préconçues sur le sujet…

3.3. Feedback marché :

Le feedback marché est la boussole stratégique pour l'entreprise :

3.3.1. Définition du feedback marché :

Le feedback marché regroupe l'ensemble des informations recueillies à partir de l'environnement externe de l'entreprise, telles que les tendances économiques, les comportements des consommateurs, les mouvements des concurrents, et les évolutions réglementaires.

Il s'agit d'un **outil stratégique** permettant aux banques d'adapter leurs offres, leurs modes de fonctionnement et leurs choix technologiques en fonction de l'évolution de leur écosystème.

3.3.2. Analyses concurrentielles :

Le feedback marché inclut une analyse des pratiques concurrentielles. Observer les innovations, les campagnes marketing ou les modèles de tarification des autres banques permet d'identifier les facteurs de différenciation et d'améliorer sa propre offre.

---

[66] Teglborg, A.-C., & al. (2013). L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver. Entreprendre & Innover, (18), 24–31. https://www.academia.edu/4745304/Linnovation_participative_%C3%A0_orientation_entrepreneuriale_un_atout_concurrentiel_%C3%A0_cultiver

[67] Innov'Acteurs. (2018). *Référentiel de l'innovation participative* (version web). Innov'Acteurs. https://www.innovacteurs.ovh/wp-content/uploads/2018/01/referentiel-innovation-participative-InnovActeurs_version-web.pdf

Cette démarche est essentielle pour maintenir sa position compétitive, détecter des opportunités de croissance ou éviter certaines erreurs stratégiques.

3.3.2.1. BENCHMARKING :

Le benchmarking, ou référencement concurrentiel, est un terme anglo-saxon dérivé de «bench» (banc d'essai) et « mark » (notation). Il désigne un processus d'analyse comparative visant à évaluer les performances d'une organisation, d'un service ou d'un processus en les confrontant à ceux considérés comme des références ou des standards du secteur. Cette démarche permet d'identifier les meilleures pratiques et d'en tirer des enseignements pour améliorer sa propre performance.

Le benchmarking signifie : S'améliorer en apprenant des autres. « Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer », voilà résumée en une formule proverbiale toute la philosophie du benchmarking.[68]

J. Brilmane définit le Benchmarking comme « le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »[69]

3.3.2.2. Le benchmarking Concurrentiel :

Le benchmarking concurrentiel consiste à se comparer aux meilleurs concurrents du marché. Il s'inscrit dans la continuité de la veille concurrentielle, en mobilisant un ensemble de données et d'informations pour observer et analyser les pratiques des concurrents directs ou indirects. Aussi appelé analyse concurrentielle, ce processus vise à identifier les leviers de performance adoptés par la concurrence afin d'en tirer des enseignements stratégiques. L'objectif est de renforcer la compétitivité de l'entreprise et de mieux définir son avantage concurrentiel.

"Voici ce que les clients veulent" + « Voici comment les autres y répondent » =+ « Voici comment les autres y répondre » = ***avantage compétitif***

Le benchmarking concurrentiel dans le secteur bancaire, lorsqu'il est associé au feedback marché, permet d'ajuster l'offre bancaire aux véritables attentes des clients tout en se positionnant stratégiquement face aux concurrents. Les besoins, les insatisfactions et les préférences des clients sont révélés par le retour d'expérience du marché, tandis que le benchmarking analyse les retours des autres banques et y répond. En combinant ces deux sources d'information, une banque peut identifier les écarts entre les attentes des clients et les réponses du marché, détecter des opportunités d'innovation ou de différenciation, et ainsi adapter ses produits, services et parcours clients de manière plus pertinente et compétitive.

---

[68] Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking : Petite histoire d'une technologie de gouvernement. *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 55(4bis), 31–46. http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028

[69] Touil, M. (2018). Évaluation structurelle du système bancaire et financier algérien par la méthode du « Benchmarking ». Revue El-Bahith pour les recherches et les études, 3(1), 508–524. https://asjp.cerist.dz/en/article/866

3.3.3. Veille stratégique :

La **veille stratégique** consiste à organiser la collecte, le traitement et l'analyse d'informations clés sur le marché et les concurrents de manière continue. Elle peut porter sur les **technologies émergentes**, les **nouveaux entrants**, ou encore les **évolutions réglementaires**.

Grâce à cette approche, les banques peuvent affiner leurs décisions stratégiques, repérer des signaux faibles, et adapter rapidement leur orientation en fonction du contexte global. La veille stratégique est donc un pilier essentiel de la **gestion de la relation client à long terme**, car elle permet de rester pertinent et attractif dans un environnement en perpétuelle mutation.

4. L'intégration itérative du feedback dans les processus décisionnels :

Selon une étude de McKinsey, les entreprises qui prennent des mesures proactives en réponse aux commentaires de leurs clients connaissent une fidélité renforcée, avec une chance 60% plus importante que les clients retournent après avoir obtenu une réaction à leur feedback. Ce processus répétitif, qui consiste à écouter, ajuster et répondre aux inquiétudes des consommateurs, convertit les critiques possibles en chances d'amélioration. En 2023, un examen des méthodes de plus de 500 sociétés a montré que celles ayant incorporé ce processus dans leur fonctionnement ont connu une hausse de 25% de leur chiffre d'affaires comparativement à celles qui ne l'ont pas fait. En définitive, prendre en compte les retours des clients comme un pilier central de la stratégie d'entreprise n'est pas une option ; c'est essentiel pour réussir dans un marché concurrentiel.

En 2023, 67% des entreprises technologiques ont affirmé que l'analyse des retours clients constituait leur principal vecteur d'innovation. Cette dynamique met en évidence la nécessité d'un cycle vertueux où chaque retour est perçu comme une information précieuse, pouvant orienter les sociétés vers un développement pérenne et conforme aux désirs des consommateurs. Les enseignes qui exploitent cette chance se distinguent donc non seulement en tant que pionniers de l'innovation, mais aussi comme des leaders en matière de satisfaction client.[70]

5. Le rôle des technologies émergentes :

Les CRM bancaires modernes sont essentiels pour une expérience client axée sur les données et une connaissance approfondie des clients, prenant en charge tous les aspects, des recommandations de produits personnalisées aux réponses proactives aux besoins de service. Ils aident également le back-office à affiner ses processus et à optimiser son efficacité opérationnelle.

[70] Vorecol. (s. d.). Comment intégrer les retours clients dans le processus de développement de produits innovants ? Vorecol. https://vorecol.com/fr/blogs/blog-comment-integrer-les-retours-clients-dans-le-processus-de-developpement-de-produits-innovants-76437

L'IA générative et l'apprentissage profond transforment encore davantage les plateformes CRM, permettant aux banques d'accéder à de nouveaux segments de clientèle jusqu'alors inexploités et d'atteindre une vitesse plus élevée pour atteindre une échelle critique.

5.1. IA et traitement automatique des feedbacks :

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) au développement et à la gestion de la relation client a permis une évolution majeure dans la manière dont les banques exploitent les retours clients. Celles - ci disposent en effet , grâce aux algorithmes de traitement automatique du langage naturel (NLP), de la possibilité d'analyser, en temps quasi réel , d'énormes volumes de commentaires, qu'ils proviennent d'enquêtes de satisfaction, des réseaux sociaux, des chatbots ou des centres d'appels qu'elles ont mis en œuvre pour mieux cerner les besoins de leurs clients

Dans cette nouvelle perspective, l'IA va permettre une catégorisation automatique des feedbacks (positifs, négatifs). Il permet ensuite l'identification des sujets récurrents, la détection des émotions exprimées permettant de tirer des insights. Grâce à cette automatisation des traitements, les banques, mais aussi toutes les entreprises bénéficient à la fois d'un temps imprenable pour la décision, et de décisions plus rapides et mieux ciblées pour optimiser les services, et mieux répondre aux attentes de leurs clients afin d'entretenir une relation de confiance.

En outre, l'IA offre la possibilité de prédire les comportements clients à partir de leurs retours, ouvrant la voie à des actions proactives en matière de fidélisation, de personnalisation de l'offre ou d'amélioration des parcours. Le traitement automatisé des feedbacks devient ainsi un levier stratégique au service de l'innovation, de la différenciation et de l'amélioration continue dans le secteur bancaire.

5.2. Vers une plateforme d'engagement bancaire intelligente :

Pour devenir une plateforme bancaire d'engagement axée sur l'IA, les banques doivent investir dans la transformation des capacités sur trois niveaux de la pile de capacités intégrées :

5.2.1. La couche d'engagement :

Les banques sont aujourd'hui appelées à **repenser l'expérience client** ainsi que les parcours individuels, afin de garantir des **interactions omnicanales cohérentes et sans rupture**. Cela implique une liberté totale de navigation pour le client entre les sites de contact web, mobile, agence physique, ou objets connectés, tout en assurant la **continuité** du parcours et la **mise à jour** du contexte d'interaction au bon moment. Ces ajustements impliquent également de **reconfigurer** la couche d'engagement client, à travers le développement d'une communication qui doit être très claire et intégrée, à la fois sur les canaux de la banque au contact direct, et ceux de ses partenaires.

5.2.2. La couche décisionnelle basée sur l'IA :

Afin de transmettre des messages et d'appliquer des décisions personnalisées à très grande échelle – à des millions de clients et des milliers de collaborateurs – et à l'ensemble des canaux d'interaction en quasi - temps réel, les banques doivent disposer d'une couche décisionnelle intelligente, évolutive et basée sur l' IA.

Les technologies d'IA peuvent suppléer ou enrichir le jugement humain, assurant ainsi des décisions plus fines, une plus grande rapidité de traitement, une personnalisation de l'expérience client et une gestion des risques optimisée. Elles permettent également de délivrer aux collaborateurs les bonnes informations au bon moment pour améliorer l'efficacité et la qualité de la relation client.

5.2.3. La couche technologique et de données centrale :

Dans le cadre de leur transformation digitale, les banques doivent adopter une approche technologique avancée et à une stratégie unique alignée sur les objectifs commerciaux de l'établissement, précisant les choix technologiques fondamentaux, les compétences et talents que la banque entend développer en interne ou à travers des partenariats stratégiques ou des prestataires externes. Cela s'appuie sur la gestion appropriée et des données qui, pour être exploitées, c'est - à-dire disponibles, intégrables, utiles, pour alimenter les traitements d'analyses avancées et de décisions intelligentes mises en jeu par une couche décisionnelle fondée sur l'intelligence artificielle.

Section 03 : Le feedback comme un levier d'innovation et de différenciation bancaire :

Dans un contexte bancaire en constante évolution, caractérisé par la transformation numérique des offres, l'accroissement rapide des besoins des clients et une compétition de plus en plus intense, l'innovation est devenue non seulement un atout concurrentiel, mais aussi un impératif stratégique. Ainsi, il est nécessaire que les banques révisent leurs schémas classiques pour adopter des approches plus flexibles, axées sur l'expérience du client. Le retour d'information est l'un des outils les plus puissants et fréquemment sous-utilisés dans cette transformation.

Auparavant considéré comme un simple instrument d'évaluation de la satisfaction ou de la qualité du service, le feedback se transforme désormais en une ressource stratégique à part entière. Il devient une source précieuse d'insights (ou connaissances exploitables), qui permet non seulement de saisir plus finement les exigences, les désirs et les désagréments des consommateurs, mais également de nourrir un processus constant d'innovation. Dans ce sens, le feedback ne se borne plus à une fonction réactive ; il se transforme en un élément proactif et transformationnel, orientant les choix stratégiques et opérationnels, tout en consolidant la faculté d'adaptation des établissements bancaires.

Cette section explore ainsi le rôle central du feedback comme catalyseur d'innovation et de différenciation dans le secteur bancaire. Il se fonde sur quatre piliers cruciaux qui illustrent la chaîne de valeur du retour d'information : L'obtention de retours, qui constitue la base de toute approche axée sur l'écoute du client ; L'analyse des données, étape essentielle pour convertir les impressions bruts en apprentissages significatifs. La conversion des informations en mesures tangibles est indispensable pour engendrer une influence réelle sur l'expérience client et Pour finir, l'amélioration continue représente l'engagement d'une relation bancaire plus fluide, humaine et en constante évolution.

1. La collecte de feedback :

Le feedback est un moyen de comprendre les attentes des clients et de mettre en lumière les points d'amélioration envisageables. L'objectif est de créer un avantage concurrentiel à travers l'amélioration de l'expérience de l'utilisateur.

Collecter du feedback est un moyen de récolter des données quantitatives et qualitatives sur l'expérience. Une fois traitées et analysées, ces données permettent d'avoir connaissance de la satisfaction, mais aussi des axes d'amélioration, de prioriser vos actions et de connaître les points sensibles à traiter rapidement. De plus en plus d'entreprises comprennent l'intérêt du feedback. Les utilisateurs sont d'ailleurs habitués à recevoir des questionnaires de satisfaction ou des sondages.

1.2. Un recueil de feedback client en pull ou en push ?

Il existe deux approches complémentaires pour recueillir le feedback client : la méthode Pull et la méthode Push.

- La méthode Pull repose sur une démarche spontanée du client, qui peut s'exprimer librement via des outils mis à sa disposition : borne tactile ou tablette en point de vente, numéro de call center, ou encore une page dédiée à la satisfaction sur le site web.
- La méthode Push, quant à elle, consiste à solliciter activement le client pour recueillir son avis, par exemple à travers l'envoi de questionnaires par email, SMS ou via des pop-ups intégrés au site internet.

1.3. Trois façons de collecter du feedback de qualité :[71]

1.3.1. Collecter des feedbacks avant une action :

Collecter les feedbacks en amont, c'est-à-dire avant le lancement d'un nouveau produit ou service, permet de mieux cerner les besoins et attentes des parties prenantes. Cette démarche proactive favorise une adaptation optimale de l'offre à venir. Elle s'inscrit dans une logique de co-construction avec la cible, en impliquant directement les clients dans le processus de développement afin de maximiser la pertinence de la solution proposée et réduire les risques de déception.

1.3.2. Collecter des feedbacks à chaud :

La collecte de feedbacks à chaud permet d'identifier rapidement les éventuels dysfonctionnements ou points d'insatisfaction liés à une action précise. Par exemple, interroger un client dès la fin de son interaction avec un conseiller offre à l'entreprise la possibilité d'intervenir rapidement. Ce type de retour est essentiel pour déployer des actions correctives immédiates et prioritaires.

Les questions posées doivent cibler spécifiquement des éléments nécessitant des ajustements ou des améliorations. En sollicitant un retour instantané, on capte les impressions encore fraîches du client, ce qui limite les biais liés à la mémoire ou aux échanges postérieurs pouvant altérer la perception initiale. Ce type de feedback est donc particulièrement utile pour affiner les actions sur le terrain et améliorer l'expérience en temps réel.

1.3.3. Collecter des feedbacks à froid :

Récolter du feedback à froid permet de visualiser l'expérience vécue par les clients avec plus de recul. L'objectif est d'avoir une vision globale des ressentis. L'idée est de laisser mature les points de vue pour avoir des feedbacks qui complètent les feedbacks collectés à chaud. L'idéal est d'attendre quelques jours, voire quelques semaines après la réalisation d'une activité. On utilise souvent les questionnaires NPS pour récolter des feedbacks à froid.

Ces dernières années, le nombre de canaux de communication entre les individus et les entreprises a explosé. Il n'y a jamais eu autant de possibilités pour recueillir les feedbacks des consommateurs, notamment grâce à la démocratisation des média sociaux et des plateformes

[71] Edko. (2025, 17 mars). Feedback utilisateur : 3 façons d'en collecter en 2025. https://www.edko.io/post/feedback-utilisateur-3-facons-collecter-2023#

d'avis sur le web. Ces canaux numériques offrent la possibilité aux entreprises de rester en contact permanent avec la clientèle.

1.3.3.1. E-mail :

L'envoi d'e-mails pour solliciter des retours d'expérience est une méthode fiable, économique et familière pour les clients. Comme la majorité des individus consultent régulièrement leur messagerie, cette approche favorise une bonne réception. En répétant ce type de demande, les clients s'y habituent et deviennent plus enclins à y répondre. De plus, un e-mail provenant d'une adresse connue et de confiance renforce leur sentiment de sécurité et de légitimité.

1.3.3.2. Médias sociaux :

Les réseaux sociaux représentent une ressource précieuse pour recueillir des feedbacks clients spontanés, souvent plus sincères et détaillés. Ils permettent aux entreprises de détecter en temps réel des tendances, des problèmes récurrents ou des besoins non satisfaits. Cette veille sociale offre ainsi la possibilité d'ajuster rapidement les produits, services et expériences, en répondant de manière proactive aux attentes des clients.[72]

1.3.3.3. Messagerie :

Le SMS est un canal simple, accessible et largement utilisé, même par les personnes peu familières avec les outils numériques. Bien qu'il soit légèrement plus coûteux que l'e-mail ou les réseaux sociaux en raison des frais d'envoi, il reste idéal pour recueillir rapidement un volume limité de feedbacks de manière directe et efficace.

1.3.3.4. Les appels téléphoniques :

Il ne faut pas négliger l'importance de la communication directe avec les clients par le biais de la prospection téléphonique pour propulser l'entreprise vers l'excellence. Cette stratégie proactive offre l'opportunité de bâtir un lien de confiance avec les clients, d'obtenir des retours constructifs, d'augmenter considérablement le taux de réponse et d'appliquer des améliorations constantes.

1.3.3.5. Les groupes de discussion :

Une technique d'enquête utilisée pour recueillir les commentaires et les opinions des clients. Chaque membre du groupe est invité à participer à une discussion planifiée par un chercheur et encadrée par un animateur. Les groupes de discussion sont généralement utilisés pour sonder l'opinion des utilisateurs et recueillir des renseignements concernant les produits, services et fonctionnalités avant leur développement.

1.3.3.6. Système d'évaluation sur le site Internet :

L'installation d'un onglet de commentaires permet aux clients de répondre facilement à des sondages via des questions simples, sans perturber leur navigation. Les fenêtres pop-up, quant à elles, sont efficaces pour collecter des avis sur des sites à fort trafic, en captant le feedback

[72] Idaos. (n.d.). *Comment gérer la relation client sur les réseaux sociaux*. https://www.idaos.com/relation-client-web/comment-gerer-la-relation-client-sur-les-reseaux-sociaux/

en temps réel. Toutefois, elles peuvent parfois être perçues comme intrusives et nuire à l'expérience utilisateur.

1.3.3.7. Entretien client (one-to-one):

Un entretien de feedback client est une discussion organisée destinée à collecter les retours d'un client sur son expérience avec un produit ou un service. Cette conversation donne l'occasion d'apprécier son contentement, de repérer ses nécessités insatisfaites et d'identifier des domaines à perfectionner pour l'entreprise. Sa réussite dépend de la préparation, de l'écoute active et de la traçabilité des retours.

2. L'analyse des données :

2.1. Types des données :

Les retours clients sont divisés en deux principaux types : les données quantitatives et qualitatives.

2.1.1. Les données quantitatives :

Sont des valeurs numériques ou des pourcentages, répondant à des questions comme 'combien' ou 'à quelle fréquence.' Il est pratique de les analyser en tant que graphiques et des tableaux pour visualiser les statistiques obtenues. Les types incluent :

- **2.1.1.1. Scores de satisfaction client (CSAT) :**

  La satisfaction client mesure l'appréciation d'un produit ou service, souvent via une note (de 0 à 10) ou une échelle de réponse (oui, tout fait / oui, plutôt / non, plutôt pas / non, pas du tout), généralement à travers une question du type « Avez-vous été satisfait ? ». Elle permet d'obtenir une vision rapide du ressenti global des clients.

  Le CSAT permet de mieux piloter son organisation et son service client en disposant d'indicateurs facilement compréhensibles sur les principales étapes du parcours client.[73]

  'Le CSAT est calculé en déterminant d'abord le pourcentage de clients ayant attribué les deux notes les plus élevées. Sur une échelle de 1 à 10, cela correspond à 9 et 10 ; sur une échelle de 1 à 5, cela correspond à 4 et 5, soit « satisfait » et « très satisfait ».

  Une fois cela identifié, les deux scores les plus élevés sont utilisés de la manière suivante : *(Nombre total des 2 meilleures réponses) / (Total des réponses) * 100 = % de clients satisfaits'*

- **2.1.1.2. NPS (Net Promoter Score) ou IRC (Indice de recommandation Client) :**

  Développé en 2003 par Fred Reichheld de Bain & Company, un consultant en stratégie célèbre pour ses travaux sur la fidélité clientèle et auteur de l'ouvrage *« The Ultimate Question »*, le but initial est de fournir une mesure claire et facile à interpréter de la satisfaction client, qui puisse être comparée dans le temps au sein d'une entreprise ou entre différentes entreprises.

[73] Hubicus. (2017). La mesure de la satisfaction client en 10 étapes. Fédération des garanties et assurances affinitaires (FG2A). https://www.fg2a.com/wp-content/uploads/2017/01/Hubicus_GuideSatisfaction.pdf

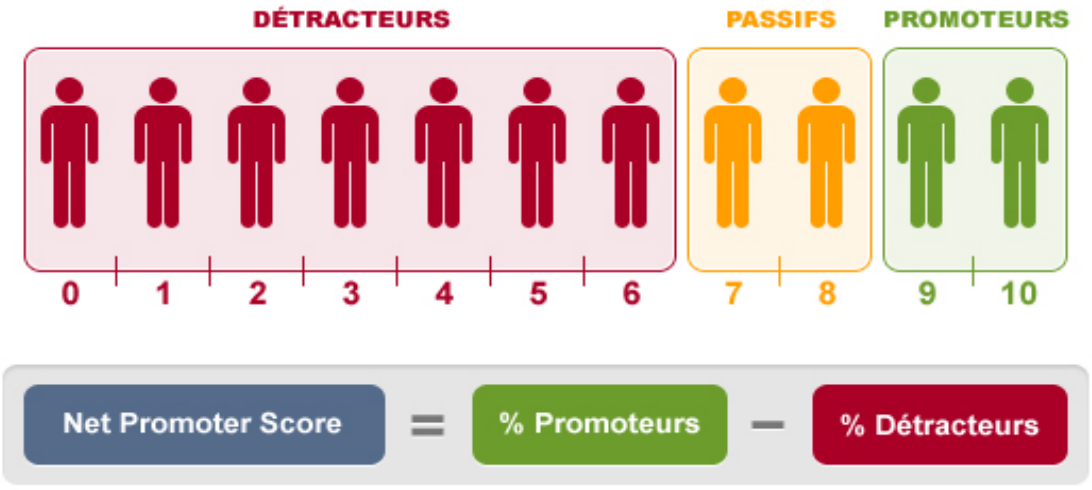
Et d'après Temkin Group, les clients susceptibles de recommander une entreprise dépensent en moyenne 2,5 fois plus que les clients passifs ! Sans compter qu'acquérir un nouveau client coûte **5 à 25 fois plus cher que de fidéliser un client existant** (source de Harvard Business Review) : la fidélisation client est donc un enjeu majeur.[74]

C'est cet indicateur de recommandation incontournable aujourd'hui et qui s'est largement imposé dans l'univers de la relation client. Il s'agit en effet d'un score calculé à partir des réponses des clients à une unique question : « Recommanderiez-vous cette banque à votre entourage ? » OU BIEN « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la banque X à un ami/collègue/membre de famille ?»

Les réponses sont données sous forme de note de 0 à 10 (0 correspondant à « pas du tout » et 10 à « absolument ») permettant de classer les répondants en 3 catégories :

1. Les clients «Détracteurs» ayant donné une note de 0 à 6 : Ces clients sont généralement très insatisfaits et ont le potentiel de nuire à la réputation de la marque en exprimant des commentaires négatifs, en discutant sur les médias sociaux ou en faisant circuler des informations défavorables par le biais du bouche-à-oreille.
2. Les clients «Passifs», ayant noté 7 ou 8 : Ils sont généralement dans une satisfaction modérée et peuvent demeurer fidèles à la marque, mais ils sont aussi susceptibles de se tourner vers des concurrents si l'opportunité se présente. Ils ne sont pas enclins à faire la promotion de la marque de manière proactive.
3. Les clients «Promoteurs», ayant noté 9 ou 1 : Ils sont vus comme ayant une forte probabilité de générer une valeur ajoutée significative. Ils ont tendance à procéder à des achats fréquents, demeurent loyaux sur une longue période et promeuvent assidûment la marque auprès de nombreux individus, accroissant ainsi leur « valeur vie » pour la banque.

Figure 05 : Calcul de NPS



Source : CheckMarket. (n.d.). Net Promoter Score – calcul et application.

[74] Tessi. (2024, 12 juillet). Net Promoter Score (NPS) : la mesure clé pour fidéliser ses clients. Équipe DX. https://www.tessi.eu/fr/digital-experience-by-tessi-blog-nps-ne-passez-pas-a-cote-de-ce-levier-de-fidelisation/

Le Net Promoter Score est calculé en prenant le pourcentage de promoteurs et en y soustrayant le pourcentage de détracteurs. Le NPS n'est pas exprimé en pourcentage, mais comme nombre absolu qui se situe entre -100 et +100.

Si vous avez 30% de Promoteurs, 45% de Passifs et 25% de Détracteurs, le NPS sera +5. Un Net Promoter Score positif (>0) est considéré comme indication d'une bonne satisfaction des clients.

- **2.1.1.3. Réponses fermées :**

  Les personnes interrogées doivent choisir une ou plusieurs réponses entre des réponses formulées à l'avance par le rédacteur du questionnaire.

  On parle souvent de question fermée lorsque les seules réponses possibles sont "oui" ou "non" ou lorsque les répondants doivent sélectionner une réponse parmi plusieurs choix.

Exemples de questions fermées pour un questionnaire de satisfaction :

- Êtes-vous satisfait de votre expérience récente avec notre banque ? (oui/non)
- Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la qualité de notre service client ?
- Quelle est la principale raison de votre visite sur notre site web aujourd'hui ? (Choisissez une option)
- Avez-vous trouvé facile de naviguer sur notre site web ? (oui/non)
- Recommanderiez-vous nos produits/services à un ami ou à un collègue ? (oui/non)
- Êtes-vous satisfait de la résolution de votre problème par notre équipe de support ? (oui/non)
- Combien de fois avez-vous utilisé nos services au cours des 6 derniers mois ? (Choisissez une option)
- Êtes-vous intéressé par nos nouveaux produits/services ? (oui/non)
- À quelle fréquence consultez-vous notre blog/Newsletter ? (Choisissez une option)
- Quel est votre niveau de satisfaction globale avec notre banque ? (Choisissez une option sur une échelle de 1 à 5)

2.1.2. Les données qualitatives :

Ce type de données permet de répondre à des questions telles que « pourquoi » ou « qu'est-ce qui a provoqué cela ? ». Leur analyse contribue à identifier les motivations qui sous-tendent le comportement du public cible, à mieux cerner ses valeurs, ainsi qu'à détecter certaines tendances. Ces données, plus riches et plus détaillées, offrent un regard plus

approfondi sur l'expérience client. Elles peuvent être recueillies sous plusieurs formats, notamment :

- **2.1.2.1. Réponses ouvertes :**

  Une question ouverte est une question qui laisse aux répondants la liberté de formuler leurs réponses sans être restreints par des choix prédéfinis.

  Les questions ouvertes favorisent la collecte d'informations diverses et fréquemment **inattendues**. Elles proposent une vue approfondie de l'expérience client. En incitant les participants à exprimer leurs pensées sans contrainte, les questions ouvertes encouragent une communication claire et honnête, indispensable pour saisir complètement les besoins, les aspirations et les soucis de votre clientèle.

Exemples de questions ouvertes pour un questionnaire de satisfaction :

- Quels aspects de notre produit/service avez-vous apprécié le plus ?
- Pouvez-vous nous parler d'une expérience récente avec notre entreprise qui vous a particulièrement marqué ?
- Quelles suggestions avez-vous pour améliorer notre service à la clientèle ?
- Comment décririez-vous votre interaction la plus récente avec notre équipe de vente ?
- Quels défis rencontrez-vous dans l'utilisation de notre produit/service ?
- Comment pourrions-nous mieux répondre à vos besoins à l'avenir ?
- Quels sont les facteurs qui ont influencé votre décision d'achat ?
- Quelles fonctionnalités souhaiteriez-vous voir ajoutées à notre produit/service ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer notre site web/plateforme en ligne ?

- **2.1.2.2. Publications sur les réseaux sociaux :**

  Les réseaux sociaux sont devenus de nos jours un outil de communication incontournable. Ils permettent aux banques d'améliorer leur relation client, d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'ajuster leur culture, d'améliorer la notoriété, de partager de l'actualité et de fidéliser de ses clients.

  La stratégie consiste à diffuser des enquêtes concernant les produits ou services, ou sur les nouveautés que les clients désirent.

  Le sondage se présente souvent comme une série de questions posées à l'audience pour avoir leur avis sur les contenus publiés précédemment ou en programmation ou encore sur un produit qui a été mis en avant.

  Les sondages sont un outil idéal pour collecter des données qualitatives et des informations variées. Que ce soit pour mieux saisir leurs tendances du période ou leur réponse à une nouvelle caractéristique, un nouveau service, il est possible d'obtenir

rapidement ces informations en réalisant un sondage en ligne sur Les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et Instagram.

- **2.1.2.3. Demandes de service client (enregistrements de chat ou d'appel audio) :**

Grâce aux technologies modernes disponibles aujourd'hui, telles que la conversion de la parole en texte et l'intelligence artificielle (IA), il est possible de générer automatiquement des informations à partir d'appels, d'enquêtes de réponse vocale interactive (RVI).

L'automatisation des enquêtes RVI (Réponse Vocale Interactive) constitue une avancée importante dans la collecte et l'examen des retours clients. Elles émergent comme une solution innovante, combinant technologies vocales et intelligence artificielle pour capturer des insights riches et actionnables, ces dispositifs fournissent des perspectives utiles tout en améliorant l'efficience et la rentabilité.

Contrairement aux enquêtes traditionnelles (SMS, email), les RVI offrent une expérience plus engageante et permettent de capter des nuances émotionnelles grâce à l'analyse vocale.

Une enquête RVI automatisée est un système interactif qui :

- Pose des questions préenregistrées ou générées dynamiquement par IA.
- Recueille des réponses vocales naturelles (sans recours à des touches numériques).
- Transcrit et analyse automatiquement les réponses grâce à l'IA.

3. La transformation des Insights en action : Action ! Du feedback à la stratégie :

L'expérience client occupe désormais une place centrale dans les stratégies marketing des banques. À chaque point de contact, les émotions et le ressenti des clients peuvent être optimisés. Leur satisfaction est essentielle au développement de l'activité bancaire. Dans ce cadre, il est inconcevable d'ignorer les retours clients : qu'ils soient positifs ou négatifs, leur collecte et leur analyse représentent un levier stratégique puissant pour la croissance et la gestion de la relation client.

3.1. Feedback Management :

"La gestion des retours des clients garantit l'avantage concurrentiel, la performance de l'entreprise, de bonnes relations avec les clients, une prise de décision efficace, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration de la qualité du service (Dah & Dumenyi, 2016)[75]

[75] Okolo, V. O. A., Ikpo, K. P., & Ifediora, C. U. (2024, août). Impact of customer feedback management on customer satisfaction in deposit money bank in South-eastern Nigeria. Advance Journal of Economics and Marketing Research, 6(3), 23–34. https://www.researchgate.net/publication/382848589

L'instauration d'un système de gestion des retours par une société implique l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action visant à recueillir, approfondir et exploiter le feedback de leurs clients.

La dernière étape du processus de gestion des retours clients consiste à agir (ou à boucler la boucle). Ce processus est essentiel au cycle de retours client, car les données sont souvent cloisonnées et ne parviennent jamais aux autres services où elles pourraient être exploitées pour des améliorations. Savoir que leur avis est pris en compte peut également fidéliser vos clients.

'Les boucles de rétroaction les plus efficaces ne se limitent pas à connecter les clients, le personnel de première ligne et quelques décideurs de la direction ; elles placent le client au cœur de toute l'organisation.'[76]

Collecter du feedback est une chose, mais le transformer en actions concrètes est le but de ce processus. La première étape consiste à centraliser et organiser toutes les données recueillies après c'est l'étape de catégorisation des commentaires par thèmes, produits ou fonctionnalités. Cela permettra d'identifier rapidement les tendances et les priorités. Ensuite, l'implication des équipes de développement dès le début du processus. Organisation de sessions de brainstorming où les insights clients sont présentés et discutés.

Mettre en place un processus itératif d'innovation qui intègre régulièrement le feedback client comme le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) aide les équipes de service client à améliorer de manière continue la satisfaction des clients tout en réduisant les coûts d'exploitation. Grâce à une identification et une résolution plus précises des problèmes, les interactions avec les clients gagnent en qualité, tandis que les processus deviennent plus efficaces et efficients.

Cette approche s'accommode parfaitement des méthodologies agiles, qui autorisent des modifications rapides basées sur les retours d'expérience continus de l'utilisateur, comme la réalisation de prototypes pour expérimenter les concepts auprès d'un petit groupe d'utilisateurs avant une mise en œuvre à grande échelle.

En finale, le dialogue avec les clients concernant les modifications effectuées suite à leurs retours « Les améliorations que nous avons mises en place grâce à vous ». Cela démontre l'appréciation de leur contribution et renforce leur engagement à la banque. Un simple « Vous avez parlé, nous avons écouté » peut affecter considérablement la perception de l'institution bancaire.

4. L'amélioration continue :

Le Feedback des clients agit comme un catalyseur dynamique pour des améliorations continues tout au long du cycle de développement d'un produit ou service. Comprendre les besoins, les préférences et les attentes des utilisateurs fournit une feuille de route pour des

[76] Markey, R., Reichheld, F., & Dullweber, A. (2009, décembre). Closing the customer feedback loop. Harvard Business Review. https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop

améliorations itératives. Ce processus itératif est crucial dans un environnement où la technologie évolue rapidement et où les attentes des utilisateurs évoluent en conséquence. L'amélioration continue, guidée par les informations des clients. Elle établit une boucle de rétroaction réactive aux dynamiques changeantes des utilisateurs, permettant aux équipes de développement de rester agiles et d'adapter leurs stratégies en fonction des informations en temps réel des utilisateurs.

La méthode de l'amélioration continue s'inspire de l'approche développée dans le milieu des années 1980 au Japon et connue sous le terme de « Kaizen ». Kaizen vient de *kai*, qui veut dire changement, et de *zen*, qui signifie bon.

Parmi les principes de cette méthode selon Berger (1997) est que' Kaizen insiste sur la définition du problème : définir le problème en tenant toujours compte de l'opinion du consommateur, du produit ou du service offert, et ceci tout en respectant les objectifs de l'entreprise' [77]

Donc Kaizen est une philosophie qui met l'accent sur la satisfaction du client en tant que mesure clé de la qualité. En écoutant et en apprenant des commentaires des clients, on peut améliorer la valeur et favoriser l'innovation dans les produits et services.

L'amélioration continue repose sur trois piliers l'un de ces piliers on trouve le feedback comme un principe de base.

4.1. Les étapes de l'utilisation des commentaires des clients dans Kaizen :

Après l'analyse des commentaires clients, ceux-ci doivent être utilisés pour mettre en œuvre une suite des produits et services. En fonction de la méthode, du modèle ou du cadre choisi, l'incorporation des retours clients dans une approche Kaizen se déroule en plusieurs phases. Le processus global commence par la planification qui implique la définition d'objectifs, de normes et de critères de qualité basés sur les données obtenues des commentaires. Puis vient la mise en pratique des actions, des solutions ou des idées d'amélioration à petite échelle ou dans le cadre d'un test pilote. Ensuite, on procède à l'étape de vérification où les résultats sont examinés et mis en comparaison avec les objectifs de qualité fixés. Finalement, l'étape consiste à prendre des décisions et mettre en œuvre les actions d'amélioration à plus grande échelle ou lors d'un déploiement intégral. Et répétez les étapes de manière cyclique ou en spirale pour parvenir à une amélioration continue, tout en collectant de nouvelles données et informations sur les commentaires des clients.[78]

[77] Chirinos, O. (2018). Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. HAL. P32.
[78] Que pouvez-vous apprendre des commentaires des clients dans Kaizen ? https://www.linkedin.com/advice/3/what-can-you-learn-from-customer-feedback-kaizen-0ywvf?lang=fr&originalSubdomain=fr

Conclusion du chapitre II :

Dans un contexte où la compétitivité bancaire repose de plus en plus sur l'excellence relationnelle et la capacité d'adaptation aux attentes changeantes des clients, le feedback se dresse comme un pilier stratégique de la gestion de la relation client (CRM). Au-delà de sa fonction traditionnelle d'évaluation, il devient un véritable catalyseur d'innovation et un vecteur de différenciation. Loin d'être une démarche ponctuelle, la collecte et l'exploitation du feedback doivent s'intégrer dans une logique continue, systématique et imbriquée dans tous les processus de gestion de la clientèle.

Chapitre III :

L'intégration du feedback dans le processus d'innovation cas de la BNA et BEA

Introduction au chapitre III :

Les banques publiques algériennes se développent dans un environnement caractérisé par l'ouverture du champ bancaire aux investisseurs étrangers, par une concurrence de plus en plus importante émanant des autres banques notamment du secteur privé et du marché financier.

Les banques publiques doivent disposer des ressources nécessaires pour lutter contre la concurrence afin de survivre sur le marché. Parmi ces moyens, l'intégration du feedback clients dans le processus d'innovation.

Nous avons choisi le cas de la BNA N°431 et BEA N°120 pour étudier comment ces dernières intègrent et exploitent les retours du client pour innover et améliorer leurs produits ou services.

Ce troisième chapitre porte sur une étude empirique ayant pour objectif de tester notre modèle conceptuel et de vérifier nos hypothèses. Pour cela, nous sommes contraints tout d'abord d'exposer dans la première section, une présentation des agences d'accueil, ensuite, dans une deuxième section nous allons présenter analyse comparative des pratiques, pour enfin arriver au détail et discussion des résultats obtenus du questionnaire.

Section 1 : Présentation des agences d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter la Banque Nationale d'Algérie (l'agence n°431) Et la Banque Extérieure d'Algérie (l'agence n°120) ainsi, leurs missions et objectifs.

1. Présentation de La BNA agence N°431 :

La BNA en tant que la première banque commerciale nationale créée le 13 juin 1966, Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture. Depuis sa création, en 1966, la BNA fait de l'accompagnement de ses clients, tant particuliers que professionnels et entreprises, une vocation première. Celle-ci fait d'elle, aujourd'hui, une des banques les plus actives de la place avec, au compteur, plus de 2.5 millions de clients. La BNA en chiffre :

- Résultat Net (en 2023) 59 206 Millions DA
- 6,211Collaborateurs
- 2, 835,000 Comptes Clientèles avec 106,231 Clients Abonnés en E-Banking.
- 36 Agences Digitales
- 21 Directions Régionales
- 99 GAB
- 180 DAB
- 7,656 TPE
- 137,228 Abonnés Wimpay-BNA, 473,427 Cartes Inter Bancaires

L'agence BNA 431 a été créée en 2013 dans le but de renforcer la représentation dans la wilaya de Blida. Elle est située aux Boulevard des martyrs BLIDA, et relève du Réseau d'Exploitation de BLIDA N° 189.

Les agences bancaires que constitue la B.N.A à l'échelle nationale, sont classées, selon le volume d'activité qui est fonction des pouvoirs conférés, en trois catégories suivantes :

Les agences « principales » ;

Les agences « catégorie A » ;

Les agences « catégorie B » ;

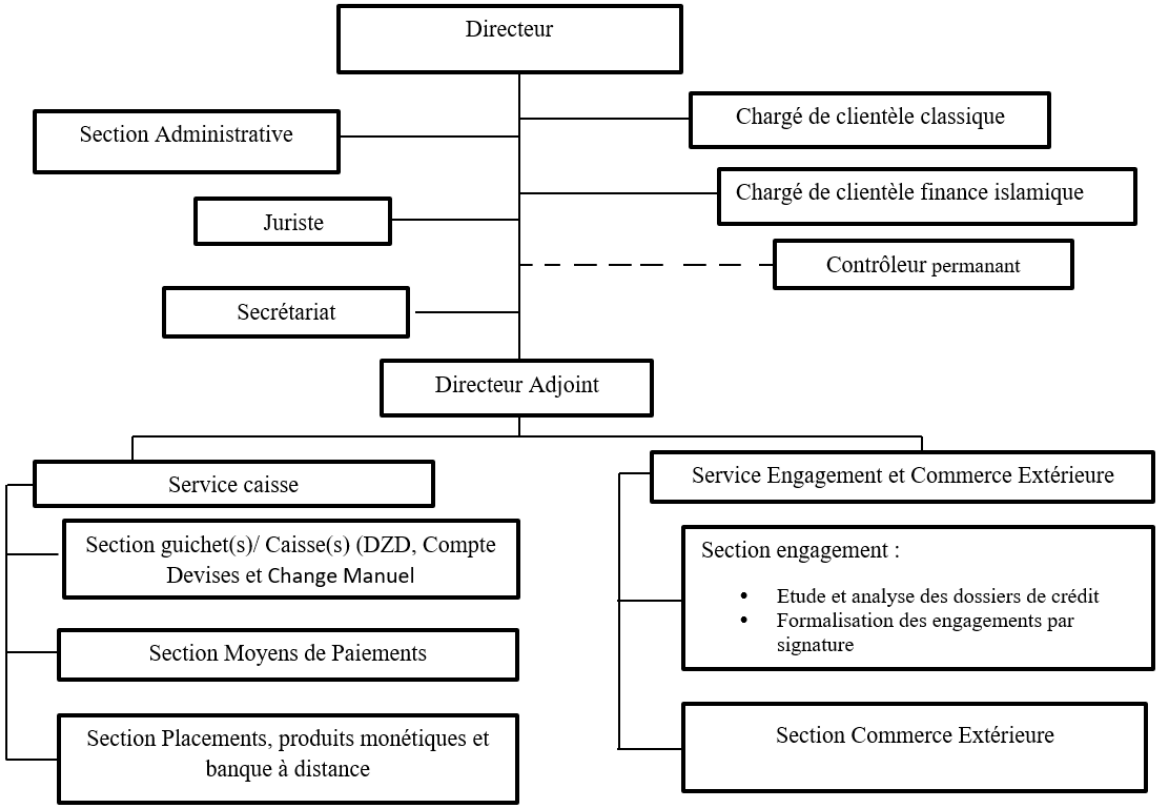
Les agences « catégorie C ».

Avec 12 employés, cette agence classée dans la catégorie C. Dans ce cadre, l'agence « 431 » de Blida, comme toute autre agence B.N.A, doit par le biais des moyens d'accueil et de traitement, dont elle dispose, être en mesure de satisfaire la clientèle.

A l'effet de traiter l'ensemble de ces opérations, et pour accomplir, convenablement, ses missions afin de répondre au mieux à ses engagements, l'agence « 431» s'est dotée d'un

modèle d'organisation performant représenté d'une manière sommaire par l'organigramme ci-dessous :

Figure 01 : Organigramme fonctionnel de l'agence BNA-BLIDA- (catégorie C)



Source : données internes de l'agence BNA-BLIDA-

1.1. Missions et objectifs de l'agence :

1.1.1. Les missions :

- L'agence est un organe d'action commerciale dont les missions principales consistent dans :
  - La recherche et la collecte des ressources ;
  - La distribution des crédits ;
  - La gestion des moyens de paiements ;
  - La gestion des opérations connexes.
- Comme point de vente, l'agence veille au développement et à la rentabilité de son fonds de commerce à travers la distribution et le placement des produits et services destinés à la clientèle conformément à la politique commerciale de la banque et aux orientations de la Direction Générale ;
- L'agence dispose de prérogatives de gestion dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. A ce titre, elle veille à sauvegarder l'image de marque de la banque et assure son développement dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés ;

- L’agence doit mettre en œuvre l’ensemble des moyens mis à sa disposition en vue d’une bancarisation optimale lui permettant de collecter et de drainer de nouvelles ressources.
- Elle exécute les opérations de la clientèle avec diligence et en conformité avec les textes réglementaires et organiques en vigueur ;

1.1.2. Les objectifs :

- L'objectif principal d'une agence bancaire est de fournir des services financiers de qualité à ses clients, tels que des comptes bancaires, des prêts, des services de paiement, des conseils financiers, etc.
- Attirer de nouveaux clients et développer sa base de clientèle. Cela peut impliquer des initiatives de marketing ciblées, des programmes de fidélité, des offres spéciales, etc.
- Satisfaire pleinement ses clients en leur offrant un excellent service, en répondant à leurs besoins financiers et en résolvant rapidement leurs problèmes éventuels ;
- Atteindre des objectifs de rentabilité en augmentant ses revenus, en maîtrisant ses coûts et en gérant efficacement ses opérations.

2. Présentation de La BEA agence N°120 :

La Banque Extérieure d’Algérie créée le 1 Octobre 1967 par ordonnance n°67/204 avec un statut d’entreprise nationale. La BEA est une société par actions avec un capital social de 230 000 000 000 DA et 126 agences au niveau national dont le siège sociale se situe à 11 Boulevard Colonel Amirouche-Alger, son activité principale est de servir la production bancaire et le financement de tous les secteurs d'activité notamment des hydrocarbures, de la sidérurgie, des transports, ainsi, des matériaux de construction et des services.

Suite à la décision réglementaire N°01 /D.G du 02 /01/96, la banque est organisé autour de cinq(05) fonctions dominantes ci-après désignées :

- La fonction de finance et développement ;
- La fonction engagement ;
- La fonction Internationale ;
- La fonction secrétariat Général ;
- La fonction contrôle.

Le Président Directeur (PDG) qui est assisté par :

- Trois directeurs généraux adjoint chargés de superviser et coordonner les fonctions finances et développement, engagent et internationale ;
- Un secrétaire générale chargé de superviser et coordonner les structures gestionnaires des moyens de la banque ;
- La direction de l'Inspiration Générale est directement rattachée à la présidence.

L’agence BEA / 120, se situe à Tipaza wilaya de Tipaza, est créée le 05 septembre 2022, son organigramme est figuré dans l’annexe n°01.

L'organisation du service caisse et portefeuille de l'organisme en question est structurée de manière assez claire afin de répondre aux besoins de la clientèle et d'assurer une bonne qualité des produits et services présentés pour eux tout en préservant une séparation des tâches. A ce titre, on distingue dans son organisation une distinction des deux principales sections soient le Front Office et le Back Office, tels que

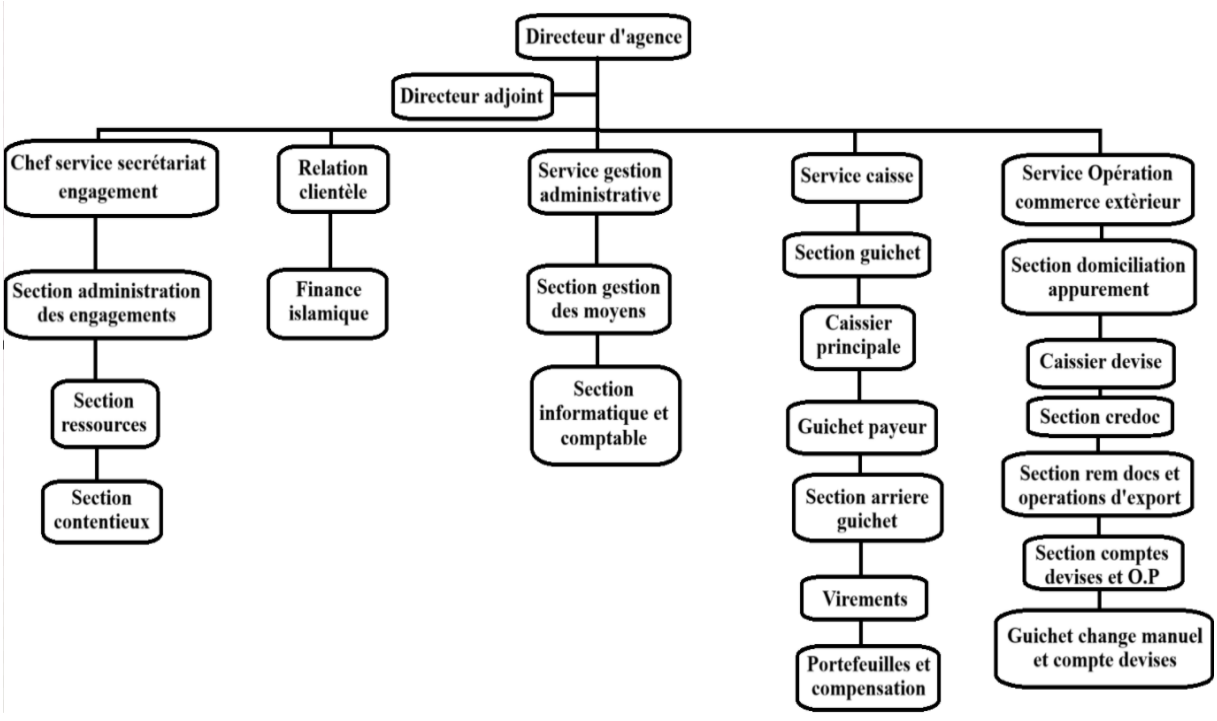
La section Front Office : concerne les opérations de guichet Elle est chargée de :

- Veiller à la qualité de l'accueil de la clientèle ;
- Gérer et conserver les chéquiers ;
- Alimenter les distributeurs automatiques de billets ;
- Traiter les opérations de versement et de retrait espèces ;
- Procéder aux arrêtés de fin de journée.

La section Back Office : concerne les opérations d'arrière guichet Elle est chargée de :

- Traiter et exécuter les virements de fonds de la clientèle (virement inter agence et inter bancaire, virement RTGS) ;
- Effectuer les opérations de compensation avec les autres agences de la même banque et aussi avec les confrères ;
- délivrer des chèques de banque ;
- Procéder aux arrêtés de fin de journée.

Figure 02 : Organigramme fonctionnel de l'agence BEA-TIPAZA-



Source : Données internes de l'agence BEA-TIPAZA-

2.1. Missions et objectifs de l'agence :

2.1.1. Les missions :

La Banque Extérieure d'Algérie a pour mission de :

- Financer les opérations de commerce extérieur et elle intervient de plus qu'avec ses financements propres, par sa garantie ou par des accords de crédits afin de promouvoir des transactions commerciales avec le reste du monde ;
- Contacter tout emprunt, prêt, investissement, et dépôts de devises étrangers ;
- Financer les opérations d'exportation à court terme ainsi que pour les opérations d'investissement à moyen et à long terme ;
- Négocier des accords de crédits, auprès de la correspondance étrangère pour financer les opérations d'import-export ;
- Etre à l'écoute des entreprises et des particuliers afin qu'elle puisse offrir des gammes de produits et de services financiers personnalisés afin de contribuer à l'enrichissement du pays surtout en ce qui concerne les fonctions du commerce extérieur vu que c'est son domaine de spécialisation ;
- Apporter tout soutien financier, conseils à ses clients en ce qui concerne son rôle dans les opérations internationales.

2.1.2. Les objectifs :

La Banque Extérieure d'Algérie a pour objectif de :

- Faciliter et développer les rapports économiques de l'Algérie avec d'autres pays dans le cadre de la planification nationale ;
- Améliorer ses activités afin d'assurer une rentabilité importante et même en matière de résultat ;
- Veiller à atteindre ses missions.

Section 2 : Analyse comparative des pratiques

1. Pratiques d'innovation :

Avec l'accélération de la digitalisation, les banques sont contraintes d'adopter de nouvelles pratiques d'innovation pour répondre aux attentes des clients et faire face à la concurrence.

1.1. L'innovation dans la BNA :

Dans ce point, nous allons traiter tous les services digitaux qui se trouvent au sein de la BNA.

1.1.1. Carte interbancaire CIB :

La « CIB » a été lancée en 2006 par l'opérateur technique de la monétique, la Société D'Automatisation et de Transaction Interbancaire et de Monétique (SATIM). La carte CIB de la BNA est une carte interbancaire adossée au compte chèque, commercial et épargne, elle permet d'effectuer les opérations bancaires suivantes : Le retrait sur tous les automates de la place bancaire, Le paiement en ligne, Le paiement de proximité sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), La consultation du solde du compte sur les automates DAB et GAB de la BNA, Le versement sur GAB.

- La carte CIB « One Pay » est une carte de retrait et de paiement à débit différé, destinée aux clients particuliers de la BNA titulaires de comptes chèques classiques. Elle offre une grande souplesse et permet une maîtrise optimale des aléas financiers. Fonctionnalités :Consultation du solde et des 10 dernières opérations, Impression de RIB, Retraits d'espèces, paiements de proximité et paiements en ligne sécurisés, Paiements différés à une date fixe, Retraits d'espèces, paiements de proximité et paiements en ligne sécurisés, Suivi des transactions et dépenses via l'application BNAtic.
- La carte CIB prépayée de la BNA est une carte interbancaire de retrait et de paiement alimentée par virement à partir du compte principal du client particulier. Elle permet d'effectuer les mêmes opérations qu'une carte CIB Classique ou Gold. La carte prépayée de la BNA permet une meilleure gestion des dépenses, Le client demandeur de la carte prépayée peut octroyer jusqu'à dix (10) cartes prépayées à dix (10) proches différents, La carte prépayée est totalement gratuite et valide pour une durée de trois (03) ans.

1.1.2. Banque à distance :

1.1.2.1. BNA.net :

BNA.net est un service avec abonnement qui vous permet non seulement de rester connectés à vos comptes en toute sécurité, mais aussi d'accéder aux nombreux services associés, et ce 24H/24 et 7J/7 ou que vous soyez.

Via le lien « ebanking.bna.dz », ou en téléchargeant l'application mobile « BN@tic » sur Play Store et App Store en saisissant « BNAtic ».

1.1.2.2. BN@TIC :

La Banque Nationale d'Algérie a présenté son nouveau produit « BN@tic » en 2019, un service de Banque-Mobile qui permet à la clientèle de cette banque publique d'effectuer à distance, 7j/7 et 24h/24, des opérations bancaires via leurs Smartphones.

Cette application, téléchargeable gratuitement sur Play Store et App Store, permet notamment aux clients de la banque : L'émission de virements vers bénéficiaires ; La consultation des soldes de leurs comptes et des opérations enregistrées sur ces comptes et la commande de carnets de chèques et cartes bancaires au sein de la BNA. Les virements effectués entre les clients de la BNA, via cette application mobile, ne sont pas plafonnés tandis que les virements vers des clients chez d'autres banques sont plafonnés à 1 million de DA par virement.

1.1.2.3. E-Trade BNA :

Le service « E-Trade BNA » est un service de consultation, téléchargement et de notifications des opérations de commerce extérieur « Swift » via la plateforme e-Banking. Ce service est destiné aux clients de la BNA, particuliers, professionnels et entreprises, exerçant une activité de « Commerce Extérieur » et abonnés au service « BNA.net » et/ou « BN@tic ».

Il permet d'accompagner les clients exerçants une activité de commerce extérieur (Swift) à travers les opérations suivantes : Le Crédit Documentaire (CREDOC), La Remise Documentaire (REMDOC), Le Transfert Libre, Les Garanties Internationales.

1.1.2.4. WIMPAY-BNA ' SCANNEZ, PAYEZ ET PROFITEZ' :

WIMPAY BNA est une solution de paiement sans contact utilisable via Téléphone mobile Smart Phone dont le fonctionnement est basé sur le code à barre intelligent QR code.

Elle permet aux détenteurs de la carte CIB et les clients abonnés au service « BNA.net » :

-effectuer des opérations de paiement via des codes-barres intelligents (QR-code) ;

-Effectuer des opérations de virements pour les utilisateurs « WIMPAY-BNA » ;

-Envoyer une demande d'argent à un autre utilisateur « WIMPAY-BNA » ;

-Gérer le budget, Consulter le solde et Consulter l'historique des transactions effectuées ;

-Procéder au paiement des services et factures (SONELGAZ, AADL, Algérie Télécom, Mobilis, Djezzy, Assurance AGLIC).

- la version interbancaire de l'application de paiement mobile « WIMPAY BNA » : la Banque Nationale d'Algérie vient de lancer la version interbancaire de l'application de paiement mobile « WIMPAY BNA » sur les plateformes de téléchargement PLAY

STORE et APP STORE. Cette nouvelle application offre au client la possibilité d'effectuer les opérations de paiement et de virement en intra bancaire et en interbancaire avec une comptabilisation en quasi-instantané sur le compte bancaire. De plus de la possibilité d'effectuer des transactions financières, ce service assure une visibilité complète sur les transactions effectuées, permettant l'optimisation de la gestion de la trésorerie.

1.1.3. Espace digital :

L'espace digital est une surface offrant d'une part un libre-service à la clientèle et d'autre part, un accompagnement à plusieurs services bancaires dans un environnement digital.

Cet espace est doté d'automates comme le guichet automatique bancaire, le distributeur automatique de billets et des équipements numériques (écrans tactile et le système de visiocall)

A travers le système Visiocall le client peut entrer en contact vidéo avec le chargé de la clientèle qui aura à assister et à orienter la clientèle de la banque

1.2. L'innovation dans la BEA :

La BEA entame l'exercice 2021 avec un des projets phares, en l'occurrence, le lancement du Mobil Banking. Un produit qui a été lancé, selon Lazhar Latreche, président directeur général de la BEA, depuis le 28 décembre 2020. « Aujourd'hui le consommateur ou le client peut effectuer des opérations bancaires à partir de son Smartphone. Que ce soit pour le compte en dinar ou en devise. »[79]

1.2.1. Guichets Automatiques Bancaires (GAB) :

L'acquisition de plus de 100 GAB d'une nouvelle génération qui seront installés pour remplacer les 110 anciens DAB. Ce sont des guichets automatiques que le client peut utiliser dans plusieurs opérations, retrait, versement, consultation ...etc. L'autre grand chantier lancé par la BEA, c'est la digitalisation de la banque, qui passe par le Mobile Banking, E-paiement.

1.2.2. Mastercard internationales :

En outre, la BEA a lancé les premières cartes Mastercard internationales pour la clientèle détentrice de comptes en devises dont l'objectif vise à satisfaire les besoins liés à plusieurs catégories de clientèles, à travers des cartes pour les particuliers et les entreprises, et d'autres à des tarifs compétitifs.

[79] Banque Extérieure d'Algérie. (2021, 28 décembre). La BEA à l'ère de la digitalisation des paiements. https://www.bea.dz/index.php/article08

1.2.3. Centre de personnalisation in-house :

La BEA investit dans les dernières technologies monétiques à travers un centre de personnalisation in-house, ainsi que la promotion des cartes sans contact et en direction de segments spécifiques de la clientèle (ex. Cartes s'appuyant sur les préceptes islamiques).

1.2.4. Sécuriser les paiements et accompagner l'évolution des usages clients :

La stratégie en direction des particuliers, qui sont également de plus en plus enclins à disposer d'outils utilisables sur différents canaux, consisterait à renforcer les capacités liées au domaine de paiement, à l'effet d'accompagner les utilisateurs dans le commerce sur internet, avec l'intégration de plus en plus accentuée de la sphère publique. Aussi, pour permettre à la Banque de sécuriser son activité orientée sur les moyens de paiement elle entreprend dès cette année, sa mise à niveau aux standards internationaux, notamment, en termes de sécurité, en faisant le choix de se faire accompagner par un bureau conseil, pour la certification de tous ses environnements, à la norme PCI-DSS (Paiement Card Industry-Data Security Standard).

1.2.5. La plateforme digitale tamkin.dz :[80]

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) et le site web marchand Algérie Cyber Market (ACM) ont procédé le 21 avril 2024, à la signature d'une convention de partenariat pour la mise en œuvre de la vente à tempérament en ligne (ou facilité de paiement en ligne).

Ce partenariat vise à offrir aux citoyens une expérience de paiement et de gestion de financement simplifiée, rapide, transparente et sécurisée. La plateforme digitale tamkin.dz offrira également une interface intuitive et conviviale, permettant aux utilisateurs, de confirmer la disponibilité des produits souhaités, de simuler leur financement bancaire, et de bénéficier de services après-vente et de la livraison à domicile.

1.2.6. WIMPAY BEA :

WIMPAY BEA est l'application officielle de paiement mobile lancée par la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), visant à simplifier les transactions financières pour ses clients. Disponible sur Android et iOS, elle permet d'effectuer des paiements rapides et sécurisés en scannant des QR codes, ainsi que d'envoyer de l'argent à des proches sans avoir besoin de saisir leur RIB.

Version pour commerçants : WIMPAY BEA Caissier

La BEA propose également une version dédiée aux professionnels, appelée WIMPAY BEA Caissier. Cette application transforme un smartphone ou une tablette en terminal de paiement, permettant aux commerçants d'accepter des paiements via QR code sans avoir besoin d'un TPE traditionnel.

[80] Banque Extérieure d'Algérie. (2024, 21 avril). Financement Mourabaha de biens à la consommation : Signature d'une convention entre la Banque Extérieure d'Algérie et Algerian Cyber Market (ACM). https://www.bea.dz/article20

1.2.7. Adhésion de la BEA au SWIFT GPI :[81]

Depuis le 24 Décembre 2023, la Banque Extérieure d'Algérie est membre du Swift GPI (Global Payments Innovation). Elle est désormais la première Banque Algérienne à avoir accédé au réseau Swift GPI, Swift GPI est une plate-forme innovatrice, permettant d'avoir une traçabilité sur :

- Les paiements internationaux, cela grâce à la référence unique UETR (Unique End- to- End Transaction Reference), une chaîne de caractères uniques attachés aux messages de paiement.
- Les statuts des paiements, grâce aux trackers générés après l'émission des ordres de transferts.
- Les frais prélevés par les banques ordonnatrices, intermédiaires et Bénéficiaires des fonds.

En tant que membre du réseau SWIFT GPI, la Banque Extérieure d'Algérie s'engage à fournir à ses clients des services de paiement plus efficaces et plus fiables.

1.2.8. Service OGA :

Le service OGA de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) est une plateforme numérique dédié aux Algériens résidents à l'étranger. Ce service permet notamment l'ouverture de comptes à distance, la gestion en ligne des comptes, la réalisation de virements et d'autres opérations et services bancaires, sans nécessiter de déplacement physique en agence.

Ce service a développé les fonctions nécessaires à la mise à disposition des clients à l'international :

Ouverture de comptes à distance : ouvrir un compte bancaire en ligne, sans avoir à se déplacer à l'agence.

Consultation des soldes et des transactions : disposition en temps réel de l'état de ses comptes, y compris l'historique des opérations effectuées.

Virements en ligne : effectuer des virements sécurisés entre la France et l'Algérie.

Messagerie sécurisée : communiquer directement avec votre conseiller bancaire dans un espace dédié.

Le service OGA a été autorisé en janvier 2025 par la Banque Centrale Européenne à dispenser ses services en France pour un meilleur échange financier entre l'Algérie et la France.

[81] Banque Extérieure d'Algérie. (2023, 24 décembre). Adhésion de la BEA au SWIFT GPI. https://www.bea.dz/index.php/article18

2. L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation :

L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour concevoir des offres pertinentes, différenciâtes et alignées sur les besoins réels du marché. En mobilisant la voix du client dès les premières phases de développement, les institutions financières peuvent non seulement anticiper les évolutions de la demande, mais également renforcer la pertinence.

2.1. Le feedback client dans la BNA :

La BNA adopte une approche structurée et multicanale pour la collecte des avis clients, afin de renforcer sa connaissance client et d'ajuster ses actions en fonction des attentes exprimées. Parmi les méthodes de collecte du feedback on va citer les suivantes :

- **Le feedback verbal** : il désigne l'ensemble des commentaires, remarques ou impressions exprimés oralement par les clients à l'égard des services reçus ou de la relation qu'ils entretiennent avec leur conseiller ou chargé de clientèle. Ce retour peut être spontané (lors d'un échange en agence ou par téléphone) ou sollicité.
- **le registre des doléances :** un outil formel et réglementaire permettant aux clients d'exprimer leurs réclamations, recommandations ou remerciement, et un retour positif de satisfaction en ce qui concerne les services bancaires.il est mis à la disposition Ce registre permet de garantir une traçabilité des plaintes, d'assurer un traitement équitable et transparent des doléances, et de nourrir les actions correctives et préventives mises en œuvre par la banque.
- **BNA bot :** une assistance rapide et efficace aux utilisateurs en leur fournissant des informations pertinentes et en facilitant l'accès à différents services. Ce bot est conçu pour fournir des informations aux utilisateurs sur divers sujets tels que la finance islamique, la BNA elle-même, ses produits, et pour permettre aux utilisateurs de faire des réclamations.
- **Helpdesk unifie :** Afin de gérer efficacement le volume croissant de demandes et de requêtes provenant de tous les canaux, le logiciel de gestion des tickets fournit à la BNA un outil pour recevoir, regrouper et hiérarchiser toutes les demandes d'assistance afin de les résoudre rapidement, efficacement et avec précision. Ce logiciel de ticketing permet au client de transmettre leurs tickets (réclamations) verbal ou écrite sur plusieurs sujets tels que le système d'informations, la maintenance, exploitation (traitement), moyens de paiement digitales, télé compensation et monétique (carte, TPE, GAB, DAB) aux différents collaborateurs qui possèdent des comptes sur la plateforme. Il permet aussi au chargé de la clientèle et tous les collaborateurs de visualiser l'état d'avancement des tickets. La figure ci-jointe présente un exemple d'un ticket suite à une demande d'un client de l'agence.

Figure 03 : Exemple ticket

N° ticket	Sujet	Objet	Description	Pièce jointe	Etat	Solution	Priorité	Date de création
+1111	Monétique	Carte non réceptionnée	bonjour, nous vous faisons part de la réclamation exprimée par notre client auto-entrepreneur M. titulaire de compte N°, suite à la non réception de la carte affaire depuis 02 mois. après notre consultation, sur le Si le statut affiché relatif à la demande de carte est "X". pour cela nous vous prions d'intervenir afin de traiter la réclamation du client. bonne réception.	Télécharger La demande de la carte	Résolu	Afficher (lien vers la solution	Grave	24-12-24 14 :30 :56

Source : données internes de l'agence BNA-BLIDA

Le chargé de la clientèle reçoive une notification dès que l'état de ce ticket devient résolu. Sur le même logiciel, il est possible de visualiser la solution de la demande sur une autre page.

Figure 04 : Exemple d'une solution d'un ticket

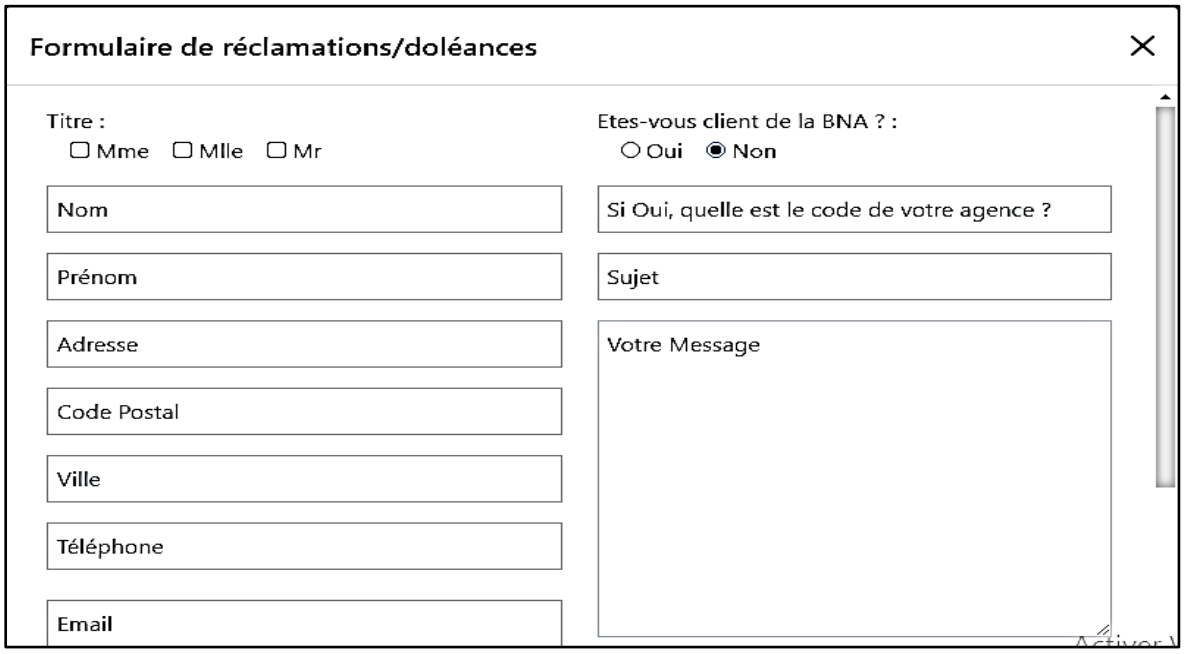
Solution de votre demande

Objet	Solution	Pièce jointe	Date	Réponse par
Carte non réceptionnée	Bonjour, Suite à une rupture de stock de carte CIB pour les commandes des cartes GOLD, EPARGNE sans intérêt, et cartes affaire entreprise classique et GOLD, toutes ces commande en instance seront traités dès la disponibilité des supports de cartes. Cordialement.	Une version PDF	03-02-2025 13 :48 :09	Nom et prénom du répondeur

Source : données internes de l'agence BNA-BLIDA

- **call center :** la BNA mis à la disposition des clients le numéro 3306 qui permet de recueillir en temps réel les remarques, réclamations et suggestions des clients concernant les produits, les services ou l'expérience globale. Et sur le site https://www.bna.dz/fr/contact/ le client peut envoyer une réclamation ou une doléance à travers le formulaire.

Figure 05 : Formulaire de réclamation



Source : Banque Nationale d'Algérie. (n.d.). *Contact*. https://www.bna.dz/fr/contact/

2.2. Le feedback client dans la BEA :

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a mis en place, un dispositif d'écoute des attentes de la clientèle et de traitement de leurs retours, dans le but de l'amélioration de la qualité de ses services et du développement de la relation client. Le recueil et le traitement des retours clients constituent pour cette banque un levier essentiel permettant à la fois de mesurer les attentes, de déceler les insatisfactions. La BEA, par le biais des canaux physiques, téléphoniques ou numériques, a installé l'ensemble des dispositifs permettant à ses clients d'exprimer leurs opinions, suggestions ou plaintes.

2.2.1. Feedback direct en agence :

Les clients peuvent exprimer leurs remarques ou plaintes directement au personnel des agences, ou sur le registre des doléances.

2.2.2. Service client :

La BEA met à disposition un centre d'appel 024-37-18-85, où les clients peuvent poser des questions, formuler des plaintes ou donner leur avis.

2.2.3. Canaux digitaux :

Site web officiel : Formulaires de contact ou email pour soumettre des remarques, il est disponible un formulaire de contact sur son site officiel www.bea.dz ou pour le service islamique finance.islamique@bea.dz / 023-56-92-82.

Application mobile BEA : Peut inclure des options de retour ou d'évaluation de service.

Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) : Les clients y laissent des commentaires publics ou privés, souvent surveillés par l'équipe communication.

2.2.4. Gestion des réclamations :

Les réclamations sont un type particulier de feedback. La BEA propose des procédures officielles de traitement des réclamations avec accusé de réception, suivi, et réponse sous un délai donné.

Section 3 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête

Pour pouvoir évaluer l'intégration du feedback client au sein des banques, nous avons effectué une enquête par questionnaire menée auprès des clients des banques. Nous aborderons dans cette section, la présentation de notre enquête BNA agence 431 et BEA agence 120 ; la méthodologie de l'enquête et le déroulement de cette enquête et afin les résultats.

1. Méthodologie de l'enquête :

Il y a lieu de rappeler ici la problématique de notre étude. Il s'agit de l'intégration de feedback client dans le processus d'innovation. Nous avons choisi la Banque nationale d'Algérie et la Banque Extérieure d'Algérie comme terrains d'enquête.

Afin d'aller plus loin dans le cadre de notre recherche nous avons mené une étude qualitative ; qui correspond à une méthode de recueil d'information, par le biais d'un outil précis qu'est le questionnaire. Dans notre cas, la population mère sur laquelle se porte notre enquête est constituée des clients de la banque nationale d'Algérie 431 qui se trouve au niveau de la wilaya de BLIDA et la Banque Extérieure d'Algérie 120 de la wilaya de TIPAZA. Il est intéressant d'interroger plus des clients sur les innovations bancaires et leurs feedbacks.

2. Déroulement des questions :

Nous avons articulé notre sondage autour de quatre partis suivants :

Questions d'identification des clients : Ces critères permettront de réaliser des interprétations selon les caractéristiques sociodémographiques, donc ces questions vont nous permettre de dresser un profil de chaque sondé : Âge, la situation professionnelle, ancienneté ;

Feedback client : Ce volet permet de mesurer la satisfaction envers les produits bancaires, leurs perception envers la qualité des services bancaires (délai de traitement, disponibilité, réactivité), leurs expérience vis à vis les services digitaux (application mobile, site web), cherche à savoir si ces derniers ont déjà été invités à donner leur avis après une interaction avec leur banque, et par quels canaux ils préfèrent le faire (app mobile, site web, agence, appel téléphonique, email ou réseaux sociaux.). Il vise aussi à mesurer l'intérêt des clients pour un élargissement des opportunités leur permettant de s'exprimer sur les services bancaires proposés.

Relation et expérience client : Ce volet explore la perception des clients à l'égard des conseillers en agence (la qualité de l'accueil et la personnalisation de la relation.). Il vise à comprendre si les clients se sentent écoutés et accompagnés de manière attentive lors de leurs échanges avec leur banque. Il cherche également à identifier les types de difficultés rencontrées (délais de traitement trop longs, de problèmes de communication, de dysfonctionnements de l'application mobile, d'un manque de transparence ou encore de préoccupations liées à la sécurité.) et à comprendre la manière dont les clients réagissent lorsqu'ils sont confrontés à un problème avec leur banque (signaler le problème à leur banque,

ne pas entreprendre de démarche particulière, décider de changer d'agence ou de service suite à leur insatisfaction).

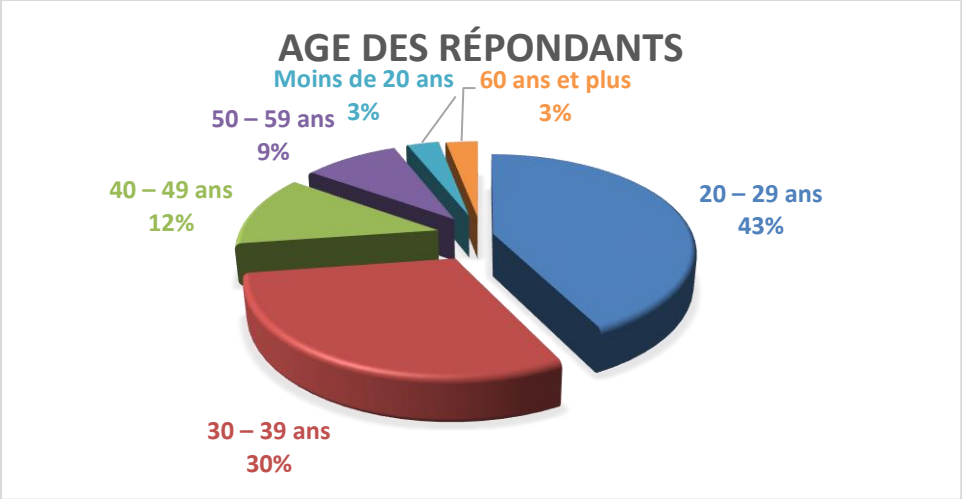
Innovation et technologies émergentes : Ce volet s'intéresse à l'ouverture des clients envers les nouvelles technologies appliquées au secteur bancaire, évaluer leur intérêt pour des services personnalisés reposant sur l'intelligence artificielle (les chatbots ou les conseils financiers automatisés), examine la perception des clients quant à l'intégration de technologies avancées, comme la biométrie (empreinte digitale, reconnaissance faciale) ou la blockchain (sécurité et traçabilité des opérations). Il vise aussi à identifier les innovations récentes que les clients ont pu observer dans leur banque (le paiement sans contact, les évolutions de l'application mobile, l'usage de l'intelligence artificielle ou les dispositifs de sécurité biométrique) ainsi que celles qu'ils aimeraient voir émerger à l'avenir, comme un chatbot intelligent pour l'assistance, le paiement par reconnaissance faciale, des alertes en temps réel plus personnalisées, ou encore des services entièrement digitaux.

3. Exploitation et analyse des résultats de l'enquête :

Cette analyse présente une exploration complète des données recueillies auprès des clients bancaires, examinant la satisfaction client, les habitudes d'utilisation, les problèmes rencontrés et les attentes en matière d'innovation.

3.1. Cas de la BNA :

Figure 06 : Répartition par âge

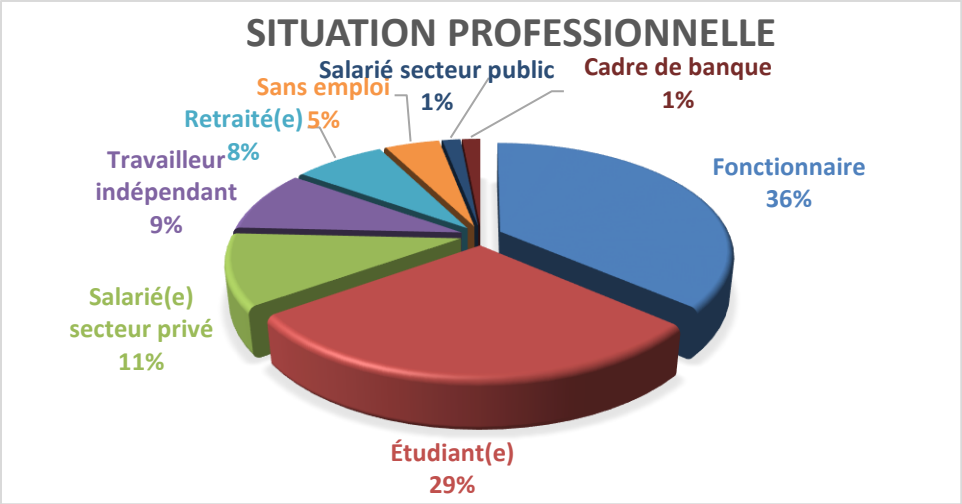


Source : Élaboré par nos soins

L'analyse des données démontre une domination de jeunes adultes parmi les répondants, avec près de 73% d'entre eux âgés de moins de 40 ans. La tranche des 20-29 ans est particulièrement représentée, constituant 43% de l'échantillon. Cette distribution reflète potentiellement soit la composition réelle de la clientèle bancaire, soit une participation plus

active des jeunes générations à ce type d'enquête, probablement en raison de leur plus grande affinité avec les outils numériques.

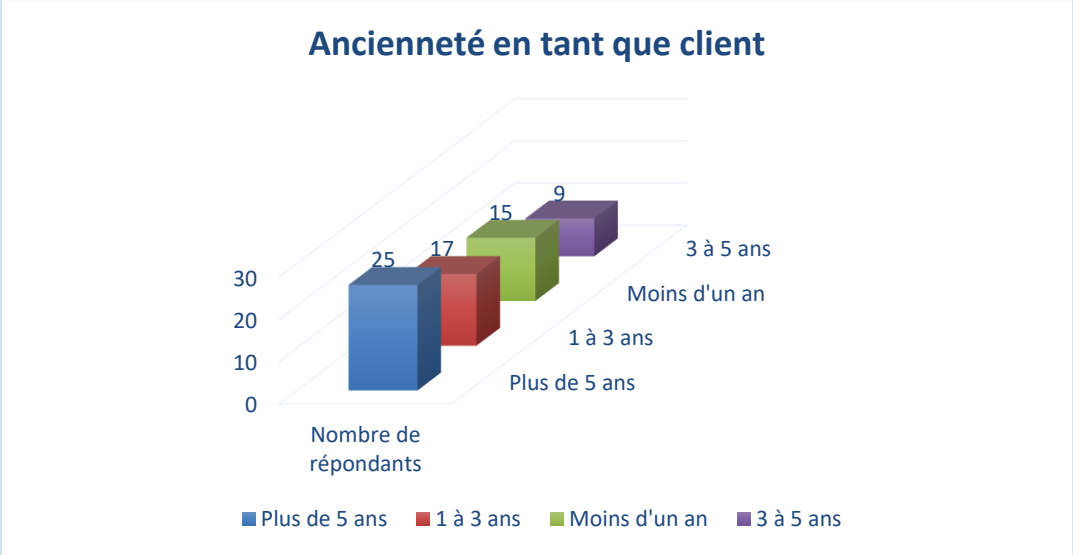
Figure 07 : Situation professionnelle



Source : Élaboré par nos soins

Le profil professionnel des répondants est dominé par les fonctionnaires (36%) et les étudiants (29%), qui représentent ensemble plus de 65% de l'échantillon. Cette surreprésentation des fonctionnaires peut s'expliquer par la stabilité de leurs revenus et leur propension à entretenir des relations bancaires stables. La forte présence d'étudiants corrobore la jeunesse de l'échantillon observée dans la répartition par âge.

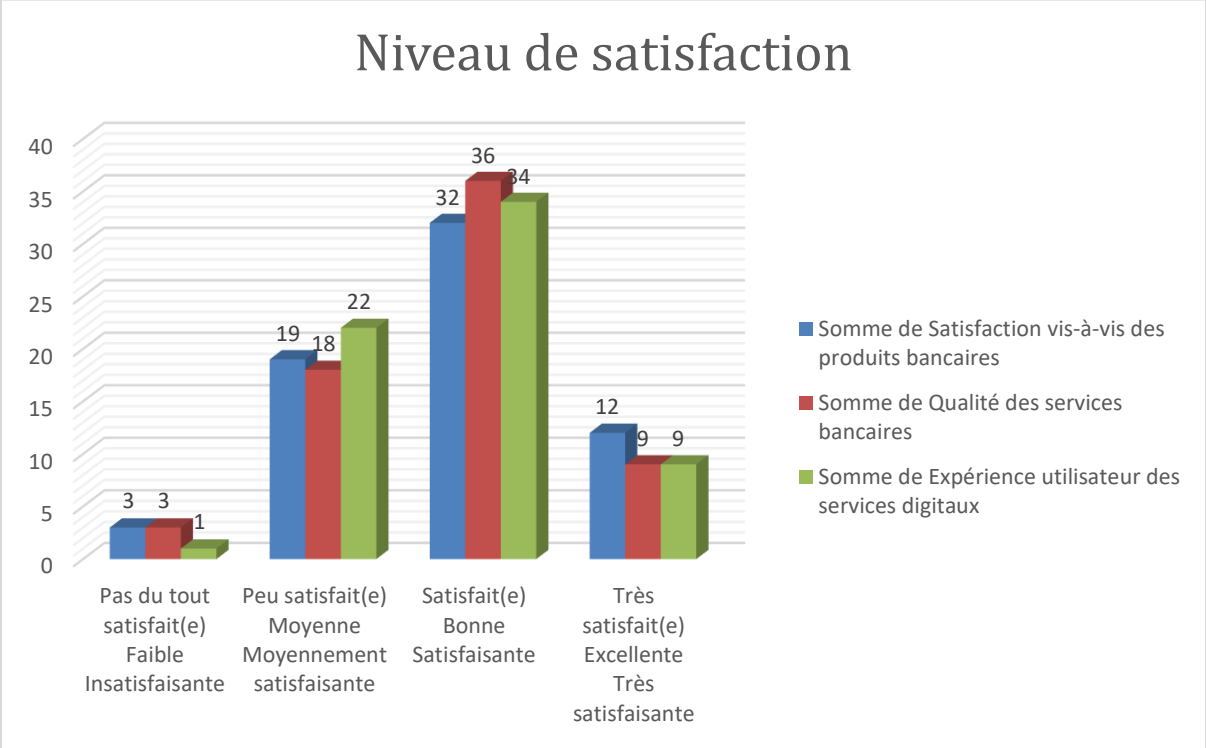
Figure 08 : Ancienneté en tant que client



Source : Élaboré par nos soins

L'étude révèle un équilibre entre clients de longue durée et nouveaux clients. Près de 37% des répondants entretiennent une relation de plus de 5 ans avec leur banque, témoignant d'une certaine fidélité. Parallèlement, environ 49% sont des clients relativement récents (moins de 3 ans), offrant ainsi une perspective complémentaire sur la qualité des services bancaires actuels et les attentes des nouveaux clients.

Figure 09 : Niveau de satisfaction



Source : Élaboré par nos soins

Le niveau de satisfaction globale envers les produits bancaires est relativement élevé, 66,6% des répondants se déclarant satisfaits ou très satisfaits. Cependant, un tiers des clients expriment une insatisfaction, indiquant des opportunités d'amélioration significatives. La prédominance de la catégorie "Satisfait(e)" plutôt que "Très satisfait(e)" suggère que les produits répondent aux besoins essentiels sans nécessairement susciter l'enthousiasme. L'évaluation de la qualité des services bancaires est positive, avec 69,17% des clients jugeant la qualité comme "Bonne" ou "Excellente". Toutefois, près d'un tiers des répondants (30,83%) considèrent que la qualité est "Moyenne" ou "Faible", ce qui indique des axes d'amélioration significatifs dans la prestation de services. L'expérience utilisateur des services digitaux recueille un niveau de satisfaction modéré, avec 65,14% des clients la jugeant "Satisfaisante" ou "Très satisfaisante". Néanmoins, plus d'un tiers des répondants (34,86%) l'estiment

seulement "Moyennement satisfaisante" ou "Insatisfaisante", révélant un potentiel d'amélioration substantiel dans l'ergonomie et la fonctionnalité des interfaces numériques.

Tableau 01 : Invitation à donner son avis

Invitation au feedback	Nombre de répondants	Pourcentage
Non	46	69.7%
Oui	20	30.3%

Source : Élaboré par nos soins

Une majorité écrasante de clients (69,7%) rapportent n'avoir jamais été invités à donner leur avis après une interaction avec leur banque. Ce constat met en lumière une lacune majeure dans la démarche de collecte de feedback et d'amélioration continue de l'établissement. Cette absence de sollicitation représente une opportunité manquée de recueillir des informations précieuses sur l'expérience client et d'identifier des axes d'amélioration.

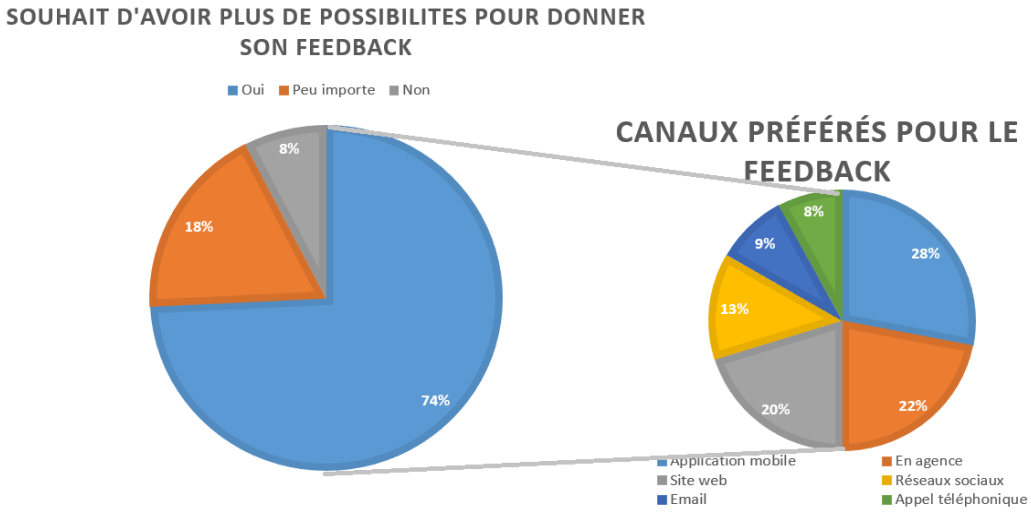
Tableau 02 : Canaux préférés pour le feedback

Canal	Nombre de mentions	Pourcentage des répondants
Application mobile	34	51,5%
En agence	30	45,5%
Site web	18	27,3%
Réseaux sociaux	21	31,8%
Email	17	25,8%
Appel téléphonique	12	18,2%

Source : Élaboré par nos soins

On remarque une préférence marquée pour l'application mobile (51,5%), suivie de près par les interactions en agence (45,5%). Cette dualité entre canaux digitaux et physiques souligne l'importance d'une approche multicanale dans la stratégie de collecte de feedback. Les réseaux sociaux et le site web, mentionnés par environ un tiers des répondants, constituent également des canaux significatifs à développer.

Figure 10 : Les canaux préférés pour laisser un feedback



Source : Élaboré par nos soins

Les trois quarts des répondants (74%) expriment le souhait d'avoir davantage d'opportunités de partager leur avis, ce qui témoigne d'un désir fort d'engagement et de contribution à l'amélioration des services bancaires. Cette volonté, combinée au faible taux de sollicitation actuel (30%), met en évidence une opportunité significative pour la banque de renforcer la relation client en développant une stratégie de feedback plus proactive et systématique.

Tableau 03 : Opinion sur les conseillers d'agence

Opinion	Nombre de répondants	Pourcentage
Positive	30	45,5%
Neutre	25	37,9%
Très positive	11	16,7%
Négative	0	0%
Très négative	0	0%

Source : Élaboré par nos soins

L'opinion vis-à-vis des conseillers d'agence est globalement favorable, avec 62,2% des clients exprimant une opinion "Positive" ou "Très positive". L'absence totale d'opinions négatives constitue un point fort indéniable pour l'établissement. Cependant, la proportion

significative d'opinions "Neutres" (37,9%) suggère qu'il existe une marge d'amélioration pour transformer ces perceptions neutres en opinions positives, notamment en renforçant la qualité des interactions et la personnalisation du conseil.

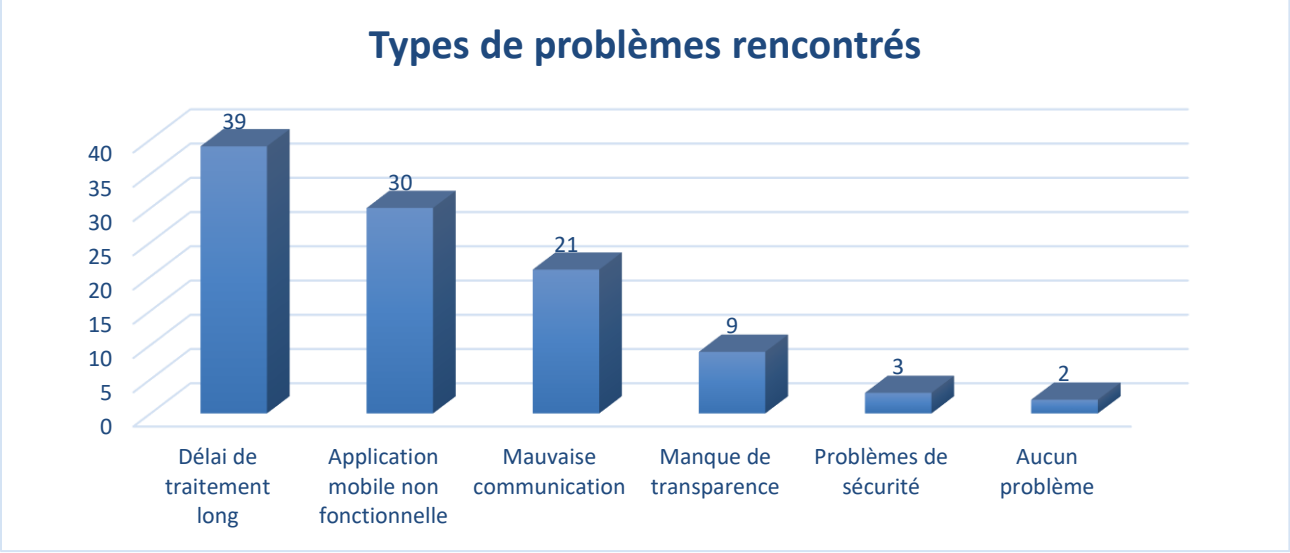
Tableau 04 : Écoute attentive et personnalisée

Niveau d'écoute	Nombre de répondants	Pourcentage
Oui, dans une certaine mesure	26	39,4%
Oui, tout à fait	21	31,8%
Pas vraiment	17	25,8%
Pas du tout	2	3%

Source : Élaboré par nos soins

Bien que 71,2% des clients aient ressenti une écoute attentive et personnalisée (totalement ou partiellement), près de 30% estiment ne pas avoir été suffisamment écoutés lors de leurs interactions avec la banque. Ce résultat met en lumière un besoin d'amélioration dans la personnalisation de la relation client et l'attention portée aux besoins spécifiques des clients.

Figure 11 : Types de problèmes rencontrés



Source : Élaboré par nos soins

L'analyse des problèmes rencontrés met en évidence deux difficultés majeures : les délais de traitement longs (62,1%) et les dysfonctionnements de l'application mobile (45,5%). Ces deux problématiques devraient constituer des priorités d'action pour l'établissement. La

mauvaise communication, mentionnée par près d'un tiers des répondants, représente également un axe d'amélioration significatif. En revanche, les problèmes de sécurité semblent relativement rares, ce qui est rassurant pour un établissement bancaire.

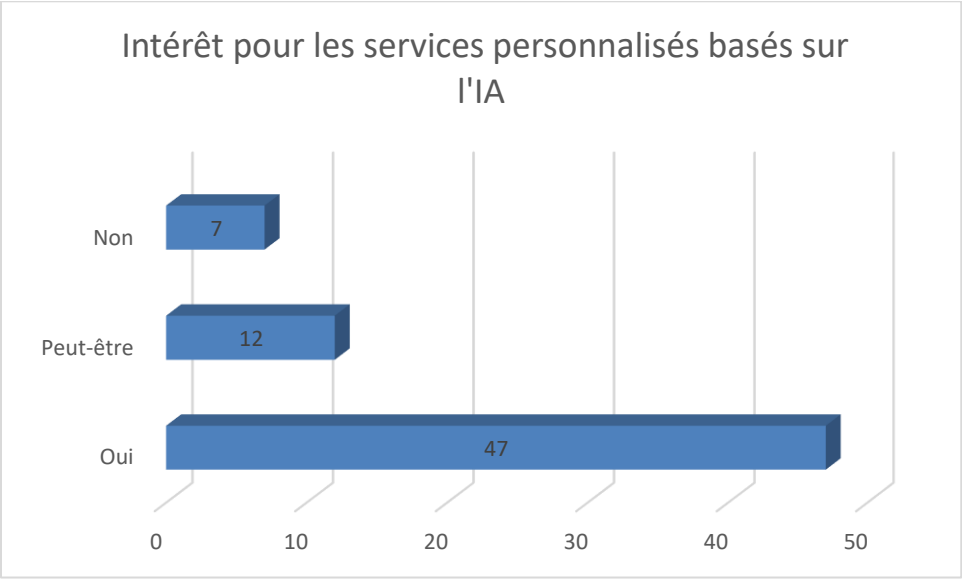
Figure 12 : Réaction face aux problèmes



Source : Élaboré par nos soins

La moitié des clients (51%) ont signalé le problème rencontré à leur banque, témoignant d'une volonté de dialogue et d'amélioration. Toutefois, une proportion importante (38%) n'a entrepris aucune action, ce qui pourrait refléter soit un manque de confiance dans la capacité de la banque à résoudre les problèmes, soit une forme de résignation. Le faible taux de clients ayant changé d'agence ou de service (11%) suggère néanmoins une certaine fidélité malgré les difficultés rencontrées.

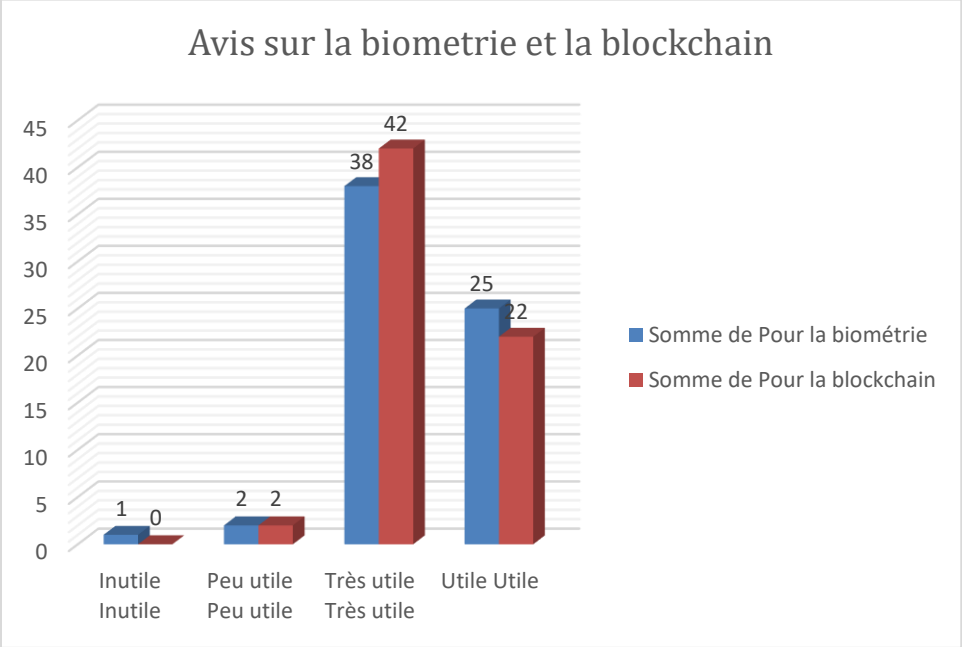
Figure 13 : Intérêt pour les services personnalisés basés sur l'IA



Source : Élaboré par nos soins

L'enquête révèle un intérêt marqué pour les services personnalisés basés sur l'intelligence artificielle (chatbots, conseils financiers automatisés), avec 71,2% des répondants se déclarant intéressés et 18,2% potentiellement intéressés. Ce résultat indique un fort potentiel d'adoption pour ces technologies innovantes, suggérant qu'elles pourraient constituer un axe de développement stratégique pour l'établissement.

Figure 14 : Avis sur la biometrie et la blockchain



Source : Élaboré par nos soins

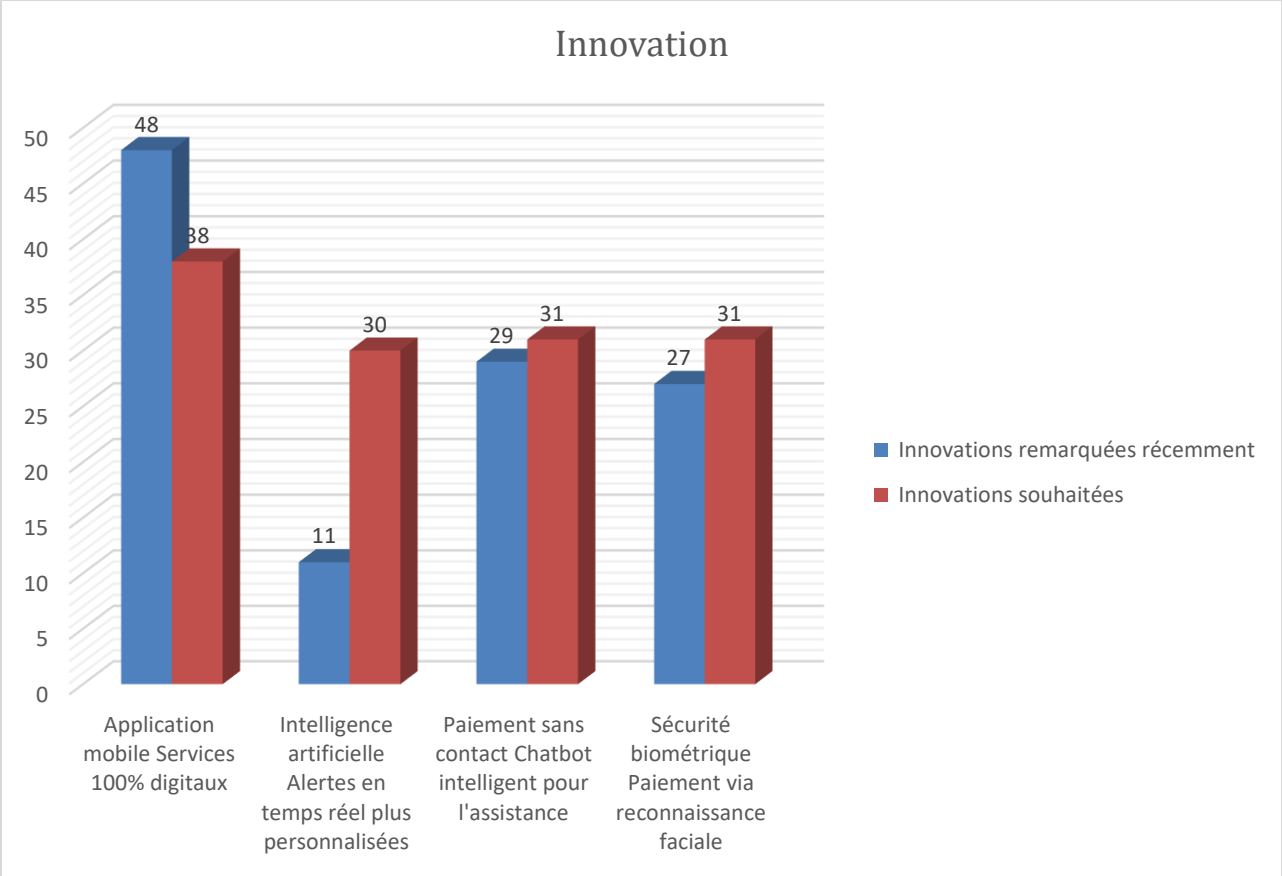
La perception de la biométrie (empreinte digitale, reconnaissance faciale) est extrêmement positive, avec 95,5% des clients la considérant comme "Utile" ou "Très utile". Cette adhésion massive suggère que l'intégration de technologies biométriques pourrait être très bien accueillie par la clientèle, notamment pour renforcer la sécurité et simplifier les processus d'authentification. À l'instar de la biométrie, la blockchain (sécurité, traçabilité des opérations) bénéficie d'une perception très favorable, avec 96,9% des clients la jugeant "Utile" ou "Très utile". Cette technologie est donc perçue comme prometteuse pour renforcer la sécurité et la transparence des opérations bancaires, constituant un potentiel axe d'innovation.

Innovations remarquées récemment et Innovations souhaitées :

Les innovations les plus remarquées par les clients sont l'application mobile (72,7%), le paiement sans contact (43,9%) et la sécurité biométrique (40,9%). Ces résultats reflètent la tendance générale à la digitalisation et à la mobilité dans le secteur bancaire. L'intelligence

artificielle, bien que moins fréquemment citée (16,7%), commence à être remarquée par une partie de la clientèle. Les clients expriment une forte demande pour des services entièrement digitalisés (57,6%), reflétant une tendance marquée vers la banque en ligne et mobile. Les chatbots intelligents pour l'assistance (47%), le paiement par reconnaissance faciale (47%) et les alertes personnalisées en temps réel (45,5%) sont également très demandés, soulignant l'importance de la personnalisation, de la commodité et de la réactivité dans les attentes des clients.

Figure 15 : Innovation remarquée et innovation souhaitée



Source : Élaboré par nos soins

3.2. Analyse des relations entre variables sociodémographiques et implication de l'innovation :

Durée en tant que client × Invitation à donner son avis

On veut déterminer s'il existe un lien statistique entre l'ancienneté du client et le fait qu'il soit invité à donner son avis.

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis ;

- H1 : Il existe une relation entre la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis.

Tableau 05 : Durée en tant que client × Invitation à donner son avis

Durée en tant que client	**Non invité**	**Invité**	**Total**
1 à 3 ans	12	5	17
3 à 5 ans	6	3	9
Moins d'un an	13	2	15
Plus de 5 ans	15	10	25
Total	46	20	66

Source : Élaboré par nos soins

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 3 ;
- Khi2 théorique = 7,815 ;
- Khi2 calculé = 3,20378517 ;
- Décision : 7,815 > 3,203 donc on rejette H0.

Les résultats montrent que la statistique de Khi² théorique est significativement supérieure à la valeur critique au seuil de 5 %. Ainsi, on rejette l'hypothèse nulle (H0) et on accepte l'hypothèse alternative (H1). On conclut qu'il existe une relation significative entre la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis. Autrement dit, plus un client est ancien, plus il a de chances d'être sollicité pour donner son opinion. Cela peut refléter une stratégie des banques visant à impliquer davantage les clients fidèles dans l'amélioration de leurs services ou à valoriser leur expérience.

Mais on remarque que, même si les clients les plus anciens sont un peu plus invités, le nombre total de clients invités reste faible (seuls 20 clients sur 66 ont été invités à donner leur avis, soit environ 30 % de l'échantillon), ce qui révèle une sous-exploitation du potentiel d'écoute client.

Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis

Ce tableau permet d'identifier si certaines tranches d'âge manifestent un besoin plus prononcé de participation à donner leurs avis.

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la tranche d'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.
- H1 : Il existe une relation entre la tranche d'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.

Tableau 06 : Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis

Âge	**Oui**	**Peu importe**	**Non**	**Total**
20 – 29 ans	23	5	0	28
30 – 39 ans	13	6	1	20
40 – 49 ans	6	0	2	8
50 – 59 ans	5	0	1	6
60 ans et plus	0	1	1	2
Moins de 20 ans	2	0	0	2
Total	49	12	5	66

Source : Élaboré par nos soins

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 10 ;
- Khi2 théorique = 18,307 ;
- Khi2 calculé = 18,8172157 ;
- Décision : 18,307 < 18,8172157 donc on rejette H1.

Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre l'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.

Le tableau croisé met en évidence une tendance apparente : les clients âgés de 20 à 29 ans manifestent davantage le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner leur avis (82 % ont répondu « oui »). En revanche, cette volonté diminue progressivement avec l'âge. Toutefois, le test du khi² (χ^2 = 18,307 < 18,817, ddl = 10, α = 5 %) ne permet pas de confirmer une relation statistiquement significative entre l'âge et le besoin de participation. Ce résultat indique qu'aucune tranche d'âge ne se distingue de manière significative en termes d'attente d'expression. Il est donc possible que l'échantillon soit trop restreint pour dégager des conclusions solides. Néanmoins, les tendances observées peuvent orienter une réflexion sur l'adaptation des dispositifs de feedback en fonction des préférences générationnelles.

Âge × Innovation souhaitée

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la tranche d'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée.
- H1 : Il existe une relation entre la tranche d'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée.

Tableau 07 : Âge × Innovation souhaitée

Âge/Innovation	**Services digitaux**	**Chatbot**	**Paiement facial**	**Alerte temps réel**	**Autre**	**Total ligne**
20–29 ans	13	16	13	11	0	53
30–39 ans	15	8	8	11	1	43
40–49 ans	5	2	3	4	0	14
50–59 ans	3	4	5	3	2	17
60+	0	0	1	0	1	2
Moins de 20	2	1	1	1	0	5
Total col	38	31	31	30	4	134

Source : Élaboré par nos soins

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 20 ;
- Khi2 théorique = 31,41 ;
- Khi2 calculé = 29,0801759 ;
- Décision : 31,41 > 29,0801759 donc on rejette H0.

Puisque le khi² calculé est supérieur à la valeur calculée, cela signifie qu'il existe une relation significative entre l'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée. Autrement dit, les préférences en matière d'innovation varient selon l'âge.

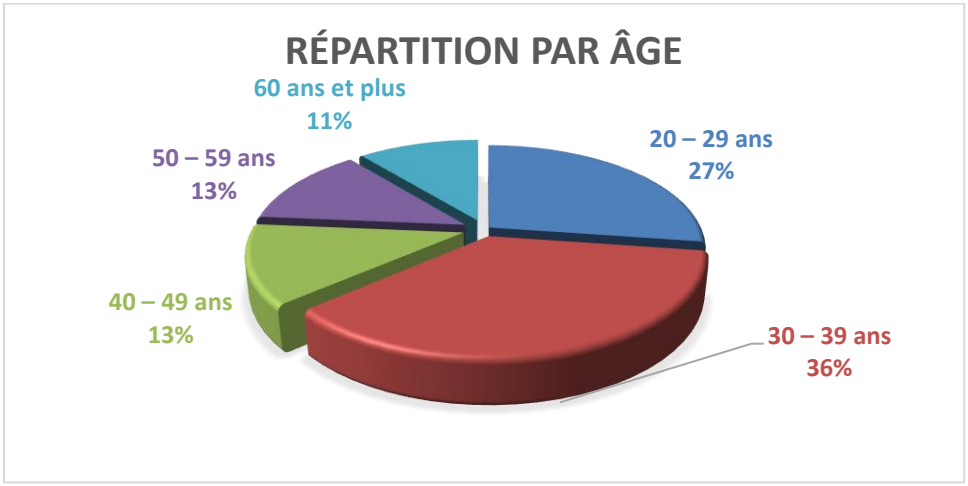
L'analyse du tableau croisé révèle une relation statistiquement significative entre l'âge des répondants et le type d'innovation bancaire souhaitée. Cette relation suggère que les attentes en matière d'innovation varient selon les générations. Les jeunes adultes (20–29 ans) expriment une nette préférence pour les services digitaux, les chatbots et le paiement par reconnaissance faciale, tandis que les tranches plus âgées semblent moins intéressées à ces outils technologiques. Ces résultats soulignent l'importance pour les banques d'adapter leurs stratégies d'innovation aux profils générationnels de leur clientèle.

Synthèse stratégique :

L'étude met en évidence une clientèle majoritairement jeune, connectée et ouverte à l'innovation. La satisfaction globale est correcte, mais laisse apparaître des marges d'amélioration sur les services digitaux, la personnalisation, et les délais de traitement. La majorité des clients n'est jamais sollicitée pour donner son avis, alors qu'ils souhaitent clairement participer davantage. Les analyses croisées montrent que les clients anciens sont un peu plus sollicités, que tous les âges veulent s'exprimer, et que les jeunes sont les plus intéressés par les innovations digitales.

3.3. Cas de la BEA :

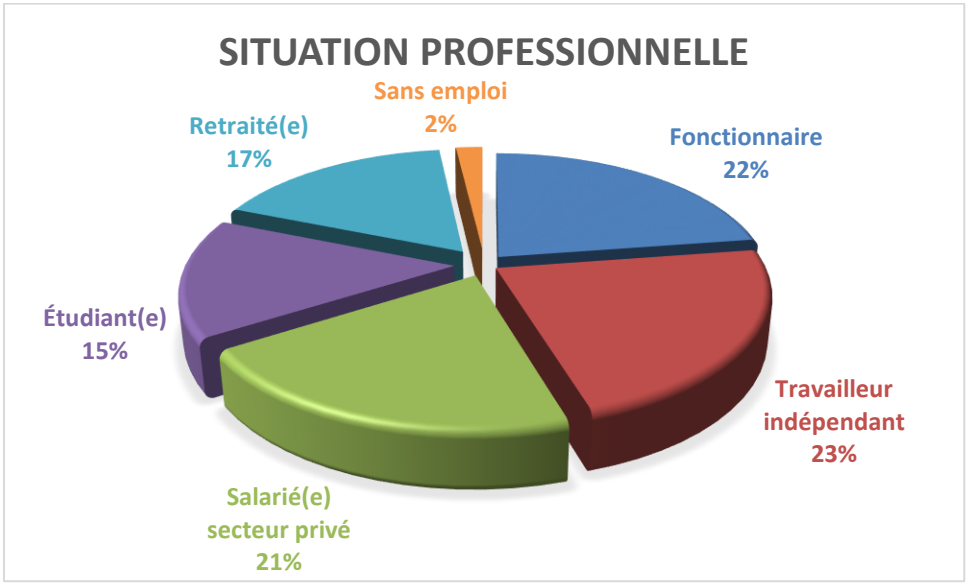
Figure 6 : Répartition par âge



Source : Élaboré par nos soins

La population étudiée est relativement jeune, avec 63% des répondants âgés de moins de 40 ans. La tranche des 30-39 ans est prédominante, représentant plus d'un tiers de l'échantillon, suivie par les 20-29 ans. Les clients plus âgés (60 ans et plus) sont sous-représentés dans cette enquête.

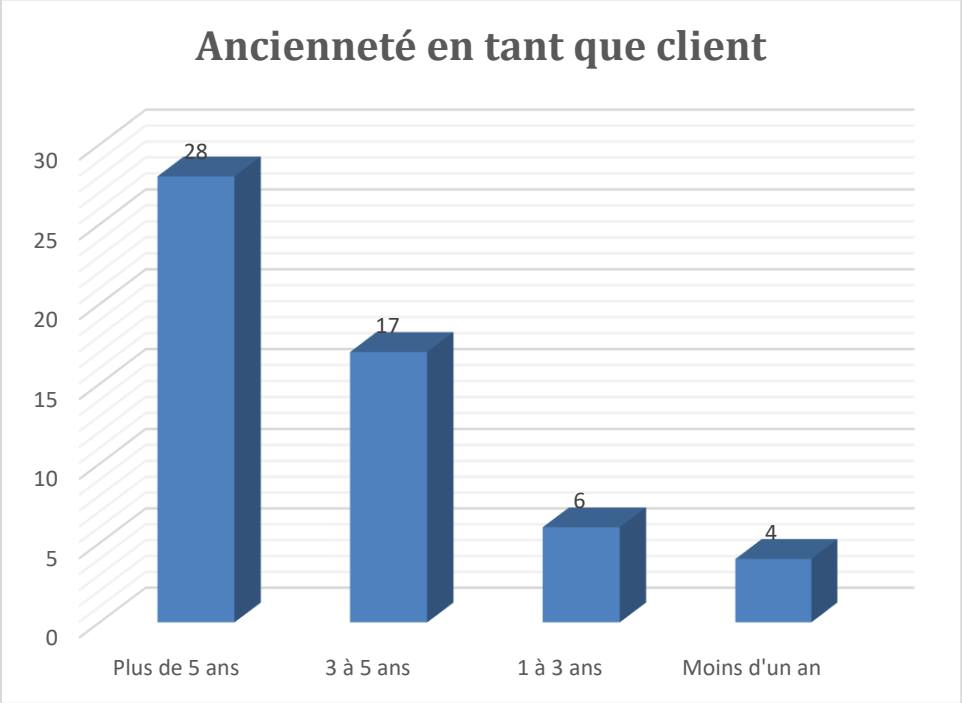
Figure 7 : Situation professionnelle



Source : Élaboré par nos soins

L'échantillon présente une diversité professionnelle équilibrée, avec trois catégories principales (fonctionnaires, travailleurs indépendants et salariés du secteur privé) qui représentent ensemble 66% des répondants. La présence significative d'étudiants (15%) corrobore la jeunesse de l'échantillon observée dans la répartition par âge.

Figure 8 : Ancienneté en tant que client



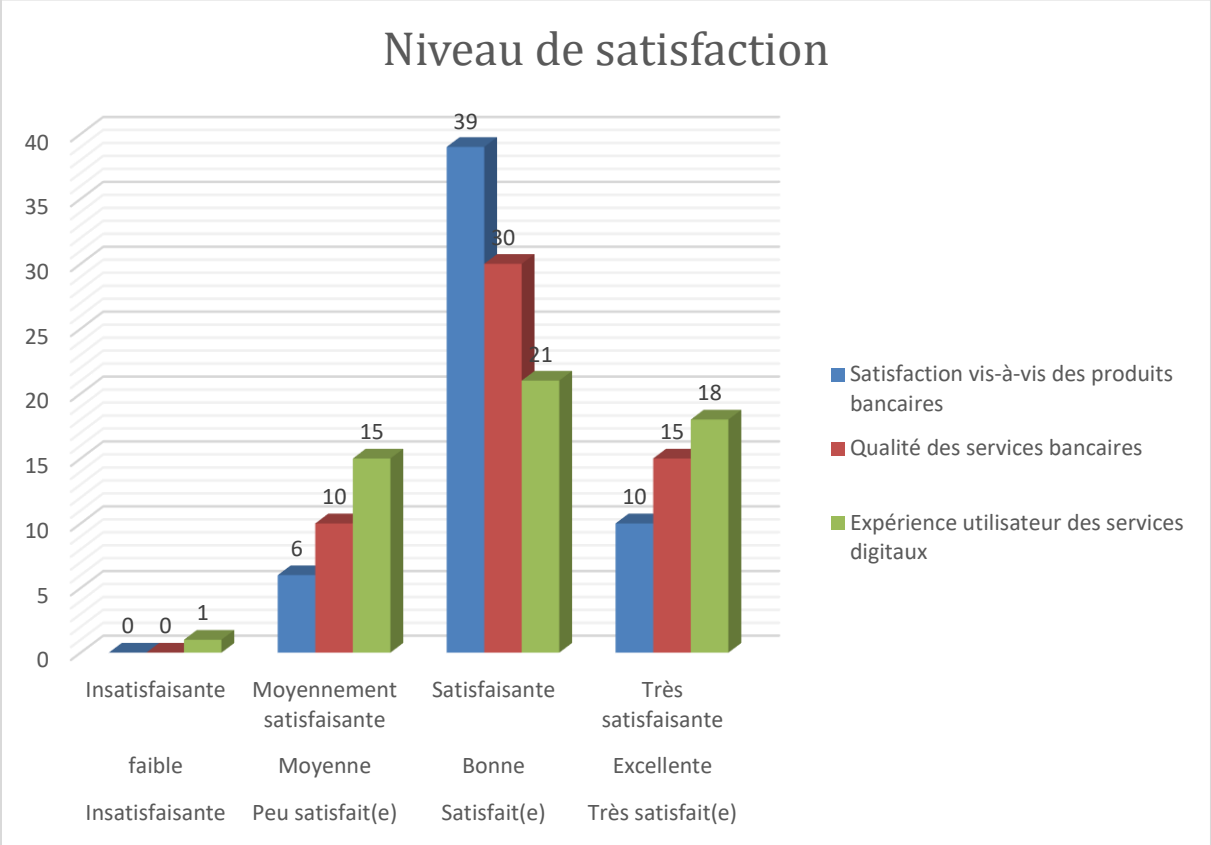
Source : Élaboré par nos soins

La moitié des répondants (50,9%) sont des clients fidèles depuis plus de 5 ans, et 30,9% ont une relation de plus de 3 ans avec leur banque. Ces données suggèrent une stabilité importante dans les relations bancaires et une fidélité relativement élevée à l'établissement. Les nouveaux clients (moins d'un an) ne représentent qu'une faible proportion de l'échantillon.

Satisfaction vis-à-vis des produits bancaires, qualité des services et de services digitaux :

Le niveau de satisfaction global est élevé, avec 89% des clients se déclarant satisfaits ou très satisfaits des produits bancaires proposés. Seule une minorité (11%) exprime une insatisfaction. Ce résultat indique que l'offre produit répond globalement aux attentes de la clientèle, même si la proportion de clients très satisfaits laisse une marge d'amélioration. La qualité des services bancaires (délais, disponibilité, réactivité) est perçue positivement par 81,8% des répondants qui la jugent "Bonne" ou "Excellente". Environ un cinquième des clients (18,2%) l'évalue comme "Moyenne", ce qui suggère certains axes d'amélioration, notamment en termes de réactivité et de délais de traitement. L'expérience utilisateur des services digitaux (application mobile, site web) est globalement positive avec 69,8% des clients la jugeant satisfaisante ou très satisfaisante. Néanmoins, près d'un tiers (30,2%) exprime une satisfaction moyenne ou une insatisfaction, ce qui indique un potentiel d'amélioration significatif dans l'ergonomie et les fonctionnalités des interfaces numériques.

Figure 9 : Niveau de satisfaction



Source : Élaboré par nos soins

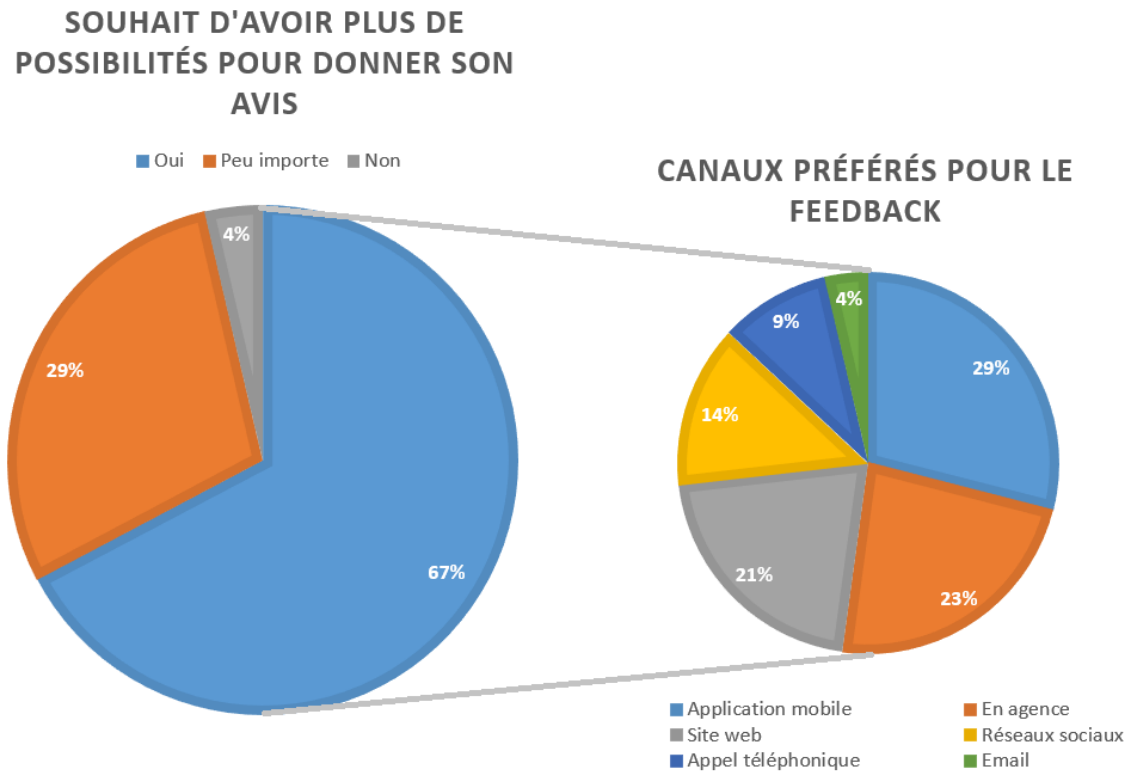
Tableau 3 : Invitation à donner son avis

Invitation au feedback	**Effectif**	**Pourcentage**
Non	31	56,36%
Oui	24	43,63%

Source : Élaboré par nos soins

Plus de la moitié des clients (56,36%) déclarent n'avoir jamais été invités à donner leur avis après une interaction avec leur banque. Cette lacune importante dans la démarche de sollicitation de feedback représente une opportunité manquée pour l'établissement d'améliorer ses services en s'appuyant sur l'expérience client.

Figure 10 : Canaux préférés pour le feedback



Source : Élaboré par nos soins

L'application mobile émerge comme le canal privilégié pour donner son feedback (62,3%), suivie de près par l'interaction en agence (54,7%). Cette dualité entre canaux digitaux et physiques souligne l'importance d'une approche omnicanale dans la stratégie de collecte de feedback. Les réseaux sociaux et le site web, mentionnés par environ 40% des répondants, constituent également des canaux significatifs à développer. Une nette majorité de clients (67%) souhaite disposer de davantage d'opportunités pour s'exprimer, ce qui témoigne d'un désir d'engagement et de participation à l'amélioration des services bancaires. Combiné au fait que 56,36% n'ont jamais été invités à donner leur avis, ce résultat met en évidence une opportunité significative pour la banque de renforcer sa stratégie de feedback client.

Tableau 4 : Canaux préférés pour le feedback

Canal de feedback	**Mentions**	**Pourcentage des répondants**
Application mobile	39	70,9%
En agence	31	56,4%
Site web	29	52,7%
Réseaux sociaux	19	34,5%
Appel téléphonique	13	23,6%
Email	05	09,1%

Source : Élaboré par nos soins

L'application mobile émerge comme le canal privilégié pour donner son feedback (70,9%), suivie de près par l'interaction en agence (56,4%). Cette dualité entre canaux digitaux et physiques souligne l'importance d'une approche omnicanale dans la stratégie de collecte de feedback. Les réseaux sociaux et le site web, mentionnés par environ 40% des répondants, constituent également des canaux significatifs à développer.

Tableau 5 : Opinion sur les conseillers d'agence

Opinion	**Effectif**	**Pourcentage**
Positive	26	47,3%
Très positive	21	38,2%
Neutre	8	14,5%

Source : Élaboré par nos soins

L'opinion concernant les conseillers d'agence est majoritairement favorable, avec 85,5% des clients exprimant une opinion positive ou très positive. L'absence d'opinions négatives constitue un point fort indéniable pour l'établissement. La proportion de 14,5% d'opinions neutres représente néanmoins un potentiel d'amélioration dans la relation client.

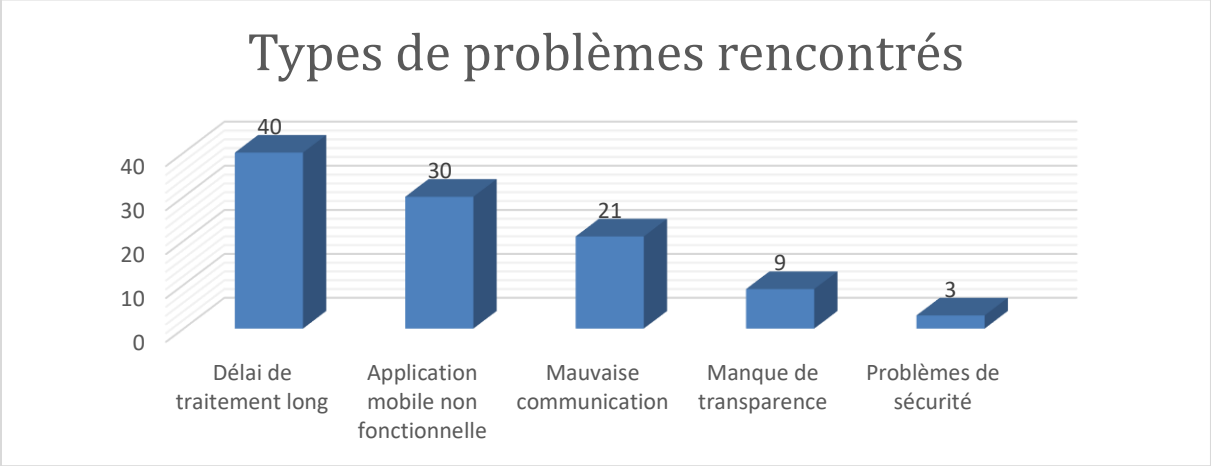
Tableau 6 : Écoute attentive et personnalisée

Niveau d'écoute perçu	**Effectif**	**Pourcentage**
Oui, dans une certaine mesure	28	50,9%
Oui, tout à fait	21	38,2%
Pas vraiment	6	10,9%

Source : Élaboré par nos soins

89,1% des clients estiment avoir bénéficié d'une écoute attentive et personnalisée (totalement ou partiellement). Cependant, seuls 38,2% sont pleinement convaincus de la qualité de cette écoute, tandis que 10,9% n'ont pas vraiment ressenti cette attention. Ces résultats suggèrent un besoin d'amélioration dans la personnalisation de la relation client et l'attention portée aux besoins spécifiques.

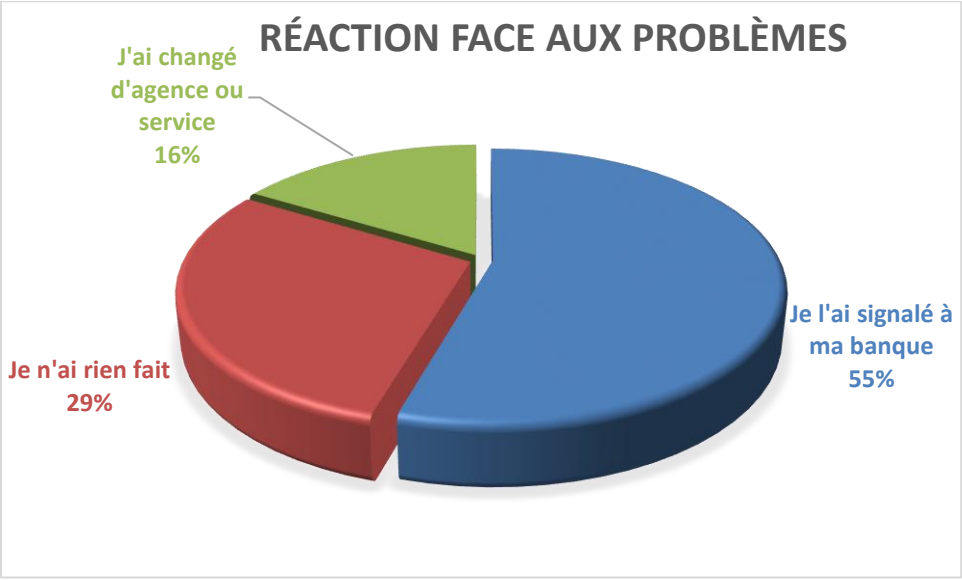
Figure 11 : Types de problèmes rencontrés



Source : Élaboré par nos soins

Les délais de traitement longs (72,72%) et les dysfonctionnements de l'application mobile (54,54%) constituent les problèmes majeurs rencontrés par les clients. La communication insuffisante, mentionnée par près de 40% des répondants, représente également une préoccupation significative. Ces trois axes devraient constituer des priorités d'amélioration pour l'établissement. En revanche, les problèmes de sécurité semblent relativement rares (5,4%), ce qui est rassurant pour une institution financière.

Figure 12 : Réaction face aux problèmes

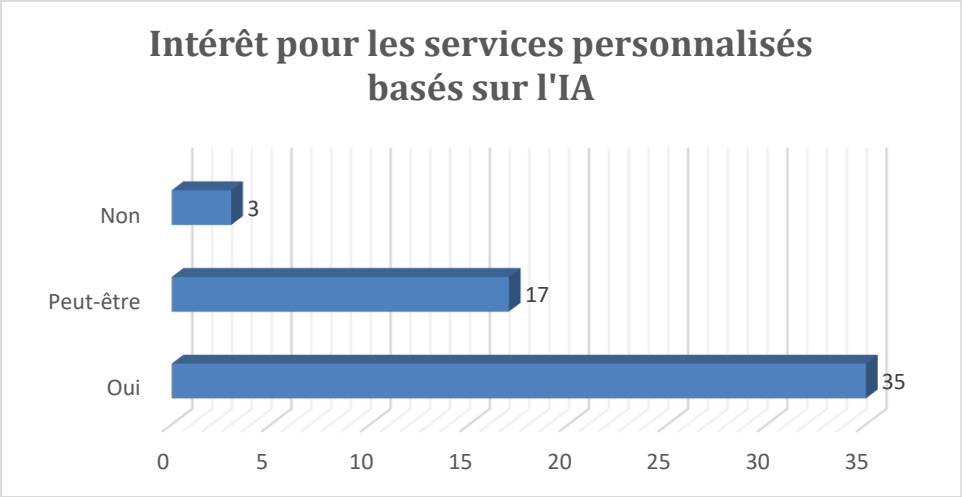


Source : Élaboré par nos soins

Un peu plus de la moitié des clients (55%) ont signalé les problèmes rencontrés à leur banque, témoignant d'une volonté de dialogue et d'amélioration. Toutefois, près d'un tiers (29%) n'a entrepris aucune action, ce qui pourrait refléter un manque de confiance dans la capacité de la banque à résoudre les problèmes ou une forme de résignation. Le taux modéré

de clients ayant changé d'agence ou de service (16%) suggère néanmoins une certaine tolérance face aux difficultés rencontrées.

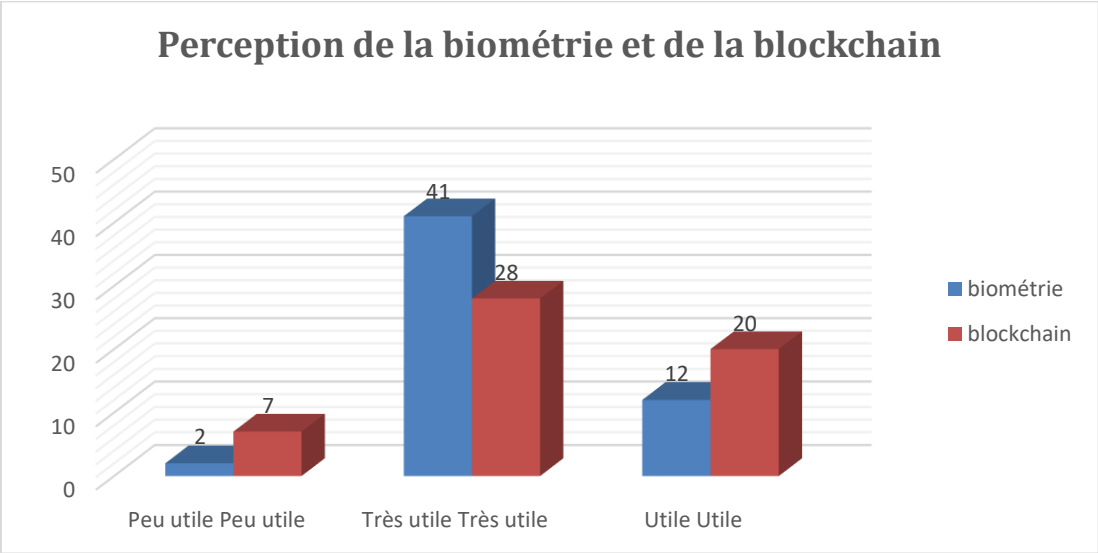
Figure 13 : Intérêt pour les services personnalisés basés sur l'IA



Source : Élaboré par nos soins

Une forte majorité des clients (94,54%) se montre ouverte à l'idée de services personnalisés basés sur l'intelligence artificielle, dont 63,63% exprimant un intérêt affirmé. Ce résultat démontre une acceptation très large des technologies d'IA dans le domaine bancaire et suggère un fort potentiel d'adoption pour ces innovations, telles que les chatbots ou les conseillers financiers automatisés.

Figure 14 : Perception de la blockchain et de la biométrie

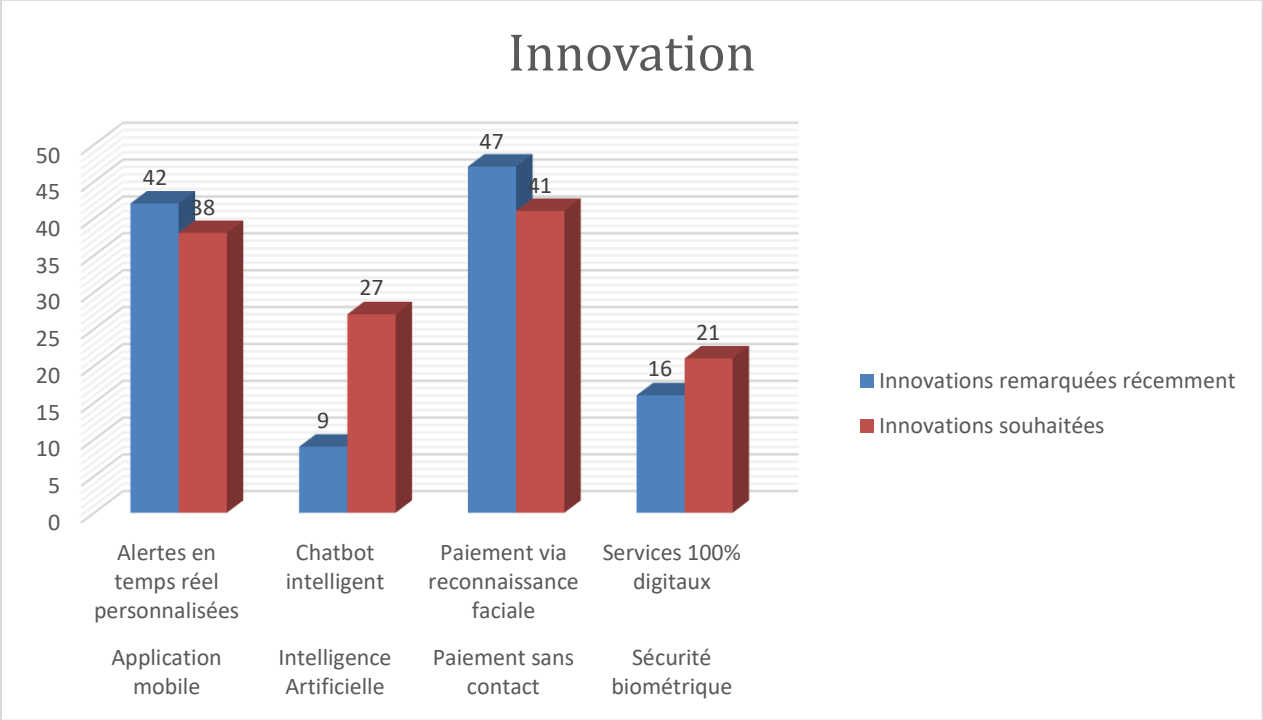


Source : Élaboré par nos soins

La perception de la biométrie est extrêmement positive, avec 96,36% des clients la considérant comme "Utile" ou "Très utile". Cette adhésion massive suggère que l'intégration de technologies biométriques serait très bien accueillie par la clientèle, notamment pour

renforcer la sécurité et simplifier les processus d'authentification. La blockchain bénéficie également d'une perception favorable, avec 87,27% des clients la jugeant "Utile" ou "Très utile" pour la sécurité et la traçabilité des opérations. Cette technologie est donc perçue comme prometteuse pour renforcer la confiance dans les transactions bancaires, même si l'adhésion est légèrement moins forte que pour la biométrie.

Figure 15 : Innovation remarquée et innovation souhaitée



Source : Élaboré par nos soins

Les innovations les plus remarquées sont le paiement sans contact et l'application mobile, souvent mentionnés ensemble (43,4%). Ces deux innovations constituent les avancées les plus visibles pour les clients, reflétant la tendance générale vers la dématérialisation et la mobilité dans le secteur bancaire. Le paiement par reconnaissance faciale et les alertes personnalisées en temps réel sont les innovations les plus demandées par les clients. Les chatbots intelligents et les services entièrement digitalisés séduisent environ la moitié de la clientèle. Ces résultats démontrent une forte attente pour des services plus sécurisés, personnalisés et réactifs.

3.4. Analyse des relations entre variables sociodémographiques et implication de l'innovation :

Durée en tant que client × Invitation à donner son avis :

On veut déterminer s'il existe un lien statistique entre l'ancienneté du client et le fait qu'il soit invité à donner son avis.

Tableau 7 : Durée en tant que client × Invitation à donner son avis

Durée en tant que client	**Non invité**	**Invité**	**Total**
1 à 3 ans	4	2	6
3 à 5 ans	10	7	17
Moins d'un an	3	1	4
Plus de 5 ans	14	14	28
Total	31	24	55

Source : Élaboré par nos soins

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis ;
- H1 : Il existe une relation entre la durée en tant que client et l'invitation à donner son avis.

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 3 ;
- Khi2 théorique = 7,815 ;
- Khi2 calculé = 1,32665902 ;
- Décision : 7,815 > 1,32665902 donc on rejette H0.

Les résultats montrent que la statistique de Khi² théorique est significativement supérieure à la valeur critique au seuil de 5 %. Donc, il existe une relation statistiquement significative entre l'ancienneté du client et la probabilité d'être invité à donner son avis. Autrement dit, plus un client est ancien, plus il a de chances d'être sollicité pour donner son opinion. Cela peut refléter une stratégie des banques visant à impliquer davantage les clients fidèles dans l'amélioration de leurs services ou à valoriser leur expérience.

On remarque dans ce tableau que, la banque commence à bien exploiter les feedbacks des clients fidèles (plus de 5 ans : 14/28 clients sont invités à donner leur avis), ce qui est positif et montre un effort envers les clients les plus fidèles, pour les clients récents (moins de 3ans : seulement 3/10 clients invités) sont moins sollicités, alors qu'ils sont importants pour détecter les premières impressions et ajuster les services. On remarque une sollicitation modérée pour les clients de 3 à 5ans (7/17 clients invités).

Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités de donner son avis :

Ce tableau permet d'identifier si certaines tranches d'âge manifestent un besoin plus prononcé de participation à donner leurs avis.

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la tranche d'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.

- H1 : Il existe une relation entre la tranche d'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.

Tableau 8 : Âge × Souhait d'avoir plus de possibilités de donner son avis

Âge	**oui**	**peu importe**	**non**	**Total**
20–29 ans	10	5	0	15
30–39 ans	15	5	0	20
40–49 ans	4	3	0	7
50–59 ans	6	1	0	7
60+	2	2	2	6
Total col	37	16	2	55

Source : Élaboré par nos soins

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 08 ;
- Khi2 théorique = 15,507 ;
- Khi2 calculé = 19,2281009 ;
- Décision : 15,507 < 19,2281009 donc on rejette H1.

Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre l'âge et le souhait d'avoir plus de possibilités pour donner son avis.

Le tableau croisé laisse apparaître une tendance selon laquelle la tranche des 50-59 ans montre le plus fort désir d'avoir davantage d'opportunités de feedback (86%), suivie des 30-39 ans (75%). Les seniors (60 ans et plus) présentent une opinion partagée (50%). Toutefois, le test du khi² ne permet pas de conclure à une relation significative entre l'âge et cette volonté de participation.
Cette absence de lien statistique fort peut être due à la taille restreinte de certaines tranches d'âge dans l'échantillon, notamment les seniors.

Âge × type d'innovation bancaire souhaitée :

- H0 : Il n'existe pas une relation entre la tranche d'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée.
- H1 : Il existe une relation entre la tranche d'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée.

Tableau 9 : Âge × type d'innovation bancaire souhaitée

Âge	**Alertes personnalisées**	**Chatbot intelligent**	**Paiement facial**	**Services 100% digitaux**	**Total ligne**
20–29 ans	9	9	10	9	37
30–39 ans	16	12	17	7	52
40–49 ans	4	3	5	4	16
50–59 ans	7	1	5	1	14
60+	2	2	4	0	8
Total col	38	27	41	21	127

Source : Élaboré par nos soins

Interprétation :

- Degrés de liberté DDL = 12 ;
- Khi2 théorique = 21,026 ;
- Khi2 calculé = 9,70825978 ;
- Décision : 21,026 > 9,70825978 donc on rejette H0.

Puisque le khi² calculé est supérieur à la valeur calculée, cela signifie qu'il existe une relation significative entre l'âge et le type d'innovation bancaire souhaitée. Autrement dit, les préférences en matière d'innovation varient selon l'âge.

L'analyse du tableau croisé révèle une relation statistiquement significative entre l'âge des répondants et le type d'innovation bancaire souhaitée. Cette relation suggère que les attentes en matière d'innovation varient selon les générations. Les jeunes adultes (20–39 ans) manifestent un fort intérêt pour des outils technologiques avancés tels que le paiement facial, les chatbots et les services entièrement digitaux. En revanche, les tranches d'âge supérieures expriment moins d'enthousiasme, en particulier envers les services 100 % numériques. Ces résultats soulignent l'importance d'adapter l'innovation aux profils générationnels, en offrant des solutions différenciées selon les besoins et la familiarité technologique de chaque groupe d'âge.

Synthèse stratégique :

La clientèle est majoritairement jeune et fidèle, avec un bon niveau de satisfaction générale envers les produits et services bancaires. L'application mobile est le canal privilégié pour donner du feedback, mais plus de la moitié des clients n'ont jamais été sollicités pour donner leur avis, ce qui représente une opportunité manquée. Les innovations comme le paiement sans contact et l'application mobile sont bien perçues, surtout par les jeunes. Cependant, des problèmes subsistent concernant les délais de traitement et les dysfonctionnements de l'application. La relation client en agence est bien notée, mais il existe encore un besoin d'amélioration de la personnalisation de l'écoute client.

4. Résultat des tests d'hypothèses :

H1 : L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation bancaire améliore la satisfaction et la fidélité des clients.

Les données démontrent l'existence d'un lien entre la collecte de feedback et la satisfaction des clients. Malgré un faible taux de sollicitation, une forte majorité souhaite donner leur avis. Les résultats indiquent donc que l'exploitation du feedback client est une réelle opportunité pour améliorer la satisfaction. Les attentes exprimées face aux innovations (IA, biométrie, blockchain) représentent un autre indicateur : cela révèle que l'écoute des besoins du client peut renforcer l'engagement et potentiellement la fidélité.

L'hypothèse H1 est donc confirmée.

H2 : Les clients les plus anciens sont davantage sollicités pour donner leur feedback dans le cadre du processus d'innovation bancaire.

L'analyse statistique confirme l'existence d'une relation significative entre l'ancienneté du client et la probabilité d'être sollicitée pour donner leurs avis : les clients les plus anciens sont effectivement plus souvent sollicités. Cependant, la proportion globale de clients sollicités est reste faible, ce qui traduit une sous-utilisation du feedback client dans le processus d'innovation bancaire, même pour les plus fidèles.

Donc l'hypothèse H2 est confirmée, avec une portée limitée.

H3 : L'âge des individus influence significativement leur intérêt et leur volonté de donner leur avis.

Bien qu'on remarque une tendance à plus de volonté d'expression dans le groupe de jeunes (notamment 20-29 ans), le test Khi2 ne révèle pas de relation statistiquement significative. L'âge n'a donc pas d'effet prouvé sur l'envie de donner son avis, même si certaines préférences générationnelles émergent dans les innovations souhaitées.

Sur le plan statistique, L'hypothèse H3 est non confirmée statistiquement.

Conclusion du chapitre III :

L’analyse des pratiques des deux banques a révélé leurs efforts pour innover en recourant à leur digitalisation, mais cette innovation ne peut se réaliser que si les besoins et les attentes des clients sont pris en considération de manière efficace et concrète. C'est dans cette optique que l'intégration du feedback prend tout son sens, car elle pourrait non seulement contribuer à l'amélioration de l'expérience client, mais également constituer un outil de renforcer leur compétitivité, en permettant l'orientation stratégique vers des solutions adéquates.

L'enquête sur le terrain a confirmé l'intérêt croissant des clients pour une implication plus forte dans le développement des services bancaires. Les résultats ont permis de vérifier nos hypothèses et de constater que même si les efforts sont bien réalisés, il subsiste encore des marges d’amélioration concernant les systèmes de recueil du feedback et leur intégration dans les projets d’innovation.

Ce chapitre confirme le rôle essentiel du feedback client comme un levier d’innovation dans le secteur bancaire public algérien, tout en soulignant l'importance d’un engagement plus fort et structuré afin de tirer pleinement profit de cette ressource stratégique.

Conclusion Générale :

L'innovation dans le secteur bancaire, longtemps perçue comme un processus top-down centré sur l'optimisation des produits et des processus internes, connaît aujourd'hui une transformation majeure sous l'effet des dynamiques d'un environnement en constante mutation. Parmi les leviers clés de cette transformation, l'intégration du feedback client s'impose désormais comme une composante stratégique incontournable, non seulement pour répondre aux attentes immédiates des usagers, mais aussi pour façonner de manière proactive les services bancaires de demain.

Dans cette logique, le Customer Relationship Management (CRM) joue un rôle central. Bien plus qu'un simple outil de gestion de la relation client, il devient une plateforme d'intelligence client alimentée en continu par des données issues des interactions multicanales. Le CRM permet non seulement de collecter et centraliser le feedback, mais aussi de l'analyser pour en extraire des insights exploitables, facilitant ainsi une innovation orientée client, réactive et pertinente. Il agit comme un pont entre la connaissance client et la stratégie d'innovation, en rendant visible, mesurable et activable la voix du client dans les processus décisionnels.

C'est dans ce sens que nous nous sommes intéressées dans cette recherche à l'analyse de l'intégration du feedback client dans le processus d'innovation, et comme cas nous avons opté pour l'agence BEA120 de TIPAZA et l'agence BNA431 de BLIDA.

Pour cela nous avons, à travers une revue de littérature pluridisciplinaire, conceptualisé la notion du processus d'innovation afin de mieux comprendre les tendances et les technologies qui façonnent le secteur bancaire ainsi que le rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel. Comprendre aussi la notion de la gestion de la relation client et le feedback qui est l'objet de notre recherche afin de mettre en évidence tous les éléments de base sur la collecte te l'exploitation des retours.

Compte tenu des informations acquises sur le plan théorique et dans le but d'identifier l'intégration du feedback client au sein de l'agence BEA120 de TIPAZA et l'agence BNA431 de BLIDA. Nous avons mené une étude qualitative auprès de quelques clients suivi d'une étude quantitative effectuée auprès des clients actuels de des deux agences.

Nous avons tout d'abord mis en lumière le contexte dans lequel s'inscrit cette dynamique d'innovation et de différenciation dans le secteur bancaire. Dans un premier temps, les enjeux liés au processus d'innovation dans les banques apparaissent clairement : la montée en puissance de la digitalisation, la désintermédiation croissante de la relation client-banque et la transformation des attentes des clients exigent des réponses rapides, transparentes et personnalisées. Ensuite, les tendances technologiques telles que l'intelligence artificielle, la block Chain, fintechs ou encore l'automatisation intelligente façonnent en profondeur le secteur bancaire et bouleversent les schémas traditionnels de création de valeur. Enfin, dans ce contexte en perpétuelle évolution, l'innovation devient un levier essentiel pour se

différencier durablement. Elle ne peut plus être menée de manière isolée, mais doit être pensée en étroite collaboration avec les clients afin de générer un avantage concurrentiel tangible et pérenne

Notre travail a ensuite permis de démontrer que le feedback client, lorsqu'il est structuré, analysé et exploité intelligemment, constitue un élément central de la gestion de la relation client dans les banques. Dans un premier temps, il s'inscrit dans une logique de proximité et d'écoute active, indispensable pour renforcer la confiance et la fidélité. Dans un second temps, en élargissant la perspective aux différents types de feedback qu'il provienne des clients, des collaborateurs ou encore du marché, il devient possible de capter des signaux faibles, d'identifier des besoins émergents et de mieux comprendre l'environnement global dans lequel évolue la banque. Enfin, ce feedback, lorsqu'il est intégré dans une démarche structurée, agit comme un véritable levier d'innovation. Il nourrit l'idéation en inspirant de nouvelles solutions, guide le développement en validant ou ajustant les prototypes, et affine la stratégie de mise sur le marché. Véritable boussole, il permet d'éviter les erreurs coûteuses, d'orienter les choix stratégiques en temps réel et d'ancrer durablement l'innovation dans une dynamique d'amélioration continue centrée sur l'utilisateur final.

En définitive, ce mémoire confirme que l'intégration du feedback client dans le processus d'innovation n'est plus un choix, mais une nécessité pour les banques désireuses de rester pertinentes, résilientes et centrées sur l'humain dans un monde de plus en plus technologique.

Les résultats de notre enquête terrain ont permis d'identifier plusieurs facteurs influençant la qualité et la pertinence du feedback client, notamment l'âge des clients, leur ancienneté dans la relation bancaire, ainsi que leur niveau de familiarité avec les outils numériques. Ces éléments confirment l'existence d'une segmentation naturelle dans la manière dont les clients expriment leurs besoins et leurs attentes, ce qui invite les banques à adopter des approches différenciées et personnalisées dans la gestion des retours d'information.

En outre, notre travail a mis en lumière un paradoxe intéressant : bien que les banques algériennes reconnaissent, en théorie, l'importance stratégique du feedback client, sa mise en œuvre concrète reste encore largement perfectible. Cela s'explique notamment par des freins organisationnels (résistance au changement, cloisonnement des services), technologiques (manque d'outils analytiques performants) et culturels (faible culture de l'innovation collaborative). Il devient donc urgent de promouvoir une culture d'entreprise plus agile, fondée sur l'expérimentation, l'écoute active et l'implication des clients dans la co-création des services.

Enfin, ce mémoire souligne que l'avenir des banques publiques algériennes, dans un écosystème de plus en plus compétitif et digitalisé, repose sur leur capacité à intégrer le feedback client non comme un simple outil d'évaluation, mais comme un actif stratégique à part entière. À condition qu'il soit collecté de manière rigoureuse, analysé avec pertinence et intégré dans une logique de transformation, ce feedback peut devenir un véritable moteur d'innovation et un pilier de différenciation.

Ainsi, notre étude invite les décideurs bancaires à repenser en profondeur leur stratégie d'innovation en y intégrant pleinement la voix du client. Il ne s'agit plus seulement de satisfaire les clients, mais de les engager activement dans une dynamique de co-innovation, en leur offrant des canaux d'expression ouverts, accessibles et efficaces. C'est à cette condition que les banques algériennes pourront bâtir une relation de confiance durable avec leurs clients et s'imposer comme des acteurs compétitifs dans l'économie numérique de demain.

Dans cette perspective, Cette étude nous mènent à avancer un certain nombre de recommandations et de suggestions :

- Institutionnaliser la collecte et la gestion du feedback client : Mettre en place des dispositifs multicanaux (physiques et digitaux) pour capter les retours clients, former les équipes en contact avec la clientèle à valoriser ces retours dans une logique d'amélioration continue et traiter les réclamations comme des sources d'innovation, non comme de simples dysfonctionnements.
- Inscrire la voix du client dès les premières phases du processus d'innovation : Organiser des ateliers de co-conception ou panels utilisateurs pour identifier les besoins réels, développer des prototypes ou des projets pilotes testés directement avec des segments représentatifs de clientèle et aligner les décisions des comités d'innovation sur les attentes client exprimées. Communiquer de manière transparente sur les innovations issues de suggestions client, renforçant ainsi la confiance et l'engagement.
- Exploiter les technologies pour analyser et valoriser le feedback : Recourir à l'intelligence artificielle et au traitement sémantique pour analyser les avis clients à grande échelle, Instaurer une veille proactive sur les réseaux sociaux et les plateformes de notation.
- Créer des passerelles entre le terrain et la décision stratégique : Instaurer un comité de pilotage dédié à la voix du client intégré à la gouvernance de l'innovation et intégrer les indicateurs liés à la satisfaction et aux suggestions clients dans les critères de validation du modèle Stage-Gate.

- Améliorer la qualité des services digitaux en réduisant les bugs et en accélérant les délais de traitement.

Comme toute recherche, ce mémoire présente certaines contraintes qui ont pu influencer la précision des résultats :

- Terrain d'étude : Notre stage pratique s'est déroulé au sein d'une banque publique, on n'a pas pu accéder à une banque privée. Cela a restreint la diversité des données collectées et pourrait influencer les résultats.
- Accès aux données : L'accès à certaines informations internes a été limité pour des raisons de confidentialité de système bancaire, ce qui a restreint l'analyse approfondie de certains indicateurs liés au feedback client ou à l'innovation.
- Les réponses au questionnaire : Le nombre de répondants au questionnaire a été limité, ce qui peut impacter la fiabilité des résultats.

Bibliographie :

Ouvrage :

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal de gestion, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
2. Brown, S. (2000). Customer Relationship Management. Toronto, Canada: John Wiley & Sons
3. Buttle, F. A., & Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Chapter 1 introduction to crm. p04. Routledge.
4. Cooper, R. (1996). Illustration du processus Stage-Gate de troisième génération.
5. Gérard, G. (2002). L'analyse stratégique (3e éd.). Éditions d'Organisation.
6. Jambu, M. (1998). Introduction au data mining. Éditions Eyrolles.
7. Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2009). Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing (9e éd.). Dunod.
8. LENDREVY LEVY LINDON, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, p. 909.
9. MONIQUE Zollinguer, Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, p. 258.
10. Perroux, F. (1996). Le problème du profit : Théorie et histoire de la pensée économique. Presses Universitaires de Grenoble.
11. Pîrvu, G. (2004). Économie bancaire. Universitaria. P31.
12. Porter, M. E. (1985). L'avantage concurrentiel. Paris: InterÉditions.
13. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with customers. Harvard Business Press.
14. Yves, P. (1975) Yves, P. (1975). Stratégies d'innovation dans les PME. Dunod.
15. Zollinger, M., & Lamarque, É. (2008). Marketing et stratégie de la banque (5e éd.). Paris : Dunod, p257.

Travaux universitaires :

1. Belabdi, M. (2010). Détermination du profit des utilisateurs d'internet-banking au Québec (Mémoire de maîtrise, MBA Recherche).
2. Bezzar, S. (2023). Cours n 02 La banque et les établissements financiers [Cours magistral]. Ecole Supérieure de Management Tlemcen
3. Chancel, L. (2021). RSE & Banque : La place de la RSE dans le secteur bancaire [Mémoire de master, Université non spécifiée]. DUMAS. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03565587/file/CHANCEL_LISA_memoire.pdf
4. Chirinos, O. (2018). Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. HAL. P32.
5. Dimitriu, D. S. (2012). Customers categories and types of banking services. Annals of the University of Petroşani, Economics, 12(2), 127–134. P128.
6. Haouat Asli, M. (2012). "Open Innovation : Quels enjeux pour le secteur bancaire ?".
7. Haouat, M. (2012). Open innovation : Quels enjeux pour le secteur bancaire ? ISTEC-Paris, ISERAM-ISEG, p. 34.

8. Houchi, O. (2011). Conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de la subrogation : Cas CRMA de Tizi-Ouzou (Mémoire de TS, INSPA de Tizi-Ouzou, spécialité bases de données), p. 42.
9. Iznasni, A. (2023.). Cours de gestion de la relation client [Support de cours, ESMT].
10. KLE Society's S. Nijalingappa College. (n.d.). Law and practice of banking – B.Com IV.P2.
11. Ramos Bello, L. (2005). Comment la culture de chaque agence PANALPINA va-t-elle influencer les enjeux de la mise en place du CRM (p. 16). UDLAP.
12. Talha,M. (02-03-2023). Titre de la thèse (Thèse de doctorat, Université). HAL. P6. https://theses.hal.science/tel-04011007v1/
13. Teglborg, A.-C., & al. (2013). L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver. https://www.academia.edu/4745304/Linnovation_participative_%C3%A0_orientation_entrepreneuriale_un_atout_concurrentiel_%C3%A0_cultiver
14. Wurzer, A. J. (2020). Lecture notes – Integrated IP and Innovation Management. Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle (CEIPI).

Article de revue :

1. Auteur(s). (2005). Titre de l'article. Revue des sciences de gestion, (4), 165. https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-165?site_lang=fr
2. Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028
3. Ercsey, I. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour. https://www.cjournal.cz/files/257.pdf
4. Journal EFM. (juillet 2024). The impact of digital transformation on the banking sector. ISSN:2958-7360, Vol.3, No.3. https://journal-efm.fr/index.php/JEFM/article/view/128/83
5. Okolo, V. O. A., Ikpo, K. P., & Ifediora, C. U. (2024, août). Impact of customer feedback management on customer satisfaction in deposit money bank in South-eastern Nigeria. Advance Journal of Economics and Marketing Research, 6(3), 23–34. https://www.researchgate.net/publication/382848589
6. OUAZZANI IBRAHIMI, M., & BEN AMAR, M. (2014). L'intelligence artificielle dans le secteur bancaire. https://www.revuecca.com
7. Patole, S. R., & Dabke, D. H. (2018, February). Assessing employee engagement levels with employee promoter score (ePS). https://www.academia.edu/112276247/Assessing_Employee_Engagement_Levels_with_employee_promoter_score .p4.
8. Touil, M. (2018). Évaluation structurelle du système bancaire et financier algérien par la méthode du « Benchmarking ». Revue El-Bahith pour les recherches et les études, 3(1), 508–524. https://asjp.cerist.dz/en/article/866

9. Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. Journal of Business Research.

Etude et rapports :

1. Association for the Advancement of Artificial Intelligence (AAAI). (2023). AI Definition. AAAI.
2. Banque d'Algérie. (2017). Décision N°17-01 du 02 janvier 2017 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie (Annexe 2, p. 25). Banque d'Algérie.
3. Capiez, A. (2001, mai). Nouvelles technologies et performance : le cas de la banque à distance. 22e Congrès de l'AFAC, France, p. 4.
4. CEFRIO. (2012). Indice d'innovation par les TIC, p. 9.
5. CIGREF. (2000). Gérer les connaissances. https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf
6. Dthinking Academy. (n.d.). Maximiser l'innovation : Un guide complet du processus Stage-Gate. https://www.dthinking.academy/blog/maximiser-linnovation-un-guide-complet-du-processus-stage-gate
7. HGS. (2024, November 7). Transforming banking CRM: How generative AI is driving a new era of customer engagement. https://hgs.cx/blog/transforming-banking-crm-how-generative-ai-is-driving-a-new-era-of-customer-engagement/
8. Hubicus. (2017). La mesure de la satisfaction client en 10 étapes. Fédération des garanties et assurances affinitaires (FG2A). https://www.fg2a.com/wp-content/uploads/2017/01/Hubicus_GuideSatisfaction.pdf
9. Iconomix. (s.d.). Les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit.
10. Innov'Acteurs. (2018). Référentiel de l'innovation participative (version web). Innov'Acteurs. https://www.innovacteurs.ovh/wp-content/uploads/2018/01/referentiel-innovation-participative-InnovActeurs_version-web.pdf
11. Markey, R., Reichheld, F., & Dullweber, A. (2009, décembre). Closing the customer feedback loop. Harvard Business Review. https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop
12. McKinsey & Company. (2022). Comment les banques peuvent accroître leur productivité grâce à la simplification à grande échelle. https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-banks-can-boost-productivity-through-simplification-at-scale
13. PwC. (2023). L'avenir de la banque de gros 2025 https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-in-2025/wholesale-banking-2025.html
14. Salesforce. (2023, 19 janvier). Personalization, data security, and speed drive customer loyalty amid uncertainty. https://www.salesforce.com/news/stories/customer-spending/

15. Sia Partners. (2019). La satisfaction du client au cœur du modèle customer-centric.
16. Stage-Gate International. (s.d.). The Stage-Gate model: An overview. https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/
17. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence (HAI). (September2020). AI Definitions. https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/2020-09/AI-Definitions-HAI.pdf
18. Tessi. (2024, 12 juillet). Net Promoter Score (NPS) : la mesure clé pour fidéliser ses clients. Équipe DX. https://www.tessi.eu/fr/digital-experience-by-tessi-blog-nps-ne-passez-pas-a-cote-de-ce-levier-de-fidelisation/

Sitographie :

1. Absys Cyborg. (02.2024.). Qu'est-ce que la GRC ? https://www.absyscyborg.com/fr/actualites/qu-est-ce-que-la-grc
2. Appvizer. (s.d.). Trésorerie. https://www.appvizer.fr/finance-comptabilite/tresorerie
3. Asana. (27 fev 2025). Processus Stage-Gate : Le guide complet pour les chefs de projet. https://asana.com/fr/resources/stage-gate-process
4. AT Internet. (s.d.). Data-driven : Définition et explications. https://www.atinternet.com/glossaire/data-driven/#
5. Autorité des marchés financiers (AMF). (s.d.). Qu'est-ce qu'une cryptomonnaie ? https://www.amf-france.org/fr/quest-ce-quune-cryptomonnaie
6. B2B International. What is Employee NPS?
7. Banque Extérieure d'Algérie. (2021, 28 décembre). La BEA à l'ère de la digitalisation des paiements. https://www.bea.dz/index.php/article08
8. Banque Extérieure d'Algérie. (2023, 24 décembre). Adhésion de la BEA au SWIFT GPI. https://www.bea.dz/index.php/article18
9. Banque Extérieure d'Algérie. (2024, 21 avril). Financement Mourabaha de biens à la consommation... https://www.bea.dz/article20
10. Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H., & Schiff, R. (2023, 23 mars). Experience-led growth. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value
11. CheckMarket. (n.d.). Net Promoter Score – calcul et application.
12. Crowdfunder. (s.d.). Projects search. https://www.crowdfunder.co.uk/search/projects
13. CultureBanque. Delaunay,J. (11 février 2016). Stratégie : L'avenir du crédit en banque de détail. https://www.culturebanque.com/banques/avenir-credit-banque-de-detail/
14. EasyReg. (mai 8, 2023). RegTech : Définition, avantages et applications concrètes. https://easy-reg.ch/regtech-definition/
15. Edko. (2025, 17 mars). Feedback utilisateur : 3 façons d'en collecter en 2025. https://www.edko.io/post/feedback-utilisateur-3-facons-collecter-2023#
16. France Initiative. Aymeric. (12 avril 2022). Quels sont les 4 types d'innovations ? https://www.france-initiative.fr/actualites/quels-sont-les-4-types-dinnovations/

17. Hagiu, A., & Wright, J. (2023, 11 juillet). To get better customer data, build feedback loops into your products. Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/07/to-get-better-customer-data-build-feedback-loops-into-your-products
18. Iconomix. (s.d.). Questions & réponses – Banques universelles et banques spécialisées. https://www.iconomix.ch/fr/modules/v02/questions-reponses/
19. Idaos. (n.d.). Comment gérer la relation client sur les réseaux sociaux. https://www.idaos.com/relation-client-web/comment-gerer-la-relation-client-sur-les-reseaux-sociaux/
20. Klap. (21 septembre 2022). Processus d'open innovation : Définition et étapes clés. Klap. https://www.klap.io/process-open-innovation/
21. La Finance pour Tous. (17 septembre 2024). Compétitivité. https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/
22. Larousse. (s.d.). Concurrence.
23. Le Robert. (n.d.). Feedback. Dans Dictionnaire Le Robert en ligne. https://dictionnaire.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=feedback
24. Le Temps. (07 janvier 2016). Knowledge management : Qu'est-ce que c'est ? https://www.letemps.ch/economie/carrieres/knowledge-management-questce-cest#
25. Lepaya . (24/07/23). Gregor T. https://www.lepaya.com/fr/blog/upskilling-talent-banking-industry
26. Linternaute. (s.d.). Définition : Distributeur automatique de billets. https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/distributeur-automatique-de-billets
27. Mintos. (s.d.). Plateforme d'investissement Mintos. https://www.mintos.com/fr/
28. Que pouvez-vous apprendre des commentaires des clients dans Kaizen ? https://www.linkedin.com/advice/3/what-can-you-learn-from-customer-feedback-kaizen-0ywvf?lang=fr&originalSubdomain=fr
29. Salesforce. (s.d.). La Gestion de la Relation Client (GRC), définition et enjeux clés. https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/gestion-relation-client/
30. UMI Innovation. (s.d.). L'open innovation : Définition, enjeux et exemples. https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/
31. UMI. Weil,A. (s.d.). Open innovation : Définition et enjeux. UMI Innovation. https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/
32. Vorecol. (s. d.). Comment intégrer les retours clients dans le processus de développement de produits innovants ? Vorecol. https://vorecol.com/fr/blogs/blog-comment-integrer-les-retours-clients-dans-le-processus-de-developpement-de-produits-innovants-76437

Autres (non publiés, données internes) :

1. Données internes de l'agence BEA-TIPAZA.
2. Données internes de l'agence BNA-BLIDA.

Annexe :

Section 1 : Connaissance de client :

Quel est votre âge ?

- Moins de 20 ans
- 20 – 29 ans
- 30 – 39 ans
- 40 – 49 ans
- 50 – 59 ans
- 60 ans et plus

Quelle est votre situation professionnelle ?

- Étudiant(e)
- Salarié(e) secteur privé
- Fonctionnaire
- Travailleur indépendant
- Retraité(e)
- Sans emploi
- Autre…

Depuis combien de temps êtes-vous client(e) dans la banque ?

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 3 à 5 ans
- Plus de 5 ans

Section 2 : Feedback client :

Êtes-vous satisfait(e) des produits bancaires proposés ?

- Très satisfait(e)
- Satisfait(e)
- Peu satisfait(e)
- Pas du tout satisfait(e)

Comment évaluez-vous la qualité des services bancaires (délai de traitement, disponibilité, réactivité) ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible

Comment jugez-vous l'expérience utilisateur des services digitaux (application mobile, site web) ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyennement satisfaisante
- Insatisfaisante

Avez-vous déjà été invité(e) à donner votre avis après une interaction avec votre banque ?

- Oui
- Non

Par quel(s) canal(aux) préférez-vous donner votre feedback ?

- Application mobile
- Site web
- En agence
- Appel téléphonique
- Email
- Réseaux sociaux

Aimeriez-vous avoir plus de possibilités de donner votre avis ?

- Oui
- Non
- Peu importe

Section 3 : Relation et expérience client :

Quelle est votre opinion générale à l'égard des conseillers d'agence ?

- Très positive
- Positive
- Neutre
- Négative

Avez-vous ressenti une écoute attentive et personnalisée lors de vos interactions avec votre banque ?

- Oui, tout à fait
- Oui, dans une certaine mesure
- Pas vraiment
- Pas du tout

Quel type de problème avez-vous rencontré avec votre banque ?

- Délai de traitement long
- Mauvaise communication
- Application mobile non fonctionnelle
- Manque de transparence
- Problèmes de sécurité

- Autre…

Comment avez-vous réagi face à ce problème ?

- Je l'ai signalé à ma banque
- Je n'ai rien fait
- J'ai changé d'agence ou de service

Section 4 : Innovation et technologies émergentes :

Seriez-vous intéressé(e) par des services personnalisés basés sur l'intelligence artificielle (chatbots, conseils financiers automatisés) ?

- Oui
- Non
- Peut-être

Comment percevez-vous l'intégration des technologies suivantes dans le secteur bancaire :

Biométrie (empreinte digitale, reconnaissance faciale) :

- Très utile
- Utile
- Peu utile
- Inutile

Blockchain (sécurité, traçabilité des opérations) :

- Très utile
- Utile
- Peu utile
- Inutile

Quel type d'innovation avez-vous remarqué récemment dans votre banque ?

- Paiement sans contact
- Application mobile
- Intelligence artificielle
- Sécurité biométrique
- Autre…

Quelles innovations souhaiteriez-vous voir dans votre banque ?

- Chatbot intelligent pour l'assistance
- Paiement via reconnaissance faciale
- Alertes en temps réel plus personnalisées
- Services 100% digitaux
- Autre…

Table des matières :

Remerciement

Dédicace

Résumé

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Processus d'innovation et de différenciation dans le secteur bancaire

Introduction du chapitre I

Section 01 : Processus d'innovation dans les banques

1. Qu'est-ce que l'innovation ?
    1.1. L'innovation
    1.2. L'invention
    1.3. Le développement
    1.4. La création de la valeur
2. Enjeux et opportunités de l'innovation
    2.1. Enjeux de l'innovation
    2.2. Opportunités de l'innovation
    2.3. Stratégies pour rester le premier choix
3. Processus d'innovation
    3.1. Le contexte de l'innovation
        3.1.1. La culture de l'innovation
        3.1.2. L'environnement
        3.1.3. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

3.1.3.1. Les raisons d'introductions des NTIC par les banques

3.1.3.1.1. La recherche de meilleures méthodes de gestion

3.1.3.1.2. La maîtrise des coûts et la réalisation des économies d'échelle

3.1.3.1.3. Avoir de l'avantage concurrentiel

3.1.3.1.4. L'amélioration des relations avec la clientèle

3.1.4. Le Knowledge Management (KM)

3.1.5. Les compétences

3.1.5.1. Les compétences en matière d'interaction avec les clients sont essentielles pour attirer les clients

3.1.5.2. Les banques peuvent dominer le secteur grâce à leurs compétences en matière de leadership et de service client

3.1.5.3. Compétences technologiques et numériques

3.1.5.4. Compétences en gestion et stratégie

3.1.5.5. Compétences en communication et collaboration

3.1.5.6. Culture de l'innovation et de l'adaptabilité

3.2. Les étapes de l'innovation

3.2.1. L'étape idée

3.2.2. L'étape de l'idée au projet

3.2.3. L'étape du projet à la réalisation

3.2.4. L'étape de la réalisation au lancement

3.3. Le processus Stage Gate

3.3.1. Les étapes du processus

3.3.2. Le fonctionnement de la méthode

3.3.3. Les types de décision

3.3.4. Les Avantages du Processus Stage Gate

3.3.5. L'intégration du feedback client dans le modèle Stage-Gate

Section 02 : Tendances et technologies qui façonnent le secteur bancaire

1. Les banques

1.1. Définition de la banque

1.2. Le système bancaire en Algérie

1.2.1. Banques commerciales

1.2.2. Banques d'Investissement

1.2.3. Banques de Développement

1.2.4. Banques Islamiques

1.2.5. Autres Institutions Financières

1.3. Missions principales de la banque

2. Les outils d'innovation dans les banques

2.1. La technologie financière

2.1.1. Les catégories de la Fintech

2.2. Utilisation de IA

2.2.1. Le cadre conceptuel de l'intelligence artificielle et la banque

2.2.2. L'IA et la rentabilité bancaire

2.2.3. Les applications des technologies d'IA pour les banques

2.3. Blockchain et crypto monnaies

2.3.1. Définition

2.3.2. Les formes de crymptomonnaies

2.4. Personnalisation des services

2.5. bigdata

2.5.1. Définition

2.5.2. Les formes et applications des Big datas

3. Les domaines d'innovation

3.1. L'innovation de produit

3.2. L’innovation de procédé

3.3. L’innovation de commercialisation

3.4. L’innovation d’organisation

4. Les déterminants de l'innovation financière

4.1. La taille

4.2. Les ressources financières

4.3. La diversification

4.4. La concurrence

4.5. La participation étrangère

4.6. La participation publique

5. Les indicateurs de mesure de l’innovation et du feedback client

5.1. Les indicateurs de mesure de l’innovation

5.2. Les indicateurs de mesure du feedback client

5.3. Outil d’analyse

6. L’évolution des produits bancaires

6.1. Les cartes bancaires (depuis les années 1960)

6.2. DAB Les distributeurs automatiques de billets (fin de1960 début de 1970)

6.3. GAB Les guichets automatiques bancaires (entre 1970 et 1080)

6.4. Le terminal de paiement (depuis les années 1980)

6.5. Le site web (depuis les années 1990)

6.6. Call center (depuis les années 1990)

6.7. Les applications bancaires (depuis 2000)

6.8. L’agence digitale (depuis 2010)

Section 03 : Rôle de l’innovation dans la création de l’avantage concurrentiel

1. Définition de la compétitivité

1.1. Les fondamentaux de la compétitivité

1.1.1. La concurrence

1.1.2. La relativité

1.1.3. L'avantage concurrentiel

2. L'analyse de Michael Porter

2.1. La stratégie de domination par les coûts

2.2. La stratégie de différenciation

2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration

3. Les stratégies d'innovation pour la différenciation dans le secteur bancaire

3.1. L'innovation dans les produits et services

3.1.1. La différenciation par le produit

3.1.2. La différenciation par le service

3.2. L'expérience client et l'engagement

3.3. La technologie et la sécurité

3.4. La dématérialisation

3.5. Le modèle d'Open Innovation

3.5.1. Les deux types de l'open innovation

3.5.2. Collaboration entre startups et entreprises

3.5.3. L'impact de l'open innovation sur les entreprises

3.5.4. Démarche d'Open innovation

4. Le rôle de l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel dans la banque

4.1. L'amélioration de l'expérience client

4.1.1. Avantages de l'amélioration de l'expérience client dans le secteur bancaire

4.2. La personnalisation des services

4.2.1. Définition

4.2.2. Les technologies permettant la personnalisation

4.3. Réduction des coûts et efficacité opérationnelle

4.3.1. Définition

4.3.2. Les principaux leviers par lesquels l'innovation technologique contribue à la réduction des coûts et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans les banques

4.4. L'adaptabilité face à la concurrence

4.4.1. Les leviers d'adaptabilité face à la concurrence numérique

4.5. La création d'un avantage concurrentiel durable

4.5.1. Les piliers de différenciation durable dans un écosystème numérique

Conclusion du chapitre I

Chapitre II* : *Le feedback comme un élément principal de la gestion de relation client

Introduction du chapitre II

Section 01 : La gestion de la relation client dans les banques

1. Dernières tendances en matière d'adoption et d'accélération de l'IA dans le secteur bancaire

2. Définition de GRC

3. Définition de la CRM

3.1. Types de CRM

3.2. Avantage

3.3. Les défis du secteur bancaire et comment le CRM aide

4. Les étapes de la Gestion de la relation client

4.1. L'identification

4.2. La segmentation

4.3. L'adaptation

4.4. Echanger

4.5. Evaluer le dispositif

5. Les stratégies de la GRC

5.1. Une stratégie centrée client

5.2. Une stratégie de produit et de distribution

5.3. Une stratégie d'infrastructure

5.4. Une stratégie commerciale

6. Les outils de la GRC

6.1. Les outils analytiques

6.1.1. La base de données

6.1.2. Le datawarehouse ou l'entrepôt de données

6.1.3. Les datamarts et le datamining ou la fouille de données

6.2. Les outils opérationnels

6.3. Les outils de la fidélisation

7. Les principes de la relation client

7.1. Connaître ses clients

7.2. L'écoute active

7.3. Être pro actif

7.4. La personnalisation des échanges

8. L'impact de la satisfaction client sur la fidélisation et la compétitivité

8.1. Satisfaction client dans le secteur bancaire

8.2. Fidélisation des clients dans les banques

8.3. L'impact de la satisfaction client sur la compétitivité des banques

8.4. L'innovation comme levier de compétitivité

8.5. Exemples concrets d'impact de la satisfaction sur la compétitivité

Section 02 : Les différentes sources et typologies du feedback

1. Le client au cœur du processus de feedback

1.1. Définition du client dans un contexte bancaire

1.2. L'évolution du rôle du client : de consommateur à co-créateur de valeur

1.2.1. Comportement de participation du client (Customer Participation Behavior)

1.2.2. Comportement de citoyenneté du client (Customer Citizenship Behavior)

1.3. Les principes de la relation banque client

1.3.1. Connaître le client

1.3.2. Mettre en place une stratégie relationnelle

1.3.3. Multiplier les interactions avec le multi canal

1.3.4. Établir une relation de confiance

1.3.5. Mesurer l'impact et la satisfaction client

1.3.6. Écouter le client

1.4. Le cercle vertueux de la relation client dans les banques

1.4.1. Le rendez-vous du client avec son conseiller bancaire

1.4.2. Soumettre un questionnaire de satisfaction sur l'expérience bancaire

1.4.3. Suivi client automatisé

1.4.4. Analyse des réponses du client en temps réel

1.4.5. Recevoir les réponses des clients à l'agence bancaire

1.4.6. Traitement des demandes et enrichissement des données

1.4.7. Retour du conseiller bancaire vers le client

2. Le feedback

2.1. Définition de feedback

2.2. Rôle stratégique du feedback dans la GRC et l'innovation

2.2.1. Au niveau de la relation client

2.2.2. La relation interne et managériale

3. Typologies des feedbacks

3.1. Feedback client

3.1.1. Qu'est-ce que le feedback client ?

3.1.2. Réclamations

3.1.3. Enquêtes de satisfaction

3.1.4. Avis en ligne

3.2. Feedback collaborateur

3.2.1. Définition de feedback collaborateur

3.2.2. Le retour des employés sur les processus internes (Enps)

3.2.3. Innovation participative

3.3. Feedback marché

3.3.1. Définition du feedback marché

3.3.2. Analyses concurrentielles

3.3.2.1. BENCHMARKING

3.3.2.2. Le benchmarking Concurrentiel

3.3.3. Veille stratégique

4. L'intégration itérative du feedback dans les processus décisionnels

5. Le rôle des technologies émergentes

5.1. IA et traitement automatique des feedbacks

5.2. Vers une plateforme d'engagement bancaire intelligente

5.2.1. La couche d'engagement

5.2.2. La couche décisionnelle basée sur l'IA

5.2.3. La couche technologique et de données centrale

Section 03 : Le feedback comme un levier d'innovation et de différenciation bancaire

1. La collecte de feedback

1.2. Un recueil de feedback client en pull ou en push ?

1.3. Trois façons de collecter du feedback de qualité

1.3.1. Collecter des feedbacks avant une action

1.3.2. Collecter des feedbacks à chaud

1.3.3. Collecter des feedbacks à froid

1.3.3.1. E-mail

1.3.3.2. Médias sociaux

1.3.3.3. Messagerie

1.3.3.4. Les appels téléphoniques

1.3.3.5. Les groupes de discussion

1.3.3.6. Système d'évaluation sur le site Internet

1.3.3.7. Entretien client (one-to-one)

2. L'analyse des données

2.1. Types des données

2.1.1. Les données quantitatives

2.1.1.1. Scores de satisfaction client (CSAT)

2.1.1.2. NPS (Net Promoter Score) ou IRC (Indice de recommandation Client)

2.1.1.3. Réponses fermées

2.1.2. Les données qualitatives

2.1.2.1. Réponses ouvertes :

2.1.2.2. Publications sur les réseaux sociaux :

2.1.2.3. Demandes de service client (enregistrements de chat ou d'appel audio)

3. La transformation des Insights en action : Action ! Du feedback à la stratégie

3.1. Feedback Management

4. L'amélioration continue

4.1. Les étapes de l'utilisation des commentaires des clients dans Kaizen

Conclusion du chapitre II

Chapitre III : L'intégration du feedback dans le processus d'innovation cas de la BNA et de la BEA

Introduction au chapitre III

Section 1 : Présentation des agences d'accueil

1. Présentation de La BNA agence N°431

1.1. Missions et objectifs de l'agence

1.1.1. Les missions

1.1.2. Les objectifs

2. Présentation de La BEA agence N°120

2.1. Missions et objectifs de l'agence

2.1.1. Les missions

2.1.2. Les objectifs

Section 2 : Analyse comparative des pratiques

1. Pratiques d'innovation

1.1. L'innovation dans la BNA

1.1.1. Carte interbancaire CIB

1.1.2. Banque à distance

1.1.2.1. BNA.net

1.1.2.2. BN@TIC

1.1.2.3. E-Trade BNA

1.1.2.4. WIMPAY-BNA ' SCANNEZ, PAYEZ ET PROFITEZ'

1.1.3. Espace digital

1.2. L'innovation dans la BEA

1.2.1. Guichets Automatiques Bancaires (GAB)

1.2.2. Mastercard internationales

1.2.3. Centre de personnalisation in-house

1.2.4. Sécuriser les paiements et accompagner l'évolution des usages clients

1.2.5. La plateforme digitale tamkin.dz

1.2.6. WIMPAY BEA

1.2.7. Adhésion de la BEA au SWIFT GPI

1.2.8. Service OGA

2. L'intégration du feedback client dans le processus d'innovation

2.1. Le feedback client dans la BNA

2.2. Le feedback client dans la BEA

2.2.1. Feedback direct en agence

2.2.2. Service client

2.2.3. Canaux digitaux

2.2.4. Gestion des réclamations

Section 3 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête

1. Méthodologie de l'enquête

2. Déroulement des questions

3. Exploitation et analyse des résultats de l'enquête

3.1. Cas de la BNA

3.2. Analyse des relations entre variables sociodémographiques et implication de l'innovation

3.3. Cas de la BEA

3.4. Analyse des relations entre variables sociodémographiques et implication de l'innovation

4. Résultat des tests d'hypothèses

Conclusion du chapitre III

Conclusion générale

Résumé :

Dans un environnement bancaire en profonde mutation, l'innovation ne peut plus être pensée sans une implication active des clients. Ce mémoire explore l'intégration du feedback client dans le processus d'innovation au sein des banques publiques algériennes, à travers les cas de la BEA et de la BNA. L'étude montre que, malgré une reconnaissance théorique de l'importance des retours clients, leur exploitation reste limitée par des freins organisationnels, technologiques et culturels. Le CRM, lorsqu'il est utilisé comme plateforme d'intelligence client, permet de structurer et valoriser ces retours pour nourrir l'innovation. L'enquête terrain révèle également une segmentation dans la façon dont les clients expriment leurs attentes, selon l'âge, l'ancienneté et la maîtrise numérique. Pour rester pertinentes, les banques doivent adopter une culture plus agile, fondée sur l'écoute active, la co-création et l'expérimentation continue. Le feedback client devient ainsi un actif stratégique, essentiel pour façonner des services bancaires adaptés, différenciant et centrés sur l'humain.

Mots clés :

Innovation bancaire, Feedback client, Gestion de la relation client (GRC / CRM), Co-création, Digitalisation, Avantage concurrentiel, Expérience client.

ملخص:

في ظل بيئة مصرفية تشهد تحوّلاً عميقاً، لم يعد من الممكن التفكير في الابتكار دون إشراك فعّال للزبائن. يتناول هذا البحث مسألة دمج آراء الزبائن في عملية الابتكار داخل البنوك العمومية الجزائرية، من خلال دراستين ميدانيتين في البنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري. أظهرت النتائج أن البنوك، رغم إدراكها النظري لأهمية ملاحظات الزبائن، لا تزال تواجه صعوبات في استغلالها الفعلي بسبب معيقات تنظيمية، تكنولوجية وثقافية. ويُعدّ نظام إدارة علاقات الزبائن أداةً أساسية لتحويل هذه الآراء إلى بيانات قابلة للتحليل تُسهم في توجيه الابتكار. كما أبرزت الدراسة وجود تباين في طريقة تعبير الزبائن عن احتياجاتهم حسب السن، مدة العلاقة البنكية ومدى إتقانهم للأدوات الرقمية. ومن أجل الحفاظ على تنافسيتها، يتوجب على البنوك تبني ثقافة أكثر مرونة تعتمد على الاستماع النشط، والمشاركة في تصميم الحلول ، والتحسين المستمر. وهكذا، يصبح رأي الزبون أصلاً استراتيجياً لا غنى عنه لتطوير خدمات مصرفية حديثة ومتميزة تتمحور حول الإنسان.

الكلمات المفتاحية:

الابتكار البنكي، آراء الزبائن، إدارة العلاقة مع الزبائن(GRC / CRM) ، التصميم المشترك (التشارك في الابتكار)، الرقمنة، الميزة التنافسية، تجربة الزبون.