

La digitalisation des services bancaires : Enjeux, perceptions clients et impact sur la relation client – Étude empirique dans le secteur bancaire marocain

The Digitalization of Banking Services: Challenges, Customer Perceptions, and Impact on Customer Relations – An Empirical Study in the Moroccan Banking Sector

ZHAR Dounia

Professeure chercheure permanente
ISGA Casablanca
Maroc

ZHAR Najoua

Docteure, Chercheure Associée
Suliman Olayan School of Business
American University of Beirut
Liban

MAHIR Fatima Zahra

Professeure chercheure permanente
ISGA Casablanca
Maroc

Date de soumission : 16/09/2025

Date d'acceptation : 15/10/2025

Pour citer cet article :

ZHAR. D. & Al. (2025) « La digitalisation des services bancaires : Enjeux, perceptions clients et impact sur la relation client – Étude empirique dans le secteur bancaire marocain », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 675- 690.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La digitalisation transforme profondément la relation entre banques et clients, redéfinissant les modes d'interaction, les attentes et les standards de service. Cette recherche analyse l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client (GRC) dans le secteur bancaire marocain, en mobilisant une méthodologie mixte. Une enquête quantitative auprès de 420 clients et 50 entretiens qualitatifs semi-directifs ont permis de mesurer les usages, perceptions et attentes liés aux canaux digitaux. Les résultats révèlent une adoption croissante des outils numériques (applications mobiles, plateformes web), tout en mettant en évidence une fracture générationnelle et sociale, ainsi qu'une persistance du besoin de contact humain, notamment pour les opérations complexes. L'étude propose un modèle tridimensionnel articulant fluidité technologique, accompagnement humain et alignement stratégique. Elle souligne que la réussite de la digitalisation ne réside pas dans la substitution totale des canaux traditionnels, mais dans une hybridation phygitale équilibrée. Des recommandations managériales sont formulées afin de concilier innovation technologique et qualité relationnelle, contribuant ainsi à une expérience client durable et inclusive.

Mots-clés : digitalisation ; banque ; relation client ; phygital ; confiance.

Abstract

Digital transformation is profoundly reshaping the relationship between banks and their clients, redefining interaction modes, expectations, and service standards. This research examines the impact of digitalization on customer relationship management (CRM) in the Moroccan banking sector, using a mixed-methods approach. A quantitative survey of 420 clients combined with 50 semi-structured interviews explored the adoption, perceptions, and expectations regarding digital channels. Findings reveal a significant uptake of digital tools (mobile apps, online platforms) while highlighting a generational and social divide, as well as a persistent demand for human interaction, especially in complex or emotionally sensitive transactions. The study introduces a three-dimensional model combining technological fluidity, human support, and strategic alignment. It emphasizes that successful digitalization relies not on fully replacing traditional channels but on developing a balanced phygital hybrid. Managerial recommendations are proposed to integrate technological innovation with relational quality, fostering a more sustainable and inclusive customer experience.

Keywords: digitalization ; banking ; customer relationship ; phygital ; trust.

Introduction

La relation entre les banques et leurs clients a connu une transformation profonde avec l'essor du numérique, marqué par l'émergence de nouveaux comportements de consommation et des attentes croissantes en matière de réactivité, de personnalisation et de mobilité. À l'échelle mondiale, la digitalisation impose aux institutions financières de repenser leurs modèles d'interaction et de service, en intégrant des outils technologiques qui modifient en profondeur la gestion de la relation client (GRC).

Au Maroc, le secteur bancaire s'inscrit dans cette dynamique, bien que de façon hétérogène selon les établissements et les profils de clientèle. Les grandes banques ont massivement investi dans le développement de plateformes numériques et d'applications mobiles, tandis qu'une partie des clients continue de privilégier les canaux traditionnels, particulièrement pour les opérations complexes ou à forte valeur émotionnelle. Cette situation révèle un paradoxe : la digitalisation renforce l'efficacité et l'autonomie des clients, mais elle suscite également une inquiétude liée à la disparition du lien humain, essentiel pour instaurer confiance et proximité.

Problématique : Dans quelle mesure la digitalisation transforme-t-elle la gestion de la relation client dans le secteur bancaire marocain, entre autonomie numérique et maintien du lien humain ?

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact réel de la digitalisation sur la GRC dans le secteur bancaire marocain, en identifiant ses apports, ses limites et les conditions de réussite d'un modèle relationnel hybride. Il s'agit également de proposer un cadre conceptuel et empirique permettant d'évaluer les dimensions clés d'une relation client « phygitale », conciliant performance technologique et intelligence relationnelle.

Pour répondre à cette problématique, l'article s'organise comme suit : la première partie expose le cadre théorique et conceptuel relatif à la GRC à l'ère digitale ; la deuxième partie présente la méthodologie adoptée, fondée sur une approche mixte ; la troisième partie analyse les résultats de l'étude empirique ; enfin, une discussion et une conclusion mettent en lumière les implications managériales, les limites et les perspectives futures de recherche.

1. Cadre théorique

1.1. La gestion de la relation client à l'ère du digital : vers une hybridation des canaux et des compétences

La gestion de la relation client (GRC) est désormais considérée comme un levier stratégique majeur pour la fidélisation et la création de valeur. Traditionnellement, elle reposait sur des

interactions humaines directes, caractérisées par la proximité et la confiance. L'avènement de la digitalisation a bouleversé cette logique, introduisant une multiplicité de canaux numériques — applications mobiles, plateformes web, chatbots, messageries instantanées — qui redéfinissent l'expérience client (Jallat & Peelen, 2018).

Cependant, plusieurs auteurs soulignent le risque d'une déshumanisation de la relation bancaire. Flacandji (2015) met en garde contre une prédominance de l'efficacité technologique au détriment de la dimension émotionnelle, pourtant centrale dans des secteurs sensibles comme la banque. Ce constat rejoint les travaux de Meyronin et Spencer (2016), qui insistent sur l'importance de préserver la symétrie des attentions entre clients et conseillers pour maintenir un climat de confiance.

1.2. Comparaisons internationales et spécificités marocaines

Dans les pays développés, notamment en Europe et en Asie, les banques ont déjà intégré des modèles omnichannel où le digital est conçu comme un complément, et non un substitut, à la relation humaine (Belvaux & Notebaert, 2018). Par exemple, les néobanques européennes misent sur la fluidité technologique et la personnalisation, mais rencontrent aussi une défiance persistante des segments les plus âgés.

À l'inverse, dans plusieurs économies émergentes, la digitalisation bancaire s'est accélérée sous l'effet de la bancarisation mobile. En Afrique subsaharienne, des services comme M-Pesa au Kenya montrent que l'adoption massive du digital peut réduire les inégalités d'accès aux services financiers, mais soulève en parallèle des enjeux de sécurité et de confiance. Le cas marocain se situe à la croisée de ces deux dynamiques :

- D'un côté, les grandes banques (Attijariwafa Bank, Banque Populaire, BMCE Bank of Africa) investissent dans des plateformes numériques sophistiquées.
- De l'autre, une partie importante de la clientèle, notamment rurale et âgée, reste attachée aux guichets traditionnels.

Cette fracture digitale souligne l'importance d'une approche contextuelle, qui dépasse la simple importation de modèles étrangers.

1.3. Vers une hybridation phygitale : un cadre conceptuel élargi

Les recherches récentes convergent vers l'idée que la digitalisation ne peut réussir qu'en étant pensée dans une logique phygitale, c'est-à-dire l'intégration harmonieuse du digital et de l'humain (Wided Batat, 2018). L'autonomie offerte par le digital doit être équilibrée par la capacité des conseillers à incarner la confiance et à accompagner les clients dans des

situations complexes. Ainsi, le cadre théorique de cet article s'articule autour de trois dimensions critiques :

- La fluidité technologique : performance, simplicité d'usage et accessibilité des outils digitaux.
- La qualité de l'accompagnement humain : capacité à maintenir une proximité relationnelle et émotionnelle.
- L'alignement stratégique : adéquation entre la transformation digitale, la culture organisationnelle et les attentes des différents segments de clientèle.

Ce modèle permet de dépasser une lecture technocentrée de la digitalisation bancaire et propose une grille d'analyse adaptée aux spécificités marocaines, tout en s'inscrivant dans un débat académique international sur l'hybridation des canaux et la transformation de l'expérience client.

2. Méthodologie

2.1. Approche de recherche

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client (GRC) dans le secteur bancaire marocain. Le design méthodologique adopté s'inscrit dans une approche mixte de type séquentiel explicatif, combinant une phase quantitative confirmatoire et une phase qualitative exploratoire.

Cette orientation découle du choix de problématique formulée sous la forme « Dans quelle mesure », qui s'inscrit dans le paradigme positiviste. La phase qualitative est intégrée à titre complémentaire afin d'approfondir la compréhension contextuelle des résultats et de mettre en évidence des dynamiques relationnelles difficilement capturables par les seuls questionnaires.

2.2. La phase quantitative

La phase quantitative a été réalisée au moyen d'un questionnaire structuré comprenant 34 items organisés en cinq dimensions : usage des canaux digitaux, qualité perçue du service digital, perception de la relation humaine, satisfaction globale et fidélité comportementale et attitudinale. Les réponses ont été mesurées sur des échelles de Likert à 5 points.

L'enquête a été menée entre janvier et mars 2023 auprès d'un échantillon de 420 clients de banques commerciales, sélectionnés selon une méthode non probabiliste par quotas (âge, zone géographique, fréquence d'usage des services bancaires, niveau de familiarité avec le digital). Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 26, permettant la réalisation de tests de

fiabilité (α de Cronbach), d'analyses factorielles exploratoires (AFE) et de régressions multiples.

2.3. La phase qualitative

En complément, une série de 50 entretiens semi-directifs a été conduite entre avril et mai 2023 auprès de clients issus de profils variés (urbains, ruraux, jeunes, seniors, particuliers, professionnels), ainsi que de conseillers clientèle. Les entretiens, d'une durée de 30 à 50 minutes, ont été menés en présentiel ou par visioconférence.

Le guide d'entretien a porté sur quatre axes : perceptions des services digitaux, évolution de la relation avec la banque, attentes et freins face à l'automatisation, confiance envers les outils numériques. Les verbatims ont été intégralement transcrits puis codés selon une grille thématique inspirée de la grounded theory, afin d'identifier les logiques d'usage différenciées et les perceptions contrastées du digital.

2.4. Validité et limites

L'adoption d'une méthodologie mixte permet de renforcer la validité interne de la recherche par triangulation des données. Toutefois, certaines limites doivent être soulignées :

- le recours à un échantillonnage non probabiliste réduit la représentativité des résultats ;
- l'étude a été centrée sur un seul groupe bancaire, ce qui limite sa portée sectorielle ;
- l'absence de comparaison avec d'autres banques marocaines ou internationales, notamment les néobanques, limite la généralisation externe.

Ces limites ouvrent la voie à de futures recherches visant à étendre l'analyse à un échantillon probabiliste multi-bancaire, à intégrer une dimension comparative internationale, et à approfondir l'impact différencié de la digitalisation selon les régions et les générations de clients.

3. Résultats

Les résultats obtenus à travers l'enquête quantitative et les entretiens semi-directifs permettent de dresser un portrait nuancé de l'impact de la digitalisation sur la relation client dans le secteur bancaire marocain.

Tout d'abord, 76 % des répondants déclarent utiliser au moins un canal digital pour interagir avec leur banque. Parmi ces outils, l'application mobile arrive en tête avec un taux d'utilisation de 58 %, suivie du site web avec 43 %. Les services numériques tels que les chatbots, les guichets automatiques intelligents ou les plateformes sociales de messagerie

restent marginalement utilisés, en partie à cause d'un manque de familiarité ou de confiance envers ces outils.

Malgré cette adoption relativement forte des technologies digitales, une majorité significative (64 %) continue de privilégier les visites en agence pour les services complexes. Ces services incluent principalement les demandes de crédit (immobilier ou consommation), les opérations impliquant des montants importants, les réclamations, ainsi que la gestion des produits à long terme comme l'épargne ou l'assurance. Ce choix est motivé par la perception d'un besoin accru de conseil, de confiance et d'accompagnement dans les processus décisionnels.

Une analyse par segment générationnel fait apparaître une fracture nette entre les jeunes clients (moins de 30 ans) et les seniors (plus de 45 ans). Les clients de moins de 30 ans sont 2,5 fois plus enclins à utiliser exclusivement les canaux digitaux, tandis que les plus âgés expriment une préférence marquée pour un modèle mixte ou traditionnel. Cela s'explique en partie par une faible littératie numérique chez certains segments de clientèle, mais aussi par une valeur émotionnelle accordée à l'interaction humaine.

Les bénéfices perçus des services digitaux sont largement reconnus : 72 % des clients estiment que la digitalisation leur fait gagner du temps, 66 % évoquent la réduction des files d'attente, et 59 % apprécient la disponibilité des services 24 heures sur 24. Ces chiffres confirment que les outils numériques répondent à un besoin d'autonomie, de flexibilité et d'efficacité dans la gestion des opérations courantes.

Cependant, les limites perçues sont tout aussi marquées. 61 % des répondants expriment une inquiétude liée à la disparition progressive du contact humain, et 48 % ne font pas totalement confiance aux plateformes digitales pour réaliser des opérations sensibles telles que les virements internationaux, la signature électronique ou la modification de données contractuelles. Les principales raisons évoquées sont la crainte d'erreurs, le manque de transparence, et l'absence d'interlocuteur pour résoudre un problème en temps réel.

Les données qualitatives recueillies lors des entretiens mettent en lumière un besoin fort d'accompagnement, notamment pour les premières interactions avec les plateformes digitales. Les clients expriment une attente de pédagogie, de simplicité et d'assistance dans la navigation, la gestion des identifiants, et la sécurisation des transactions. Plusieurs répondants soulignent que l'absence de support humain ou l'impossibilité de joindre un conseiller en cas de difficulté freine leur engagement digital.

Enfin, les résultats montrent que la satisfaction envers les canaux digitaux est fortement corrélée à la capacité des banques à offrir une expérience fluide, personnalisée et sécurisée.

Les banques qui intègrent des dispositifs d'assistance virtuelle ou de rappel téléphonique en complément des services digitaux obtiennent des scores de satisfaction plus élevés.

Ces constats confirment la nécessité d'un modèle relationnel hybride, qui combine la puissance de l'automatisation avec l'intelligence émotionnelle du conseiller humain. Ce modèle semble particulièrement pertinent pour le contexte marocain, où les attentes relationnelles demeurent fortes malgré une appétence croissante pour les outils numériques.

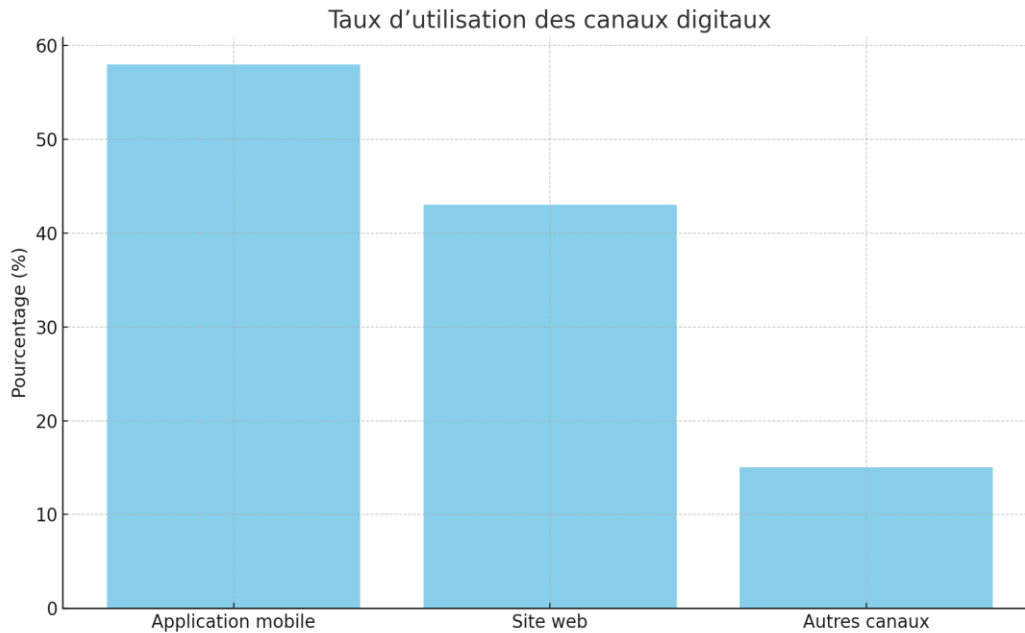


Figure 1 : Taux d'utilisation des principaux canaux digitaux bancaires.

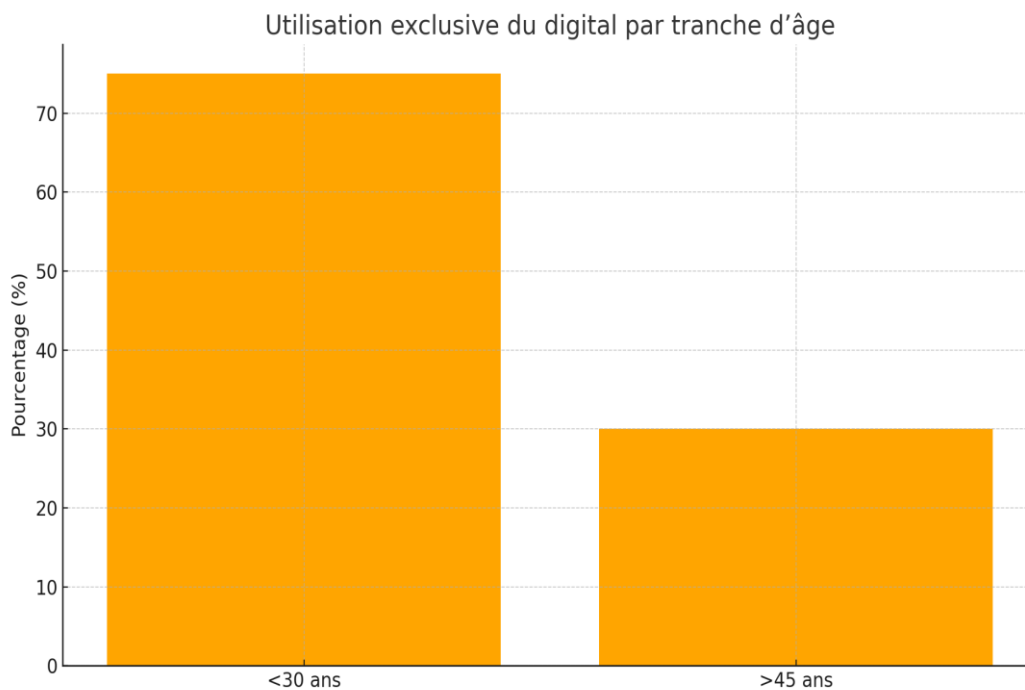


Figure 2 : Utilisation exclusive du digital

4. Discussion

Les résultats présentés confirment l'hypothèse selon laquelle la digitalisation, bien qu'indispensable pour répondre aux exigences contemporaines de performance transactionnelle, ne saurait à elle seule assurer une relation client durable et de qualité dans le secteur bancaire marocain. Loin d'être un simple changement d'outillage, la transformation digitale constitue une reconfiguration en profondeur des modalités d'interaction entre la banque et ses clients.

La montée en puissance des interfaces digitales s'inscrit dans une tendance mondiale à la désintermédiation, à l'automatisation des processus, et à l'optimisation des parcours utilisateurs. Pour autant, les clients n'abandonnent pas leurs attentes relationnelles : ils souhaitent être reconnus, conseillés, accompagnés. Cette ambivalence structure l'expérience bancaire moderne autour d'une tension entre autonomie fonctionnelle et besoin d'ancrage humain.

L'analyse des données issues de l'enquête et des entretiens met en évidence un besoin croissant d'hybridation stratégique. Les clients expriment clairement une volonté de bénéficier à la fois des avantages du digital (rapidité, autonomie, disponibilité) et de ceux de la relation humaine (empathie, conseil, confiance). Cette hybridation ne peut être laissée au hasard : elle doit être construite comme un levier de différenciation stratégique.

Trois piliers apparaissent alors comme structurants pour la performance de la relation client à l'ère digitale :

1. ***L'autonomie numérique*** : Elle traduit la capacité du client à interagir avec son établissement bancaire en toute indépendance. Cela suppose des plateformes intuitives, inclusives (accessibles à des usagers aux profils variés), et enrichies de fonctionnalités à forte valeur ajoutée. L'autonomie ne doit toutefois pas être confondue avec l'isolement : elle doit être pensée comme une liberté encadrée, soutenue par un filet de sécurité humain.

2. ***La confiance digitale*** : Plus qu'un attribut technique, la confiance est une construction sociotechnique fondée sur la lisibilité des interfaces, la transparence des processus, la sécurité perçue des données, mais aussi la possibilité de recours humain en cas de problème. Le rapport de confiance est ici intimement lié à la continuité entre le digital et le relationnel.

3. ***Le support humain augmenté*** : Le rôle du conseiller client évolue vers celui de médiateur de la complexité digitale. Il ne s'agit plus seulement de vendre des produits, mais de guider, rassurer, contextualiser. Ce support doit être intégré aux parcours digitaux sous forme d'assistance proactive (chat en ligne, rappel automatique, tutoriels personnalisés, etc.).

Sur la base de ces piliers, cette recherche propose un modèle tridimensionnel d'évaluation de la gestion de la relation client digitale dans les banques marocaines, structuré autour de :

- ***La fluidité technologique***, définie par la performance des interfaces, la réactivité des systèmes, et l'intégration des services.
- ***La qualité de l'accompagnement humain***, mesurée par la disponibilité, la compétence et la sensibilité relationnelle des conseillers.
- ***L'alignement stratégique***, soit l'adéquation entre les dispositifs digitaux proposés et les profils, usages, et attentes des différentes clientèles.

Ce modèle permet de dépasser les approches technocentriques de la transformation digitale, en replaçant l'humain au cœur des dispositifs d'innovation. Il met également en évidence l'importance d'une stratégie différenciée selon les segments de clientèle (jeunes urbains, seniors ruraux, professionnels, etc.), afin d'éviter une fracture numérique dans l'accès aux services financiers.

En définitive, la digitalisation ne doit pas être envisagée comme une finalité, mais comme un moyen d'optimiser la relation client dans un écosystème en mutation. Elle invite à repenser les métiers, les compétences, les indicateurs de performance, et la gouvernance de la relation client dans le secteur bancaire. L'intelligence technologique doit être pensée en complémentarité de l'intelligence émotionnelle, seule à même de garantir une expérience client riche, inclusive et durable.

5. Implications managériales

La digitalisation de la relation client constitue une opportunité stratégique pour les banques marocaines, mais son succès dépend de la capacité des managers à concilier efficacité technologique et qualité relationnelle. Les résultats de cette recherche mettent en lumière cinq axes managériaux prioritaires.

Redéfinir le rôle du conseiller bancaire : La digitalisation transforme le conseiller en médiateur de la complexité digitale. Sa mission ne se limite plus à la gestion administrative, mais s'étend à l'accompagnement pédagogique des clients dans l'utilisation des canaux numériques. Investir dans la formation continue – intégrant compétences techniques, pédagogie numérique et intelligence émotionnelle – devient essentiel pour préserver la confiance et l'engagement des clients.

Développer des interfaces inclusives : La fracture digitale observée entre jeunes urbains et populations rurales ou âgées appelle à des plateformes simples, accessibles et intuitives. Le design centré utilisateur, l'adaptation linguistique et culturelle, ainsi que l'intégration de dispositifs d'assistance (tutoriels, chat en ligne, rappels téléphoniques) sont nécessaires pour garantir une inclusion numérique et éviter l'exclusion financière.

Exploiter la donnée pour personnaliser l'expérience : Les systèmes de gestion de la relation client (CRM) intelligents, combinés à l'intelligence artificielle, permettent d'offrir une expérience personnalisée et prédictive. Anticiper les besoins, détecter les signaux faibles et proposer des services adaptés constituent des leviers de fidélisation dans un marché bancaire de plus en plus concurrentiel, où les néobanques représentent un défi croissant.

Instaurer une gouvernance orientée client : La transformation digitale ne peut être réduite à un projet technologique. Elle requiert un alignement stratégique clair entre vision managériale, culture organisationnelle et attentes des clients. Les banques doivent adopter des indicateurs de performance intégrant la confiance, la satisfaction émotionnelle et la fidélité à long terme, et non seulement des métriques transactionnelles.

Construire un modèle phygital durable : L'hybridation entre digital et humain apparaît comme la voie la plus pertinente pour le contexte marocain. Ce modèle phygital permet d'offrir simultanément autonomie, rapidité et accessibilité, tout en préservant la dimension relationnelle fondée sur la confiance et l'empathie. Sa mise en œuvre représente un levier de différenciation stratégique face aux concurrents locaux et internationaux, et constitue une condition de réussite pour une expérience client inclusive et durable.

Enfin, l'ensemble de ces implications managériales repose sur une condition clé : l'alignement stratégique entre la transformation digitale et la vision relationnelle de la banque. Les dirigeants doivent porter un ****discours cohérent sur le rôle du digital****, non pas comme simple outil de réduction des coûts, mais comme vecteur de valeur relationnelle. Cette cohérence doit se traduire dans la gouvernance des projets, l'allocation des ressources, et la reconnaissance managériale des pratiques orientées client.

En somme, pour réussir la transition digitale de la GRC, les banques marocaines doivent dépasser la seule logique technologique et adopter une approche systémique, centrée sur l'humain, pilotée par les données, et ancrée dans les réalités sociétales locales. C'est à ce prix qu'elles pourront construire une relation client durable, différente et performante à l'ère numérique.

Conclusion

La digitalisation constitue aujourd'hui un levier incontournable de transformation de la relation client dans le secteur bancaire marocain. Elle améliore l'accessibilité, la réactivité et la commodité des services, tout en répondant aux attentes croissantes d'autonomie et de mobilité. Toutefois, cette étude montre que l'efficacité technologique ne peut à elle seule garantir une relation client durable : plus les canaux digitaux se développent, plus les clients expriment un besoin de proximité humaine, notamment lors d'opérations complexes ou à forte valeur émotionnelle.

L'apport principal de cette recherche réside dans la proposition d'un modèle tridimensionnel articulant fluidité technologique, qualité de l'accompagnement humain et alignement stratégique. Ce cadre met en évidence la nécessité pour les banques marocaines de concevoir un modèle phygital équilibré, conciliant performance digitale et intelligence relationnelle. Néanmoins, certaines limites doivent être reconnues :

- le recours à un échantillonnage non probabiliste limite la représentativité des résultats;
- l'étude étant centrée sur un seul groupe bancaire, sa portée sectorielle reste restreinte ;
- la mise en relation avec les expériences internationales et les néobanques reste encore limitée.

Ces limites ouvrent des pistes de recherche futures :

- élargir l'échantillon à plusieurs établissements bancaires afin de renforcer la généralisation ;
- comparer les modèles relationnels entre banques traditionnelles et néobanques, au Maroc et à l'international ;
- analyser les stratégies d'inclusion numérique pour réduire la fracture générationnelle et géographique ;
- explorer l'évolution des compétences des conseillers à l'ère de l'automatisation et de l'intelligence artificielle.

En définitive, la digitalisation ne doit pas être envisagée comme une substitution du lien humain, mais comme un levier d'hybridation phygitale. C'est en conciliant innovation technologique et excellence relationnelle que les banques marocaines pourront construire un avantage concurrentiel durable, renforcer l'inclusion financière et s'imposer comme des acteurs clés dans un environnement bancaire globalisé et en constante mutation.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Alard, P., & Guggémos, P.-A. (2004). *CRM – Les clés de la réussite*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Antoine, D. (2015). *CRM : La gestion de la relation client*. Paris : 50Minutes.fr.
- Antoine, D. (2015). *Gestion & Marketing : Valoriser la relation client avec une stratégie CRM adaptée*. Paris : 50Minutes.fr.
- Babinet, G. (2019). *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*. Paris : Le Passer.
- Babeau, O. (2020). *Le nouveau désordre numérique : Comment le digital fait exploser les inégalités*. Paris : Buchet-Chastel.
- Baroni, R., & Gunti, C. (2020). *Introduction à l'étude des cultures numériques : La transition numérique des médias*. Paris : Armand Colin.
- Barette, J., & Bérard, J. (2000). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, 25(2), 32–35.
- Batat, W. (2018). *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale : Le triangle de l'expérience digitale pour réussir la transformation*. Paris : Eyrolles.
- Beffa, J.-L. (2018). *La révolution numérique et les entreprises – Se transformer ou mourir*. Paris : Points.
- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). *Crosscanal et Omnicanal – La digitalisation de la relation client*. Paris : Dunod.
- Benotmane, R. (2018). *Numérique et entreprises au Maroc : Essentiels droits et obligations*. Paris : Independently Published.
- Bernard, A., & Khamès, D. (2004). *Le multicanal au service de la relation clients*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Bihr, J.-C. (2021). *Le Lean aujourd'hui : Satisfaction client et reconnaissance personnelle alliant digital et green !* Paris : AFNOR.
- Bloy, E. (1995). Propositions sur l'approche du risque et de la performance des PME par les banques. In M. Agbodan & F. Gero Amoussouga (dir.), *Les facteurs de performance de l'entreprise* (pp. 84–90). Paris : AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext.

- Boussuat, B., Esposito, S., & Etesse, G. (2020). *Objectif satisfaction client : Attitudes et techniques pour enchâter ses clients*. Paris : Dunod.
- Brown, S. (2006). *CRM : La gestion de la relation client*. Paris : Pearson.
- Caseau, Y. (2020). *L'approche Lean pour la transformation digitale*. Paris : Dunod.
- Chaffey, D. (2020). *Marketing digital*. Paris : Pearson.
- Chabry, L., Gillet-Goinard, F., & Jourdan, R. (2021). *La boîte à outils de l'expérience client* (3^e éd.). Paris : Dunod.
- Chabry, L. (2020). *La boîte à outils de l'expérience client* (2^e éd.). Paris : Dunod.
- Courboulay, V. (2021). *Vers un numérique responsable : Repensons notre dépendance aux technologies digitales*. Paris : Actes Sud.
- Cornet, B. (2018). *Améliorer l'organisation de votre entreprise en développant une stratégie CRM*. Paris : Independently Published.
- Dadian, E., & Le Clech, P. (2019). *Expérience client*. Paris : Eyrolles.
- Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). *La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. *Revue Management et Avenir*, 74(2), 185–195.
- Denouël, J., Granjon, F., & Aubert, A. (2014). *Médias numériques et participation : Entre engagement citoyen et production de soi*. Paris : Mare & Martin.
- Dumas, S., & Billaut, J.-M. (2019). *Comprendre et accompagner la transformation digitale : Projetez votre entreprise dans une nouvelle ère grâce au coaching d'organisation*. Paris : Independently Published.
- Etesse, G., Esposito, S., & Boussuat, B. (2020). *Objectif satisfaction client – Attitudes et techniques pour enchâter ses clients*. Paris : Dunod.
- Enonga, S. (2011). *Paradigme de la relation banque-clients dans les services sur internet*. Bruxelles : Université Européenne.
- Fayon, D. (2019). *Transformation digitale 2.0* (2^e éd.). Paris : Pearson.
- Figueroa, C. (2019). *Introduction to Digital Marketing 101: Easy to Learn and Implement Hands-On Guide*. New Delhi : BPB Publications.
- Flacandji, M. (2015). *La relation client à l'ère digitale*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Gallic, C., & Marrone, R. (2020). *Le grand livre du marketing digital* (2^e éd.). Paris : Dunod.

- Gayet, C., & Marie, X. (2019). *Webmarketing et communication digitale* (2^e éd.). Paris : Vuibert.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13–33). Paris : Dunod.
- Gabszewicz, J., & Sonnac, N. (2013). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris : La Découverte.
- Hans, V. B. (2020). *La banque numérique : Une aubaine ou une déception ?* Saarbrücken : Éditions Universitaires Européennes.
- Huet, J.-M. (2019). *La révolution numérique de demain* (tome II). Paris : Éditions du Panthéon.
- Hsieh, T. (2011). *L'entreprise du bonheur : Leçons de mon succès, la culture d'entreprise et la relation client*. Paris : Alisio.
- Izoard, S. (2022). *Humaniser l'entreprise – Témoignages de dirigeants engagés*. Paris : Mame.
- Jallat, F., & Peelen, E. (2018). *Gestion de la relation client*. Paris : Pearson.
- Jallat, F., Peelen, E., & Stevens, E. (2018). *Gestion de la relation client : Expérience client, performance relationnelle et hub relationnel* (5^e éd.). Paris : Pearson.
- Khames, D., & Bernard, A. (2004). *Le multicanal au service de la relation clients*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lamarque, E., & Hirigoyen, G. (2011). *Management de la banque*. Paris : Pearson.
- Lilen, H. (2019). *La belle histoire des révolutions numériques*. Bruxelles : De Boeck.
- Marangé, C., & Quessard, M. (2021). *Les guerres de l'information à l'ère numérique*. Paris : PUF.
- Marrone, R., & Gallic, C. (2020). *Le grand livre du marketing digital* (2^e éd.). Paris : Dunod.
- Meyronin, B., & Spencer, T. (2016). *Management de la relation client : Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*. Paris : Vuibert.
- Mignot, O. (2019). *La transformation digitale des entreprises*. Paris : Maxima Laurent du Mesnil.
- N'kawula, C. (2017). *Organisation et gestion de la relation client*. Bruxelles : Université Européenne.

- Nuel, M.-J. (2008). *Construire sa relation client : Une méthode adaptée et personnalisée*. Paris : Puits Fleuri.
- Potage, J. (2016). *Maturité des services achats et relation client-fournisseurs*. Paris : Maxima.
- Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. Paris : Dunod.
- Riou, N. (2016). *Le consommateur digital : Les nouvelles approches pour le séduire*. Paris : Eyrolles.
- Roman, B., & Tchibozo, A. (2020). *Transformer la banque – Quelles stratégies à l'ère digitale ?* (2^e éd.). Paris : Dunod.
- Rouvière, S. (2010). *Réussir sa relation client*. Paris : Dunod.
- Soulez, S. (2017). *Le marketing : Marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client*. Paris : Gualino.
- Soulez, S. (2020). *Le marketing : Marketing stratégique et opérationnel, comportement de l'acheteur et CRM*. Paris : Gualino.
- Spencer, T., & Meyronin, B. (2016). *Management de la relation client : Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*. Paris : Vuibert. [□ déjà listé → doublon]
- Tallec, C., & Body, L. (2015). *L'expérience client : Le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement*. Paris : Eyrolles.
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e éd.). Paris : Dunod.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Truphème, S., & Gastaud, P. (2020). *La boîte à outils du marketing digital*. Paris : Dunod.
- Truphème, S. (2016). *L'inbound marketing : Attirer, conquérir et enchainer le client à l'ère du digital*. Paris : Dunod.
- Venturi, G., & Lefébure, R. (2005). *Gestion de la relation client*. Paris : Eyrolles.
- Volle, P. (2012). *Stratégie clients : Points de vue d'experts sur le management de la relation client*. Paris : Pearson.
- Zardet, V., & Savall, H. (2019). *La digitalisation apprivoisée : Au service de l'humain et de la performance durable*. Paris : EMS.