

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DIGITALISATION : ETUDE DE CAS D'UNE BANQUE PRIVEE EN ALGERIE

COMMERCIAL DEVELOPMENT AND DIGITALISATION: CASE STUDY OF AN ALGERIAN PRIVATE BANK

MALIKI Sidi-Mohammed

Directeur professionnel chercheur- BANQUE
Weller International Business School –Paris- France
malikisdz@yahoo.fr

Date de soumission : 13/01/2021

Date d'acceptation : 20/03/2021

Pour citer cet article :

Maliki. S. (2021) « Développement Commercial et Digitalisation : étude de cas d'une banque privée en algérie », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 3 » pp : 316- 335.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article a pour objectif d'étudier la stratégie des banques en termes de la gestion de la relation client CRM (Customer Relationship Management) dans un univers technologique concurrentiel. La révolution numérique se manifeste par la multiplication des outils de la mobilité (Smartphone, tablettes) et des canaux de communication digitaux (médias sociaux, sites, web, etc.). Peu d'études dans la littérature ont étudié cette thématique dans l'environnement algérien des banques. Une étude de cas sur une agence de banque privée nous permettra de répondre à cette problématique, en se basant sur notre expérience de Manager et d'après une enquête auprès des clients de la banque.

Les résultats ont montré que le processus de digitalisation en dehors de l'aspect technique est d'une grande importance pour les clients, mais qui nécessite une transformation de la configuration managériale de la banque et des tâches du personnel afin de s'adapter aux mutations et exigences des clients.

Mots clés : Digitalisation ; Banque ; CRM ; Concurrence ; Algérie

Abstract

The objective of this article is to study the banks' strategy in terms of customer relationship management (CRM) in a competitive technological universe. The digital revolution is manifested by the proliferation of mobility tools (smartphone, tablets) and digital communication channels (social media, websites, etc.). Few studies in literature have studied this topic in the Algerian banking environment. A case study on a private banking agency will allow us to address this problem, based on our experience as a manager and according to a survey of the bank's clients.

The results showed that the process of digitalisation outside the technical aspect is of great importance for customers, but which requires a transformation of the managerial configuration of the bank and the tasks of the staff in order to adapt to the changes and requirements of the customers.

Keywords: Digitalisation; Banking; CRM; Competition; Algeria

Introduction

Actuellement, les stratégies bancaires se concentrent sur la conquête du client bancaire. Avec un développement technologique qui a dépassé toutes les frontières, les entreprises adoptent des modes d'attractivité de plus en plus dépendantes des TIC (Technologie de l'information et de Communication) envers les clients afin de prévoir leurs différents désirs.

Pour y arriver, les entreprises se dotent d'outils CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client pour stocker et analyser leurs données, mais la digitalisation de la relation client se heurte à une difficulté majeure, convaincre l'ensemble des métiers qu'ils doivent mettre à jour et mutualiser les informations, une dynamique qui implique une remise en cause profonde des modèles d'organisation traditionnels. Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour 20% de l'outil et pour 80% de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise (Berger, N., 2004)

La révolution numérique se manifeste aussi par la multiplication des outils de la mobilité (Smartphone, tablettes) et des canaux de communication digitaux (médias sociaux, sites, web, etc.) qui ont transformé le client en un client numérique. Plus le consommateur est connecté, plus il est informé et exigeant, habitué à partager ses opinions sur les réseaux sociaux et à commenter en direct ses achats en ligne, Ainsi, le lien entre les entreprises et leurs clients connaît des transformations majeures, ce qui signifie que la digitalisation de la relation client est désormais perçue comme une nécessité.

La problématique centrale de cet article, consiste à savoir : quelle est l'aptitude des banques à réussir une nouvelle stratégie pour garder et améliorer sa place devant la concurrence et quels sont les moyens dont elle dispose pour y arriver ?

Cette interrogation se décline en deux questions :

1-dans une perspective de concurrence, et les conditions actuelles d'organisation et de gestion des banques en Algérie, une telle démarche est-elle applicable au niveau de l'agence bancaire ?

2-par rapport à la première question, quelle est la méthodologie et les techniques à adopter par les responsables d'agence bancaire ?

L'article est structuré en cinq sections. Dans la première nous présentons une petite revue de la littérature suivie du plan stratégique de la banque étudiée entre 2019 et 2021. Une analyse commerciale du projet de digitalisation fera l'objet de la section 3. Les actions réalisées dans cette banque sont détaillées dans la section 4 avant de présenter les résultats avec une discussion dans la dernière section.

1. Revue de la littérature

La banque doit se réinventer sans perdre de temps et apporter la nouvelle valeur ajoutée indispensable attendue par le client. Il convient de bien faire la distinction entre les pratiques dépassées et les pratiques qui restent indispensables parce qu'elles sont l'essence même du métier (Klein, 2015).

La majorité des banques se trouvent dans l'obligation de solliciter les clients une fois par an (entretien téléphonique ou au sein même de l'agence) au minimum pour échanger avec eux et avoir une idée claire, net et précise de leurs attentes (Laghmam, I. 2020).

La banque ainsi que ces conseillers doivent être réactifs aux nouvelles exigences des clients, en s'adaptant à l'évolution des nouvelles technologies et à une mutation progressive de la relation commerciale avec leurs clients (Fayon et Tartar, 2014).

L'enjeu aujourd'hui réside dans le fait de développer son activité qui est bien évidemment digital dans un cadre de vigilance, d'éthique et de sécurité pour permettre en fin de compte d'assurer un certain niveau de confiance chez l'ensemble des partenaires (Nafzaoui m.a & El Adib M.,2020).

2. Plan stratégique de la banque privée entre 2019 et 2022

Se fixant pour objectif central de pérenniser sa rentabilité et de s'afficher comme la banque relationnelle de référence, 2019 marquera le début de la mise en œuvre du plan stratégique 2019- 2022 qui repose sur 3 axes majeurs :

2.1.Renforcer son Efficacité Commerciale et Opérationnelle.

Par le lancement du programme PRODIGE, programme qui repose sur une simplification et une digitalisation de ses processus afin d'optimiser ses filières de gestion du cash, du portefeuille, du commerce extérieur et du crédit et surtout de renforcer ses activités commerciales au service des attentes de sa clientèle.

2.2.Développer la Relation Client.

En poursuivant le développement de son réseau d'agences au plus près de sa clientèle et les synergies d'actions sur tous les segments, Entreprises, Professionnels et Particuliers, la banque continuera la mise en œuvre de sa stratégie digitale et monétique, afin de simplifier à sa clientèle l'accès à son offre bancaire et d'accompagner l'inclusion financière, de nouveaux produits et services innovant et différenciant, seront lancés en 2021 et viendront compléter son offre.

2.3.Transforme sa Culture Managériale.

Pour accompagner et réussir sa stratégie Business à travers la mise en œuvre de programmes de développement des compétences de ses Managers de demain, l'enjeu

prioritaire en matière de ressources humaines est de construire dans la confiance, l'équité, la responsabilité et la conformité une banque innovante au service de ses clients et de ses collaborateurs.

A travers ce plan stratégique, la banque ambitionne de s'inscrire pleinement dans le développement économique de l'Algérie en accompagnant les mesures des autorités locales de diversification, d'industrialisation et de modernisation de son économie, donc elle souhaite rester une banque citoyenne et engagée en consolidant les relations tissées avec ses différents partenaires dans le domaine de l'art de l'enfance en difficulté et du sport.

Un aperçu sur les prestations proposées et leurs évolutions se trouve dans le tableau n°1

Tableau N°1 : les prestations proposées

| | |
|--|--|
| L'ouverture, le fonctionnement et le suivi d'un compte | <ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture, la transformation et la clôture - Les relevés, la tenue de compte - Les services en agence - Les services bancaires de bases |
| La banque à distance | <ul style="list-style-type: none"> - Mobilize Application mobile - Le relevé de compte en ligne mensuel - Le SMS |
| Les moyens et opérations de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - Les cartes - Les virements - Les chèques - Les autres services |
| Les irrégularités et incidents | <ul style="list-style-type: none"> - Les commissions d'intervention - Les Opérations particulières - Les incidents de paiement - Les frais divers |
| Les découverts et crédits | <ul style="list-style-type: none"> - Les découverts - Les crédits à la consommation immobiliers |
| L'épargne et les placements financiers | <ul style="list-style-type: none"> - L'épargne bancaire - Les placements financiers - L'assurance-vie |
| Les autres prestations et services | <ul style="list-style-type: none"> - Les frais de succession |
| Les opérations internationales | <ul style="list-style-type: none"> - Les comptes en devises - Le change manuel - Les chèques - Les délais d'encaissement |

Source : Auteur

En ce qui concerne les professionnels, une série importante de produits tels que les différents types de crédit court terme et long terme, dont, le financement des créances, engagement par signatures, financement à l'international.

Pour ce qui est des entreprises la banque s'engage à accompagner les entreprises dans le financement des investissements, les différentes opérations à l'international, en plus le financement du cycle d'exploitation (voir tableau n°2).

Tableau N°2 : Produits pour professionnels et entreprises

| | |
|----------------------------------|---|
| La banque au quotidien | <ul style="list-style-type: none"> - Le compte courant et les services associés - La centralisation des recettes, de trésorerie - Les opérations de paiement et d'encaissement - Les dates de valeurs (jours ouvrés) - Les instruments de paiement |
| Le financement | <ul style="list-style-type: none"> - Le cycle exploitation - Les cautions et garanties 1^{ère} demande - Les financements des investissements, des opérations immobilières, locatifs, le leasing |
| Les placements | <ul style="list-style-type: none"> - Le placement automatisé de trésorerie - L'épargne bancaire rémunération client - L'épargne financière - Les comptes titres |
| Le commerce international | <ul style="list-style-type: none"> - Les comptes en devises - Le cycle d'exploitation (mobilisation des créances nées sur étranger) - A destination de l'étranger - En provenance de l'étranger - Les dates de valeur - Les opérations de change - Les avances en devises - Les garanties internationales - Les instruments financiers à terme |

Source : Auteur

3. Analyse commerciale du projet de digitalisation de l'agence

L'origine de cette stratégie vient du groupe de la banque, qui est en train de renforcer les nouveaux services web et mobiles pour offrir à ses clients davantage d'autonomie, de simplicité et de conseils. L'enjeu est de démontrer que la banque a su se positionner sur le marché comme l'un des acteurs majeurs dans ces nouveaux concepts, malgré la difficulté concurrentielle. Nous présentons dans cet article, une analyse des ressources, des moyens commerciaux, du marché local et ainsi que celle de la concurrence.

3.1. Analyse des ressources

Les tâches des commerciaux sont définies pour chaque poste, chaque agent se voit attribué un portefeuille clients repartis en fonction de la segmentation par catégorie sociaux professionnels, et chaque conseiller doit organiser son propre chiffre d'affaire comme le montre le tableau n°3.

Tableau N°3 : Produits pour professionnels et entreprises

| Fonction | Mission | Profil |
|-------------------------------|---|---|
| Directeur d'Agence | Gestion et conseil des clients particuliers et professionnels. Mais mon rôle principal est d'assurer le bon fonctionnement de mon agence. | <ul style="list-style-type: none"> -Travail en équipe -Diriger - Capacité d'écoute -Capacité de conseil - Un fort caractère |
| Conseiller des professionnels | Doit gérer un portefeuille de Client professionnel c'est-à-dire des clients entrepreneurs. Il doit aussi être capable de vendre des produits commerciaux de la banque telle que des crédits ou encore des cartes bancaires pour les professionnels. | <ul style="list-style-type: none"> - Bon commercial - Connaissance du milieu des entreprises - Capacité de gestionnaire - Capacité d'analyse - Bon relationnel |
| Conseillers des particuliers | Doit s'occuper de son portefeuille de client particulier et s'assurer de maintenir une relation de proximité avec ses clients pour pouvoir réaliser plus facilement des opérations commerciales. | <ul style="list-style-type: none"> - Bon commercial - Bon relationnel - Capacité d'analyse des besoins - Capacité de conseils |

Source : Auteur

3.2. Analyse des moyens commerciaux

Dans le front office on trouve l'agent d'accueil, mais le circuit client est agencé de façon à guider le client à réaliser ses besoins grâce aux automates GAB (Guichet Automatique de Billet) et donc sans aides humaines. Aussi, il existe des plaquettes d'information qui sont réparties comme des produits en libre-service c'est-à-dire par segment cible et par nature de produit.

Il convient aussi d'utiliser des présentoirs qui doivent utiliser la place et présenter l'offre de manière attractive avec des panneaux publicitaires associés. L'emplacement est étudié, ainsi les chargés de clientèle sont placés avant le guichet juste face aux clients.

Nous disposons de trois segments de clientèle au niveau de l'agence (Maliki, 2019) : les particuliers (1721), les professionnels (310) et les entreprises (51). Le segment le plus important est représenté par le grand public. Le Chiffre d'affaires est essentiellement réalisé avec les entreprises, il est donc nécessaire de mener une stratégie de marketing adaptée.

3.3. Analyse du marché local

Le positionnement de la banque passe forcément par la gestion de ces produits. Les produits bancaires peuvent être analysés en fonction de leurs natures et leurs durées d'intervention.

Nous avons accéléré les innovations financières au cours de l'année 2020 et début de l'année 2021 afin de renforcer notre position par rapport aux concurrents, en lançant deux nouveaux produits, le 1er destiné pour les particuliers tandis que le deuxième concerne les professionnels et les entreprises.

Pour les particuliers l'objectif est de :

- Renforcer notre positionnement en tant que banque multi-canal, moderne et innovante en étoffant notre offre par une solution Mobile complète, sécuritaire et évolutive.
- Créer des opportunités commerciales de conquête, d'équipement et de diminution de l'attrition.
- Accroître la proximité avec nos clients, grâce à un canal complémentaire offrant un accès à la banque 24/7, 100% sécurisé et ultra simple à leurs opérations de banque au quotidien.
- Gagner en efficacité opérationnelle avec ce nouveau modèle relationnel.

Pour les professionnels et entreprises, une nouvelle offre a été dédiée, il s'agit du produit digital sur web, qui permet d'effectuer des opérations bancaires à distance, à travers des packages adaptés en termes de fonctionnalités et de tarifications.

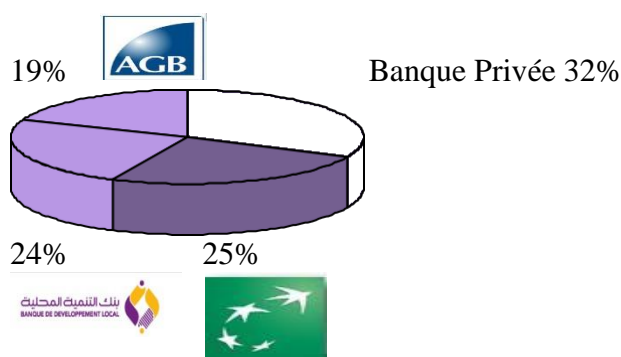
3.4. Analyse de la concurrence

Les marchés des banques sont des secteurs très concurrentiels, et tendent à saturer, tandis que la clientèle devient de plus en plus infidèle, toujours à la recherche de tarifs plus compétitifs (pouvoir d'achat restreint).

En ce qui concerne ce produit de digitalisation sur mobile destiné pour les particuliers, il existe actuellement trois banques disposants du même produit, mais avec des choix différents. La banque privée détient 32% de part de marché, suivie de la BNP, BDL et AGB avec 25%, 24% et 19% respectivement (voir Figure n°1).




Nous relevons aussi d'après le tableau n° 4 que les trois banques concurrentes utilisent des politiques différentes en termes de produit, prix, commercialisation et communication

Figure N°1 : répartition des banques concurrentes dans le produit mobile



Source : Auteur

Tableau N°4 : Caractéristiques des concurrents

| Concurrents | Produits | Prix | Commercialisation | Communication |
|---|---|--|--|---|
| Banque  | Cette banque propose des actions de placements | Les services Bancaires sont peu élevés | L'agence est de détail plus réduite | La communication est plus liée aux produits d'assurance et de placement mais pas aux produits bancaires |
| Banque  | La Banque propose des chèques rémunérés mais facture des frais en cas d'usage de chèque | Les tarifs sont les plus élevés | L'agence est plus petite et à moins de conseillers | La communication est nationale malgré la structure du réseau |
| Banque  | Cette institution propose depuis peu les produits bancaires | Les tarifs sont les moins chers | Il n'y a qu'un Seul conseiller dans un bureau pour l'instant | La communication bancaire est très axée sur les prêts et peu sur les autres services |

Source : Auteur

4. Actions réalisées

Nous avons adopté la méthode de vente assistée, ce qui veut dire que le client doit d'être conseillé. Nous posons les questions clés afin que nous puissions cibler les besoins du client et lui proposer une formule adaptée à ses aspirations. Pour cela, un développement des DAB (Distributeurs Automatiques de Billets) avec plus de fonctions qu'auparavant (virements, demande de chèquiers, RIB) et des bornes interactives (édition de RIB, relevés de compte). Figure n°2, En ce qui concerne la communication, un multi canal en plein développement a été adopté par la mise en place d'un réseau sous forme de communication média (télévision,

radio et Internet) et de communication hors média (publipostage et PLV4 ; Publicité sur Lieu de Vente).

Figure N° 2 : utilisation du mobile comme nouveau canal de distribution



Source : Auteur

4.1. Informations

En plus des ressources primaires, nous avons mis à plat notre tableau de bord de l'agence, afin de faire ressortir les avantages compétitifs intrinsèques, sur lesquels nous nous appuyerons probablement sur notre diagnostic, en particulier, les indicateurs de performances commerciales, production, taux de réalisation, ainsi que le fonds de commerce et rentabilité, ayants comme indicateurs le produit net bancaire, marge commerciale, commissions et autre produits et charges et le résultat net d'exploitation.

Le portefeuille client avec les trois marchés particuliers, professionnels et entreprises qui détient les totaux clients, clients actifs, et clients à engagements a été aussi utilisé.

Un autre outil important pour ce diagnostic réside dans l'accompagnement de la performance des collaborateurs pour assurer une montée en compétences des évolutions RH (Ressource Humaine) plus structurantes, comme on peut le voir dans la figure n°3 comme un exemple de refonte.

Figure N°3 : sensibilité digitale orientée client



Source : Auteur

En ce qui concerne les ressources d'informations secondaires, nous nous sommes basés sur les entretiens du directeur d'agence avec les entrepreneurs, des points fixes internes avec les membres de l'équipe commerciale sur la base d'une étude de satisfaction clientèle, et exploitation des données avec les différents logiciels de recherche et d'extraction de la banque.

4.2. Diagnostic du domaine d'activité stratégique DAS

La politique mise en place afin d'être présent sur trois segments sur le marché, dont l'activité de la banque est divisée en trois DAS (Application mobile, et épargne non rémunérer pour les particuliers, Application NET, pour les professionnels, et notre clientèles entreprises), avec pour stratégie d'être le numéro un sur chacun des segments ou la banque est présente (voir tableau n°5).

Tableau N° 5 : Domaine d'activité stratégique DAS

| Position Concurrentielle | Degré de maturité du segment | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|----------------|-------------------|
| | Démarrage | Croissance | Maturité | Viellissement |
| Dominante | -Carte interbancaire -carte visa -application mobile -Application NET -E-banking | | | |
| Forte | | Crédit à la consommation | Livret Epargne | |
| Favorable | Assurance de biens | | | Crédit habitation |
| Défendable | | | | |
| Marginale | | | Comptes à vue | Placement |

Source : Auteur

4.3. Diagnostic de l'environnement

Une meilleure compréhension des domaines d'activités stratégique permettant l'anticipation de la demande passera par un constat de l'activité de l'agence dont les éléments principaux figurent dans les tableaux ci-dessous. Pour cela, ce diagnostic est réalisé autour des 4p du marketing, produit, prix, promotion et place comme indiqué dans le tableau n° 6.

Tableau N° 6 : Diagnostic de l'environnement interne : Forces/faiblesses

| | Forces | Faiblesses |
|--------------------------|---|--|
| Produits/services | La taille du portefeuille produit permet de couvrir une grande partie des besoins de la clientèle. Certains produits comme les prêts immobiliers peuvent être relancés car ils sont porteurs, Nous proposons une gamme de service qui bénéficie de notre image de marque. Nos produits bénéficient de notre expertise. Nos relevés de comptes sont très détaillés. | Les produits novateurs ont du mal à acquérir la confiance du consommateur. L'offre quasi identique aux autres banques et tarification quasi similaire à celle de la concurrence. La banque doit se différencier par ces services. Une gamme de service pas encore assez profonde. Une gamme de produits pas forcément adapté à toute notre clientèle |
| Prix | De nombreuses prestations sont gratuites | Il n'en demeure pas moins que le positionnement de la banque privée est assez élevé par rapport à ses concurrents directs, |
| Commercialisation | La proximité et son surnom de « banque des ménages » permettent à la banque privée d'attirer la clientèle. | La banque privée, plus que ses homologues, de par ses implantations, est concurrencée par la BNP PARIBAS |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Communication | L'agence profite de l'image et des moyens de communication du groupe (affiche, PLV) | Il y a obligation de suivre une charte de communication Groupe banque privée qui n'est pas toujours applicable à la clientèle locale. |
| Ressources financières | Un portefeuille client à forte valeur. | Problèmes de recouvrement. |
| Ressources humaines | La gestion du personnel par la DRH permet d'anticiper les besoins en compétence et la formation du personnel En plus Nous avons différents types de profils pour faire de notre agence la plus complète que possible. | Le Directeur d'Agence n'a pas la décision directe sur l'embauche du personnel. Manque de cohérence entre l'agence et la DRH. Des reconversions au sein de notre direction peuvent nuire à notre efficacité. |

Source : Auteur

Tableau N° 7 : Diagnostic de l'environnement externe : opportunités et menaces du marché

| | Opportunités | Menaces |
|----------------------------|--|--|
| MACRO ENVIRONNEMENT | | |
| Politique | La décision de l'état de financer les banques publiques assurent des opportunités au marché | La prise de capital qui en découle pèsera sur l'autonomie en matière de décision des banques |
| Economique | Les concentrations dans le métier de la banque permettent au groupe d'atteindre des tailles critiques | Les pertes financières liées à la crise ont fragilisé le secteur bancaire |
| Sociologique | En cas de crise, et de plan de relance les consommateurs ont tendance à épargner | En cas de crise, les dépenses sont limitées et les services complémentaires peu vendus. |
| Technologique | Le développement d'internet permet aux banques de créer des services bancaires à distance qui sont rentables. | Le développement d'internet a favorisé aussi le développement de banques alternatives qui modifient les processus du métier. |
| Ecologique | La dématérialisation permet aux banques de faire des économies importantes et d'augmenter leur rentabilité. | Le consommateur cherche à diminuer ses déplacements et de ce fait, les réseaux qui maillent le territoire risquent de se retrouver en doublon voire de pénaliser certaines zones géographiques |
| Légal | L'autorisation du livret d'épargne dans les banques permet de développer un vrai marché d'ouverture ou de transfert | L'obligation des banques de fournir des relevés annuels de dépense va entraîner un certain nombre de modifications dans leur stratégie prix pour minorer l'effet négatif de ceux-ci. |
| MICRO ENVIRONNEMENT | | |
| Fournisseurs | L'état Algérienne a permis aux banques d'accéder plus facilement à l'argent | Un certain nombre de fonds auprès desquels la banque privée achète ses placements sont en situations déficitaires |
| Clients | La clientèle est très demandeuse de solutions de placements notamment devant l'effondrement du taux du livret d'épargne. On s'aperçoit qu'un client de la banque s'il est travaillé peut développer des habitudes multi usages. | On note au niveau local un fort surendettement de la clientèle confrontée à des problèmes économiques d'emploi. Cette clientèle est très infidèle. |

| | | |
|--------------------|---|--|
| Concurrents | La banalisation du Livret d'épargne et celui de 0 % dynamise l'épargne à court terme. La banque dispose d'une position de leader parmi les banques de la place | Il y a une forte concurrence des banques et des assurances, difficultés pour les prospects de différencier les offres. L'arrivée de La BNP PARIBAS sur la structure concurrentielle du marché est une menace. |
|--------------------|---|--|

Source : Auteur

Le diagnostic des tableaux n°6 et n°7 fait apparaître les points suivants :

-La clientèle est infidèle et désireuse de trouver des solutions de placement ou de financement (prêts immobiliers). La banque privée a une image de proximité et de bon sens (communication historique du groupe).

-Le secteur est très diversifié et concurrentiel.

-L'impact du taux du livret d'épargne pousse les individus à chercher d'autres solutions de placement.

Notre diagnostic a aussi démontré que l'agence a su se positionner sur le marché comme l'un des acteurs majeurs mais, qu'on est confrontée à la difficulté concurrentielle, étant donné que nos nouveaux produits de digitalisation ne sont pas assez proposés et un système de promotion encore timide, en comparaison avec les attentes. Cette analyse a permis de comprendre que les ventes des produits au niveau de l'agence progressent depuis le lancement de notre campagne, elles s'accroissent avec l'arrivée de la concurrence.

4.4.Analyse des solutions et des projets possibles

Afin de faire face à cette problématique, nous avons utilisé la méthode SPRI qui consiste à retenir la clientèle existante et remplacer la clientèle perdue, en commençant par cibler les produits de fidélisation et fixer ceux qui pourraient être travaillés.

En se focalisant sur la digitalisation, plusieurs projets ont été envisagés (tableau n°8)

Deux projets sont réalisables d'après le tableau n°8, nous avons opté pour le premier projet parce qu'il correspond tout à fait aux objectifs stratégiques de la banque pour cet exercice 2021 et répond à une demande réelle du marché.

Aussi, il va nous permettre de connaître les réelles possibilités de ventes de nos nouveaux produits digitaux. De plus, cet outil nous permet d'utiliser une nouvelle forme de ventes et ainsi développer le fonds de commerce qui permettrait à l'agence d'être plus réactif dans l'avenir.

A long terme, il va nous permettre d'élargir notre nombre de clients et d'améliorer notre relation clientèle via notre nouvelle stratégie de la relation clients en se différenciant des concurrents qui deviennent de plus en plus nombreux.

Tableau N° 8 : Indicateurs de deux projets

| DYNAMISATION DES VENTES DE PRODUITS DIGITAUX | | MISE EN PLACE D'UNE VITRINE LOCALE PONTCUELLE |
|--|---|---|
| CONTEXTE | <ul style="list-style-type: none"> -Les ventes de ces produits ne se sont pas ce que l'on attendait. -Une concurrence de plus en plus agressive sur ce marché qui nous oblige à réagir. -une perte de 31% de produit net bancaire au 31/12/2020. | <ul style="list-style-type: none"> -Nous devons-nous rapprocher de nos clients. -Nous avons une image de grande banque internationale, qui n'est plus proche de ses clients. |
| OBJECTIFS | <ul style="list-style-type: none"> -Augmenter significativement nos présentations et ventes et Faire mieux connaître notre produit au grand public. -Récupérer des parts du marché. -Dynamiser nos ventes. -Créer un nouvel esprit de vente. -Bien récompenser les meilleurs de nos collaborateurs. - L'agence compte 2083 clients, seuls 30% d'entre eux actuellement utilisent nos services digitaux, avant la fin de l'année 2020 elle devrait atteindre au moins 50% de clients abonnés à nos produits numériques - réduire le flux d'attente au guichet - éviter les déplacements des clients pour certaines opérations. - donnera plus de possibilité aux conseillers de s'occuper de dossiers qui nécessite plus d'attention. - déchargera l'accueil - l'augmentation de notre chiffre d'affaires car les transactions numériques sont payantes | <ul style="list-style-type: none"> -Créer une image de banque proche de nos clients. -Créer un lien de proximité avec nos clients -La participation dans des journées de portes ouvertes -Prendre contact avec des clients mécontents. |
| DELAIS | Préparation, mise en place : 10jours | Préparation, installation du stand, et retour : 10jours |
| COUTS | Des frais supplémentaires peuvent être facturés dans le cas des déplacements de démarche | Frais à la charge de notre direction de réseau sous notre proposition |
| AVANTAGES | Exploiter un segment de client encore très peu exploité jusqu'à présent et très demandeur, ce qui constituerait un avantage pour l'agence et la banque à la fois qui pourrait ainsi gagner de nouveaux clients pour continuer notre développement de manière significative. | <ul style="list-style-type: none"> -Permet de créer un lien de proximité avec nos clients. -Avoir des contacts directs avec nos clients. -Afficher une image d'une banque simple. -Montrer notre agence de plus en plus dans notre ville. |
| INCONVENIENTS | <ul style="list-style-type: none"> Peut bloquer les ventes des commerciaux sans récompenses en dehors de périodes de challenges. -Peut ne pas répondre aux attentes en termes de résultats. -Les conseillers peuvent rester insensibles à ce challenge. | <ul style="list-style-type: none"> Aucun ciblage de clients possible. -Peut n'avoir aucune répercussion sur les ventes. -Un fort risque de ne pas avoir un retour d'investissement. |

Source : Auteur

Un plan d'action, a été établi sur la base des résultats enregistrés au dernier exercice, pour en charge les insuffisances liées aux résultats précédentes, et en prenant compte en premier lieu, la commercialisation de nos nouveaux produits digitaux dans le cadre de la stratégie de la banque, sans oublier les objectifs annuels générales de l'agence.

Des contrôles périodiques sont effectués afin de suivre notre plan d'action, grâce au tableau de bord hebdomadaire généré par la direction de réseau, et des mesures prises pour corriger les écarts entre prévision et réalisation.

Le directeur d'agence aura la responsabilité totale afin d'atteindre les objectifs commerciaux, financiers, mais aussi la qualité des performances (en termes de satisfaction des clients et de services rendus à la clientèle). Il va accompagner chaque collaborateur dans le développement de ses compétences en faisant preuve de véritables capacités pédagogiques. Ceci dit, donner du sens à l'action collective et individuelle, en termes de directives et d'explications, via les outils pratiques et les repères comportementaux, pour que chacun ait une lisibilité juste, des orientations stratégiques de l'agence ainsi que la banque devient indispensable.

5. Résultats obtenus et discussion

Pour ce qui est des résultats partiels obtenus sur notre plan d'action, des contraintes ont freinés l'avancement du projet de plan d'action actuel, il s'agit notamment de la variable Temps, le fait de sensibiliser et d'inciter les clients à souscrire à ces nouveaux produits digitaux, demande du temps de la part des conseillers. Il leur sera difficile de répondre régulièrement aux attentes des clients par mails.

Pour le Personnel, l'équipe commerciale devra faire preuve de patience, pour répondre aux éventuelles objections et pour convaincre le client. Au départ, ce ne sera pas toujours évident d'inciter les clients à souscrire à nos produits numériques à chaque entretien, cela pourrait devenir un réflexe après quelque temps.

Pour les clients, les tarifs de nos produits représentent un frein pour eux. Les clients non habitués auront des difficultés à s'adapter, il faudra un temps d'adaptation.

Concernant la concurrence, elle est forte et pour certaines banques, il faudra tenir compte des avantages que proposent les réseaux concurrents, il faudra également essayer d'appliquer une politique d'alignement en matière de prix pour y faire face.

Comme indiqué sur notre plan d'action dans chaque projet de plan, l'action de phoning est toujours considérée comme moyen très utile dans nos actions. Les résultats du phoning pour nos démarches de développement et aussi les souscriptions pour les produits numériques sur un échantillon de 57 personnes, ont montré que 26% d'entre eux déclarent qu'ils sont plutôt

satisfaits et contents de faire leurs transactions sur internet, via nos produits, c'est un moyen très pratique et ce sont des clients qui ne se déplacent presque plus. 19% des clients apprécient nos produits sur internet, par contre ils déclarent que la mise à jour est plutôt lente, et le site ne donne pas beaucoup d'informations sur les produits. Ce sont des clients qui se déplacent de moins en moins. 3% des clients vont parfois sur le site de la banque juste pour consulter leurs comptes. Ce sont de petits utilisateurs qui n'utilisent pas complètement les services de nos produits. 7% des clients sont mécontents car le mot de passe pour accéder aux applications était erroné. Enfin, 3% des clients ne décrochaient pas, ils avaient changé de numéro de téléphone. Nous présentons dans le tableau n° 9, les cibles qualitatives et quantitatives.

Tableau N°9 : cibles qualitatives et quantitatives

| Qualitatives | Quantitatives |
|---|--|
| Un client satisfait est celui qui va revenir | Inciter de nouvelles personnes à faire leurs transactions bancaires en ligne. |
| Un meilleur résultat de fidélisation | De moins en moins de clients seront mécontents donc moins de réclamations. |
| Les conseillers et le personnel se centre sur des tâches moins répétitifs | Cela leurs permet de traiter les transactions et les tâches plus importantes (traiter des dossiers de prêt). |
| Un gain de temps, aspect positif tant pour le client que pour la banque | Réduit considérablement le flux de clients au sein de l'agence. |

Source : Auteur

Avec ce phénomène de transmission d'interactions de la banque physique vers la banque numérique, certaines habitudes persistent et perdurent. En effet, 26% des algériens déclarent utiliser les canaux numériques pour les opérations courantes de leur compte bancaire (Revue de la SATIM, 2020) et ce chiffre tombe à 15% lorsqu'il s'agit de rechercher des informations pour des produits complexes (prêts immobiliers, placement, etc....).

Par conséquent la banque de demain mélangera humain et digital, afin d'offrir aux clients une expérience fluide et pertinente qui permettra une satisfaction client et une fidélisation accrue.

Pour le chargé du back office, qui jusqu'à maintenant avait comme tâche de superviser le traitement des transactions, opérations, flux, réalisés au sein de l'agence. On peut envisager une évolution du rôle et des tâches du chargé de Back Office du traitement des opérations vers plus de contrôle, même si l'impact métier semble mesuré, et sans modification profonde, si ce

n'est une transformation culturelle importante induite par le passage du papier à l'immatériel. Aussi, le conseiller de clientèle qui est le principal interlocuteur avec le client au niveau de l'agence, à l'écoute de ses besoins, il le conseille sur les produits et les services pour répondre au mieux à ses attentes. Avec ce nouvel environnement, la baisse de la fréquentation en agence et le développement de l'utilisation des canaux à distance sont sources d'inquiétudes quant au rôle à venir du chargé du conseiller clientèle. Son rôle va s'orienter vers plus de conseil et de relation client à proprement parler, avec le développement du numérique dans la banque et son omni présence dans la vie et les usages de ses clients, la relation client se voit transformée en profondeur.

Enfin, ce développement du numérique devrait permettre au directeur d'agence de bénéficier d'un pouvoir et d'une autonomie renforcée, de la même manière qu'il devrait responsabiliser les conseillers clientèles, en lui donnant les moyens de piloter au plus près l'agence, via des outils de suivi d'indicateurs de performance que l'on peut imaginer développer sur les tablettes, ou des applications mobiles par exemple.

Conclusion

L'article avait comme objectif d'étudier le développement commercial d'une banque privée algérienne à travers la digitalisation. Le plus grand frein à la réussite n'est pas lié aux technologies utilisées, mais à la difficulté de fédérer les différents métiers autour d'une vision unique.

Pour relever ce défi, les banques doivent s'affranchir de la segmentation traditionnelle entre services, et souvent repenser l'ensemble de leurs procès et modes de gestion.

Nous avons étudié le cas de la banque privée en présentant les différentes composantes dans l'opération de la digitalisation et quelle est la réaction des différents clients à travers un échantillon.

Nous pouvons retenir de cette étude que pour arriver à une digitalisation efficace, il faut une collaboration entre les différents services afin d'accéder en un coup d'œil à toutes les informations sur le client.

Par exemple, l'équipe des conseillers a besoin des informations pour être capable de répondre aux interrogations du client sur la fiabilité du produit et les taux de produits

À l'aide de nos différents outils liés à la gestion de relation clients, il est aujourd'hui extrêmement facile de centraliser toutes les données au même endroit et d'y accéder en direct.

Pour enclencher une dynamique positive, il semble donc essentiel de se focaliser sur les processus de gestion du client aux différents stades de son cycle de vie, de l'acquisition jusqu'à la fidélisation.

En ce qui concerne le rôle du manager, et grâce au digital, il faut qu'il délègue, par exemple, les outils de pilotage de l'agence via les indicateurs de performances. En outre, le numérique aura son avantage pour les agences bancaires dans la réduction des tâches administratives grâce à l'automatisation de certaines procédures.

BIBLIOGRAPHIE

- Berger Nicole, *Le Projet Relation Client, Après les constats d'échec, une démarche CRM pragmatique*, Nieubourg Group Edition, France, juin 2004
- Campos, É., & Gayte, D. (2017). Redonner vie aux agences face à l'incertitude des modèles de valeur de la banque. *Le journal de l'école de Paris du management*, (3), 15-22.
- Djeddou Ahlam, (2017). Implementation d'une solution de gestion de la relation client (crm), est-elle une tâche anodine? *Revue des réformes Économique et intégration dans l'économie mondiale*, 12(23),103-128.
- Fayon, D., & Tartar, M. (2014). Transformation digitale: 5 leviers pour l'entreprise, Pearson Education ,France
- Klein, O. (2015). Banque et nouvelles technologies: la nouvelle donne. *Revue d'économie financière*, (4), 17-22.
- Laghmam, I. (2020). La révolution digitale dans le secteur bancaire: Quel impact sur les professionnels et les consommateurs? *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- Lazreg, M., & Sebbagh, R. (2017). Les Impacts Des Nouvelles Technologies De L'information Et De La Communication (ntic) Sur La Performance Des Banques Algériennes.
- Maliki, Sidi-Mohammed., (2019). La digitalisation au cœur du développement commercial. Thèse de MBA, école internationale de commerce WELLER, Paris.
- Maria Mercanti-Guérin. (2019). Les digital natives vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter? Digital Natives et consommation sous la direction de Thomas Stenger et Joël Bree, EMS, 2015, 978-2-84769-743-8. hal-02055191
- Mercanti-Guérin, M. (2015). Les digital natives vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter? *Digital Natives : Culture, génération et consommation*, 253-280.

Nafzaoui M.A & El Adib M. (2020) « L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1: Numéro 3 » pp: 66 -90.

Revue de La SATIM (Société d'Automatisation des relations interbancaires et de la monétique), Alger, 2020.