

L'impact de la Digitalisation sur la Relation client au sein des banques Marocaines En Période de crise - COVID-19

The Impact of Digitalization on Customer interactions in Moroccan Banks During Crisis - COVID-19

EL HACHIMI MOHAMED AMINE

Doctorant

ENCG Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations
MAROC

KADOURI ABDILLAH

Enseignant chercheur

PES, ENCG Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations
MAROC

AMMI ANOUAR

Enseignant chercheur

ENCG Kenitra

Université Ibn Tofail - MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations
MAROC

Date de soumission : 13/01/2025

Date d'acceptation : 25/02/2025

Pour citer cet article :

EL HACHIMI. M.A. & al. (2025) « L'impact de la Digitalisation sur la Relation client au sein des banques Marocaines En Période de crise - COVID-19 », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp : 622 - 647

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14934143>

Résumé

La période de la crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui (COVID-19) a montré que la digitalisation est devenue la pierre angulaire pour toute institution ou organisation qui souhaite se moderniser et suivre la tendance technologique actuelle. Les banques d'aujourd'hui doivent procéder à une transformation en profondeur de leurs modèles digitaux afin de concurrencer les nouveaux venus et satisfaire les attentes d'une clientèle constamment connectée et avisée. Cet article a pour objectif d'étudier l'impact de la digitalisation sur la relation client en période de crise sanitaire tout en se basant sur une étude empirique basée sur un questionnaire, adressées à des clients de plusieurs banques au Maroc avec un échantillon de 180 répondants, les résultats issus de cette étude montrent que la digitalisation dans le secteur des services bancaires est incontournable, elle transforme le métier de banquier et la relation banque-client pour une meilleur performance.

Mots clés : GRC ; Banque ; Digitalisation ; transformation digitale ; COVID-19

Abstract

The period of the health crisis we are experiencing today (COVID-19) has shown that digitalization has become the cornerstone for any institution or organization that wants to modernize and follow the current technological trend. Today's banks need to fundamentally transform their digital models to compete with new entrants and meet the expectations of a constantly connected customer base. This article aims is study the Impact of Digitalization on Customer interactions in Moroccan Banks During Crisis - COVID-19 based on an empirical study, the results from this study show that digital in the financial services sector is unavoidable, it transforms the banker's profession and the bank-client relationship.

Keywords : CRM; Bank; Digitalization; Digital transformation; COVID-19

INTRODUCTION

Depuis les années 2000, nous assistons à un chamboulement universel lié à l'apparition de la digitalisation qui amène à des grands changements dans le paysage économique et financier. L'ensemble des secteurs existants sont concernés par cette digitalisation, le secteur bancaire est le secteur par excellence où la digitalisation est vue comme un accélérateur de croissance et de productivité, pareillement, elle devrait bouleverser en profondeur l'écosystème et le business model utilisé. La performance des organisations a toujours été liée à plusieurs variables. Aujourd'hui, une des variables qui a bouleversée toute sorte d'organisations est la disruption et la transformation digitale. La période de la crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui (COVID-19) a montré que la digitalisation est devenue la pierre angulaire pour toute institution ou organisation qui souhaite se moderniser et suivre la tendance technologique et digitale actuelle. Dans ce sens, les banques sont appelées vertement afin de procéder à une transformation en profondeur de leurs modèles digitaux pour concurrencer les nouveaux venus et satisfaire les attentes d'une clientèle constamment connectée et avisée.

Depuis quelques années, les banques comme d'autres industries ont vu leur Business Model impacté par un certain nombre de changements et de menaces, le comportement des consommateurs s'est changé dans la mesure où les clients sont devenus de plus en plus connectés et utilisent les nouveaux canaux à distance, les clients sont plus avertis, plus exigeants et moins fidèles car ils deviennent très démarchés et plus courtisés, dans cette relation, le banquier en tant que tel perd de son importance face à ses clients. L'émergence de nouveaux acteurs digitaux (Fintech) ¹comme nouvelle concurrence, et l'introduction des nouvelles technologies ont transformées les règles de concurrence dans l'industrie bancaire, l'impact du Digital participe d'un coté à la multiplication de la concurrence sur le marché bancaire et d'un autre coté, il a pour but d'offrir de nouvelles opportunités de diversification de l'éventail des services à la disposition de la clientèle (BERDI A., SEBBAR A., (2018), DALEY, (2003)). Dans son livre intitulé « la fin des banques », l'économiste français (Phillipe Herlin, 2015) estime que les bouleversements technologiques en cours constituent une menace pour les banques qui pourraient devenir la sidérurgie de la prochaine décennie. Il faut noter aussi, que la survenance de ces nouveaux acteurs non bancaires qui développent des services de banques sur internet, placent le numérique au cœur de leur business model.

¹ Ce sont les géants de l'internet, les opérateurs télécoms et les startups en contraction avec la finance et la technologie. Il s'agit des entreprises innovantes, généralement jeunes, utilisant les technologies du numérique pour fournir des services financiers de façon plus efficace et moins cher. Le terme est apparu dans les pays anglo-saxons dans les années 90,

Le Maroc, comme le reste du monde, vit cette transformation digitale au niveau de tous les secteurs d'activités que ce soit étatique ou privé , le secteur bancaire marocain a connu ces dernières années une révolution technologique profonde, ce qui a conduit récemment la majorité des décideurs du secteur bancaire de lancer des plans de transformations et des chantiers de refonte en digitalisation pour devenir une organisation numérique plus agile et plus digitale, afin de créer des nouvelles expériences et interactions avec leurs clientèles.

Cet article a pour objectif d'étudier l'impact de la digitalisation sur les métiers bancaires et plus précisément la relation entre la banque et ses clients en cette période de crise sanitaire, et aussi de démontrer la façon dont les banques doivent suivre l'évolution digitale dans un contexte de plus en plus acharné et concurrentiel, où le niveau d'exigence des clients est en perpétuelle augmentation et les bouleversements liés au digital sont de plus en plus demandés dans le développement de la relation client afin de préserver la pérennité de cette relation avec les différents clients de la banque.

L'approche méthodologique adoptée nous a permis de tirer un certain nombre de conclusions sur l'importance des moyens digitaux dans la pertinence de la gestion de la relation client au sein des banques marocaines, pareillement, nous avons remarqués que les marocains accueillent avec bienveillance l'arrivée du digital dans leur relation avec la banque tout en restant attachés à la question de proximité avec le conseiller bancaire, toutefois, il faut savoir qu'une part non négligeable, ne fait toujours pas confiance aux technologies numériques, et privilégie davantage le contact physique

À travers cette étude, nous avons remarqués que la situation sanitaire actuelle a poussé de plus en plus les clients à se familiariser avec les outils digitaux proposés par les banques marocaines dans le but d'accompagner l'avènement de ces nouveaux outils et de limiter le contact physique et les déplacements au niveau des agences bancaires. L'objectif étant aujourd'hui est de ne pas mettre fin à la relation physique qui existe entre le conseiller et son client ou la banque et sa clientèle mais en l'occurrence, il s'agit d'un gain en fluidité du traitement de l'opération pour le client et d'une opportunité pour la banque afin de gagner en confiance et satisfaire son client
Tout au long de cet article, nous allons tenter de répondre à la problématique principale suivante :

“ Quel est l'impact de la Digitalisation sur la relation client au sein des banques marocaines en période de crise sanitaire COVID-19 ?”

Pareillement, et dans un souci d'approfondissement et de réalisation d'une étude scientifique exhaustive, nous nous attacherons à développer notre réflexion sur cette thématique en répondant à ces trois questions de recherche :

- Comment les transformations digitales au sein du secteur bancaire sont perçues par les clients en période de crise sanitaire (Covid-19)?
- Quelles répercussions éprouvent les clients quant à leur expérience d'utilisation des nouveaux produits et services bancaires pendant la crise sanitaire ?
- Le digital est-il un facteur suffisant et concurrentiel afin de s'imposer comme référence bancaire auprès des clients ?

Dans ce sens, Cet article sera articulé en trois grandes parties, dans un premier temps, nous allons présenter une revue de littérature sur la gestion de la relation client dans le secteur bancaire, la digitalisation et la transformation digitale au sein des banques et la notion de la gestion de crise afin de donner une lucarne sur les moyens et les approches à adopter dans un contexte de crise tel que la crise sanitaire actuelle relative à la pandémie du Covid-19. Par ailleurs, dans une deuxième partie, nous nous attacherons à vérifier et analyser l'impact de la digitalisation dans 3 phases chronologiques durant cette période sanitaire de la pandémie (avant, pendant et Post confinement) par le biais d'une étude méthodologique quantitative basée sur l'administration des questionnaires au profit d'un échantillon important des clients de différents banques au Maroc.

Enfin, dans notre dernière partie, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus et ferons le rapprochement avec notre problématique et questions de recherche pour lesquels nous apporterons les éléments d'analyse dans un cadre de travail scientifique fondé sur une littérature pluridisciplinaire.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

1.1.1.1 NOTION DE LA GRC (Gestion Relation Client) ET CRM (Customer Relationship Management)

La gestion de la relation client est une démarche qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise (Soulez, 2017). À noter que les termes Marketing relationnel et GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relationship Management) sont utilisés pour définir la même réalité, même s'ils peuvent être différentes l'une à l'autre d'un point de vue pluridisciplinaire.

La GRC (Gestion Relation Client) permet une automatisation et une robotisation de l'ensemble des tâches dans une institution, à travers l'utilisation des médias et outils digitaux, la gestion de la relation client est devenue plus facile et plus accessible par les institutions et les organismes financiers, cette méthode permet la personnalisation de l'ensemble des services relatifs au profil du client, la satisfaction de ce dernier va donc s'accroître à l'aide d'un bon service client, et une accessibilité fluide à l'information sur les produits et les services ainsi qu'un accompagnement en terme de conseil et d'expertise plus adapté aux différents profils des clients.

La gestion de la relation client nécessite l'utilisation continue de l'information anticipée sur les clients actuels et potentiels afin de détecter et de répondre à leurs besoins. L'utilisation efficace de ces technologies permet aux entreprises et aux institutions financières d'offrir à leurs clients une variété de produits à vil prix, des services personnalisés en même temps. Afin de commercialiser de manière efficace des produits à la clientèle individuelle, les institutions bancaires recueillent des informations provenant de sources internes et externes et l'utilisent pour fournir une vue unifiée de la clientèle afin de la cibler plus efficacement et de répondre à ses attentes. Par ailleurs, la gestion des connaissances et des informations est essentielle et critique dans la sphère de la gestion de la relation client, aujourd'hui les données sur les clients sont considérées comme un actif, les grandes institutions et établissements financiers et bancaires qui détiennent d'énormes quantités de données sur leurs clients ont pris conscience de la possibilité d'utiliser ces données dans le but d'édifier des relations à long terme (Karakostas et al, 2005)

1.1.2 LES APPROCHES DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Selon Zablah et al, (2004), la définition du concept de GRC peut avoir différentes significations, plus précisément, on peut distinguer cinq approches :

La GRC est un processus. Les relations clients/fournisseurs ou clients/organismes ou clients/banques se développent à travers le temps et doivent se transformer pour se maintenir et perdurer. La réussite de la GRC est associée à la capacité de détecter et de répondre à l'évolution des besoins et préférences des clients

La GRC est une stratégie. La valeur à vie du client (CLTV) ² détermine le montant et les types de ressources que l'entreprise investit dans une relation particulière. La réussite de la GRC nécessite que les entreprises évaluent et hiérarchisent les relations avec les clients en fonction de la rentabilité de leur valeur à vie (CLTV)

La GRC est une philosophie. La GRC est conditionnée par une focalisation sur le renforcement et le maintien des relations avec les clients. Sa réussite exige que la firme soit orientée client, et pareillement, guidée par la compréhension du changement des besoins des clients.

La GRC est une capacité. Les relations propices et profitables de long terme est la résultante de l'adaptation permanente du comportement de l'organisation envers les clients. La réussite de la GRC est tributaire de la possession de la firme d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles qui lui accorde la flexibilité lui permettant de changer et adapter son comportement envers les clients de manière continue

La GRC est une technologie. La connaissance et les technologies de gestion des interactions représentent les ressources clés de la firme nécessaires pour la constitution d'une relation durable et profitable à long terme avec les clients. La réussite de la GRC résulte particulièrement de l'utilisation de la technologie et de ses fonctionnalités dans le but d'établir une connaissance des clients et de gérer leurs interactions avec l'institution.

Les approches citées de la GRC dans leur globalité ciblent à mieux comprendre les clients et répondre à leurs besoins et attentes.

1.1.3 LA GRC BANCAIRE

Le secteur bancaire a été prémonitoire dans la mise en place de solutions analytiques telles que le CRM. De par son environnement concurrentiel et prédateur, les établissements bancaires doivent innover à travers la gestion de leur relation client dans le but de se moderniser et se

² La **Customer Lifetime Value** (CLV), ou Valeur Vie Client en français, désigne la somme des profits espérés par une entreprise tout au long de la durée de vie d'un client

différencier pour gagner des parts de marché et assurer une pérennité de leur clientèle. Le développement d'internet et des outils digitaux ainsi que l'avènement du Multicanal bancaire ont provoqué la naissance d'une nouvelle ère digitale. Cette transformation profonde a conduit principalement les organismes bancaires à concevoir des nouvelles méthodes pour satisfaire un client plus exigeant et avisé. Ce dernier quant à lui est amené à interagir d'une nouvelle manière avec sa banque et connaître le type de canal adéquat avec sa demande. La banque qui veut générer des profits durables doit développer une culture client forte sur laquelle elle sera amenée à fonder son activité tout en investissant en outils digitaux. Par conséquent, le retour sur investissement se traduit par des gains de part de marché (Rouvière, 2010).

Enfin, dans un but d'optimisation et de fidélisation de la relation avec ses clients, toute banque doit envisager une révolution digitale et une refonte de son système relationnel que nous allons essayer de discuter et d'appréhender au niveau du point suivant consacré à la digitalisation de la relation client

1.2. LA DIGITALISATION BANCAIRE

1.2.1. LA NOTION DE DIGITALISATION ET TRANSFORMATION DIGITALE

Avant d'expliquer la notion de DIGITALISATION, il est toutefois important de définir le mot « digital », Selon Belvaux et Notebaert (2015) dans leur livre intitulé « la digitalisation de la relation client » le mot digital est défini comme suit : « lors du développement de l'informatique, puis d'Internet, le terme « numérique » a été préféré à celui du « digital », les produits utilisant de nouvelles technologies ont donc été associés au mot « numérique ». Aujourd'hui, ces deux termes sont considérés comme synonymes et le terme « digital » a largement remplacé celui de « numérique » dans le langage marketing. Ces deux mots font référence à toute information codée sous forme de chiffres ».

Selon l'expert Marc Van Huelde professeur de Marketing à HEC Paris, « le digital a créé de nouvelles opportunités de création de valeur. Il a permis la création des programmes de fidélisation plus personnalisés. Côté clients, la possibilité de s'exprimer en public dans le domaine de la consommation a donné un pouvoir potentiel supplémentaire aux consommateurs. Au total, cela fait beaucoup de dimensions qui ont fondamentalement changé » (Flores, 2016). L'avènement d'Internet a conduit à la digitalisation de l'économie, il s'agit d'un phénomène qui constitue une véritable révolution pour toute sorte d'organismes et d'institutions. Cette

révolution détient deux caractéristiques, la vitesse d'adoption et l'universalité qui ont un impact majeur sur ce qu'on appelle le parcours client (Sheid, Vaillant & De Montaigu, 2012)

Cette révolution digitale est un enjeu majeur pour les institutions qui souhaitent être en avance par rapport à leurs concurrents tout en transformant leurs menaces en opportunités (Victor & Babaci-Victor, 2017).

D'une manière plus simple et générale, la digitalisation est la transformation d'une entreprise traditionnelle à travers la technologie, pour mieux servir les clients. Dans le cas des banques, la clientèle peut continuer à se déplacer en agence afin d'effectuer ses opérations, mais elle a aussi le choix de le faire via les applications bancaires ou les plateformes en ligne. Si cela était très novateur il y a quelques années, c'est devenu une norme et les sociétés commerciales n'ayant pas compris cette tendance se retrouvent en difficulté.

La transformation des métiers, la digitalisation de la relation client, la digitalisation des pratiques, la numérisation des processus, il s'agit là d'autant de challenges et notions qui influencent profondément nos économies modernes. Tous les acteurs sont concernés, ces révolutions bouleversent vertement la manière d'appréhender les métiers de la banque (Nicolas DENIS, 2019) Selon (Ettien, Peron, 2018) « La transformation implique un cheminement qui sert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre », elle est considérée également comme « l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché » (Bos, 2018). Pour (David F., 2018), « Les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique »

En prenant en compte l'ensemble des définitions et notions citées ci-dessus, nous pouvons conclure que « La transformation Digitale peut se définir comme une conversion des pratiques, une robotisation et une simplification des processus dans le but de créer une optimisation des flux d'échanges entre deux parties prenantes, cette transformation est avant tout un passage d'une économie principalement matérielle vers une économie immatérielle qui s'appuie sur des échanges de données à travers des plateformes digitales, l'objectif principale de cette opération est de réinventer la relation client »

1.2.2. LA DIGITALISATION AU SERVICE DES BANQUES MAROCAINES

Dans le secteur bancaire, comme dans d'autres secteurs, les techniques d'informations et les outils digitaux ont fait évoluer les métiers et les services. Le concept d'E-Banking ou de la banque à distance constitue une révolution en matière d'offre des services bancaires. La conception assistée par ordinateur, les logiciels de travail collectif, la communication en réseau, les bases de données externes et relationnelles, le réseau internet, sont autant de techniques utilisées par les banques au Maroc.

L'utilisation de ces technologies permet aux banques d'offrir des services modernes à la clientèle : agences multiservices, monétique plus sophistiquée, souscription à distance, rapidité des prestations, et instantanéité des opérations. Aujourd'hui, la banque à distance commence à imposer de nouveaux types de relation avec ses clients, ces derniers sont dans l'obligation de suivre la tendance et se familiariser avec les nouveaux outils digitaux proposés afin de réaliser des transactions de façon électronique, autonome et plus fréquente. Les centres d'appels (Banques vocales ou plateformes téléphoniques) en se basant sur l'orientation-client, permettent de gérer aussi bien les appels provenant des clients qui demandent une consultation rapide de leurs comptes ou bien un conseil, que les appels déclenchés par la banque à vocation de prospection ou de détection de besoins. Actuellement, on assiste à une transformation des « call centers » en « Web call centers » qui donnent accès à une possibilité de conversation entre les internautes et les téléconseillers.

Au Maroc, on assiste aujourd'hui à l'avènement de plusieurs canaux digitaux de distribution « MULTICANAL », une guerre digitale est déclenchée entre les différentes banques de la place afin de pouvoir amasser le plus grand nombre de clients, les applications présentes sur le marché sont riches en fonctionnalités puisqu'ils offrent la possibilité d'effectuer des virements en ligne, d'opposer une carte, de régler des factures et des impôts et de faire des mises à dispositions sur Guichet automatique d'une manière instantanée. Pareillement, ces applications et ces portails permettent aussi l'accès à la plateforme boursière avec un accès au carnet d'ordre et aux OPCVM « Organismes de placement collectif en valeurs mobilières » commercialisés par les différentes banques. Sans tenir compte des efforts consentis pour développer l'E-Banking, les banques au Maroc n'investissent que 34% de leurs dépenses informatiques en service IT contre 54 % réservées aux infrastructures et 12 % pour les logiciels à fin juin 2012 (Zejly, 2012)

La digitalisation des services bancaires offrent aujourd'hui la possibilité aux clients particuliers et professionnels de se procurer à des financements sans avoir besoin de passer par les banques

classiques (Peer to Peer) , toutes les démarches et les procédures se font en ligne via des plateformes dédiées qui servent comme base aux appels de fonds. Par ailleurs, des nouveaux modes de financements sont mis à la disposition du public, on cite le Crowdfunding³ « financement participatif » qui représente un nouveau progrès dans nombreux pays, il s'agit d'un financement dit participatif ou collaboratif qui permet aux investisseurs de faire financer via des plateformes leurs projets par le public, cette pratique est quasi inexistante au Maroc, mais on note une volonté de développer cette pratique étant donné la volonté de l'élaboration d'un projet de loi régissant cette activité dans ses différentes formes.

1.3. LE MANAGEMENT DE CRISE

1.3.1. LA NOTION DE CRISE :

De nos jours, le monde pousse les entreprises et les organisations à anticiper et à imaginer tous les scénarios afin de faire face à des situations intenses et des périodes désordonnées nées d'une concurrence rustique et abrupte, de tensions régionales et nationales, d'événements géophysiques et climatiques, des changements technologiques, des crises financières.

Ainsi, et comme l'analyse Edgar Morin, 1976 « crise signifie indécision : c'est le moment où en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes »⁴

Plusieurs approches ont été apportées et plusieurs auteurs ont repérés et cernés cette notion, dans ce sens, nous allons présentés quelques définitions et quelques séries de points bien représentatifs de cette situation qu'est la crise. Hermann 1972 spécialiste des crises internationales décrit " Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables"⁵, de son côté Uriel Rosenthal 1986 donne une définition plus générale " Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude nécessite la prise de décisions cruciales "⁶

Dans la continuité de cette revue de littérature sur la notion de crise, Wiener et Kahn ⁷ ont relevés douze dimensions génériques de la notion de crise :

³ Le crowdfunding, ou « financement participatif » est un **outil de financement alternatif** qui ne passe pas par les circuits et outils traditionnels, notamment bancaires, mais fait appel à des ressources financières auprès des internautes afin de financer un projet

⁴ E. Morin : Pour une crisologie, Communications, n° 25, p. 149-163, 1976.

⁵ Charles Herman, 1972, p.13.

⁶ Uriel Rosenthal, 1986, repris in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (Ed.), 1989, p 10.

⁷ Antony J. Wiener and Herman Kahn , 1962, cité par Ch. F. Herman, 1972, p. 21

- La crise est souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions.
- La crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante.
- La crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués.
- La crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées.
- La crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers.
- La crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les réponses à apporter.
- La crise est une période ou une situation durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue.
- La crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété.
- La crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate.
- La crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps.
- La crise est marquée par des changements de relations entre les participants.
- La crise augmente les tensions entre les acteurs.

Pour conclure, la crise peut être définie comme un état d'urgence grave ou une situation inquiétante dont le fonctionnement de l'organisation est gravement troublé et où les processus normaux de gestion et de contrôle de l'organisation ne sont plus efficaces. A cet effet, la continuité de l'activité de l'organisation est perturbée et menacée.

1.3.2. LA GESTION DE CRISE ET L'ACTIVITE BANCAIRE :

La crise se manifeste toujours à un moment inopportun et d'une manière inopinée et inattendue. Les entreprises et particulièrement les organisations bancaires changent les priorités et mettent en place des comités ad hoc pour pouvoir gérer ces moments de crise. Cela permet de donner une image indépendante et objective de l'efficacité de la maîtrise des risques engendrés par la crise et développer un bon système de gestion de crise.

La gestion de crise possède plusieurs définitions, une des premières écoles à définir ce concept découle de la pensée de Coral Bell 1978 qui décrit « la gestion de crise doit [...] être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science ; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents »⁸. Toutefois, deux écoles

⁸ C. Bell : International Crises and Crisis Management – An East-west Symposium, Decision Making by Governments in Crisis Situations, in Frei, D edition, p.50-58, 1978. Citée dans : Conditions et mécanismes de

s'opposent vis-à-vis de la linéarité de la gestion de crise, l'école événementielle pour laquelle la crise est la résultante d'un événement qu'il est en vain de vouloir toujours prévoir, et l'école processuelle pour laquelle la crise résulte d'une série de dysfonctionnements. D'après cette dernière, la mise en place d'un plan de continuité d'activité vise à réduire les dysfonctionnements. Lors de la gestion de crise, le Top management et les décideurs doivent assurer une communication à chaud appelée communication de crise qui permet de véhiculer un message adapté à la situation afin d'éviter de générer de nouvelles perturbations dans le système. Ils doivent garder à l'esprit cet effet de distorsion et de diffamation qui peut être fatal avec l'arrivée des nouveaux médias (en particulier les réseaux sociaux)

Au cours de cette dernière décennie, différents concepts et terminologies ont vu le jour dans le monde de la gestion de crise : analyse des risques, réduction d'impacts, plan d'urgence, continuité d'activité, plan de reprise, gestion de crise, etc, certains de ces aspects sont mis en avant par différentes réglementations.

En ce qui concerne l'activité bancaire, la survenance d'une situation de crise implique l'activation d'une sonnette d'alarme qui donne naissance à des plans de continuité de l'activité (PCA) visant à limiter au maximum les dommages causés et redémarrer rapidement les activités de l'organisme bancaire.

Selon le comité de la réglementation bancaire et financière en France, un plan de continuité d'activité (PCA) est « l'ensemble des mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités »⁹. Ainsi nous pouvons définir le Plan de continuité d'activité (PCA) comme un ensemble de dispositions et procédures prévues pour permettre à l'institution bancaire de réagir à une situation de crise de manière à garantir la reprise des activités critiques.

La pandémie du COVID-19 a confronté les institutions bancaires avec des PCA sur tous les plans, que ce soient commerciaux, managériaux, sanitaires ou informatiques. Toutes les banques ont réfléchi sur ce sujet par le biais des groupes de travail internes, des échanges privés publics afin de préparer leur plan pandémie et assurer la pérennité de l'activité et la satisfaction de leurs clients. La gestion de la continuité d'activité et la gestion de crise sont devenues des éléments indispensables à la bonne marche des organismes bancaires.

production des défaillances, accidents et crises : "Le risque de défaillance et son contrôle par les individus et les organisations dans les activités à hauts risques" sous la direction de R. Amalberti, C. Fuchs et C. Gilbert, CNRS, Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, Juin 2002.

⁹ CRBF 97-02, Article 14 ; CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La recherche s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie de type exploratoire. Elle repose sur des données empiriques collectées par questionnaire auprès des clients des banques commerciales implantées sur le territoire marocain. L'échantillon choisit est obtenu par une procédure de tirage aléatoire au cours de laquelle chaque élément de la population a une probabilité connue non nulle d'être tiré. L'élaboration du questionnaire est souvent considérée comme une pièce maîtresse de toute recherche. Son choix est dû à la volonté d'interroger, dans une durée de temps limitée, un grand nombre de différents clients des banques marocaines de la place.

Pour la réalisation du questionnaire, tout d'abord, nous nous sommes basés sur les méthodes d'élaboration des questionnaires publiées dans des ouvrages des méthodes de recherche en gestion, ensuite sur la littérature traitant les différents aspects de notre sujet. Cette expérience fut bénéfique, a permis de tirer profit des suggestions et remarques concernant tant le fond que la forme. Au total, il nous a fallu en rédiger trois versions différentes avant la version définitive qui a été administrée, à distance par voie numérique à cause des règles sanitaires relatives à la pandémie du COVID-19

Dans le cadre de notre étude réalisée auprès des différents types de clients marocains, nous avons estimé que les résultats que nous allons collectés, seront un support solide qui nous permettra de connaître davantage tous les avis à l'égard de la contribution du digital au développement de la relation client au sein des banques marocaines dont l'objectif principal est de compléter notre étude empirique et répondre aux différentes questions de recherche.

Par ailleurs, nous avons recueilli 180 réponses à travers notre questionnaire pour lesquelles, nous allons présenter les résultats détaillés en faisant ressortir au mieux les réponses qui sont en lien avec notre problématique et nos questions de recherche.

2.1. Caractéristiques et Identités des répondants :

L'étude que nous avons menée en période de crise sanitaire COVID-19, nous a permis d'avoir un aperçu représentatif sur la perception des clients par rapport à la digitalisation et aux mutations technologiques qui impactent leurs relations avec la banque. La structure du questionnaire se compose de 4 parties, une première partie consacrée à l'identité du client (son genre, son âge, sa catégorie socioprofessionnelle, son niveau d'instruction, sa banque principale et le degré de sa satisfaction par rapport à sa banque principale). Ensuite et pour donner une fiabilité et une expérience perceptuelle plus large sur l'avis des clients vis-à-vis de la

digitalisation sur la relation client, nous avons administré les questions en 3 périodes chronologiques à savoir Avant le confinement, Pendant le confinement et Post confinement

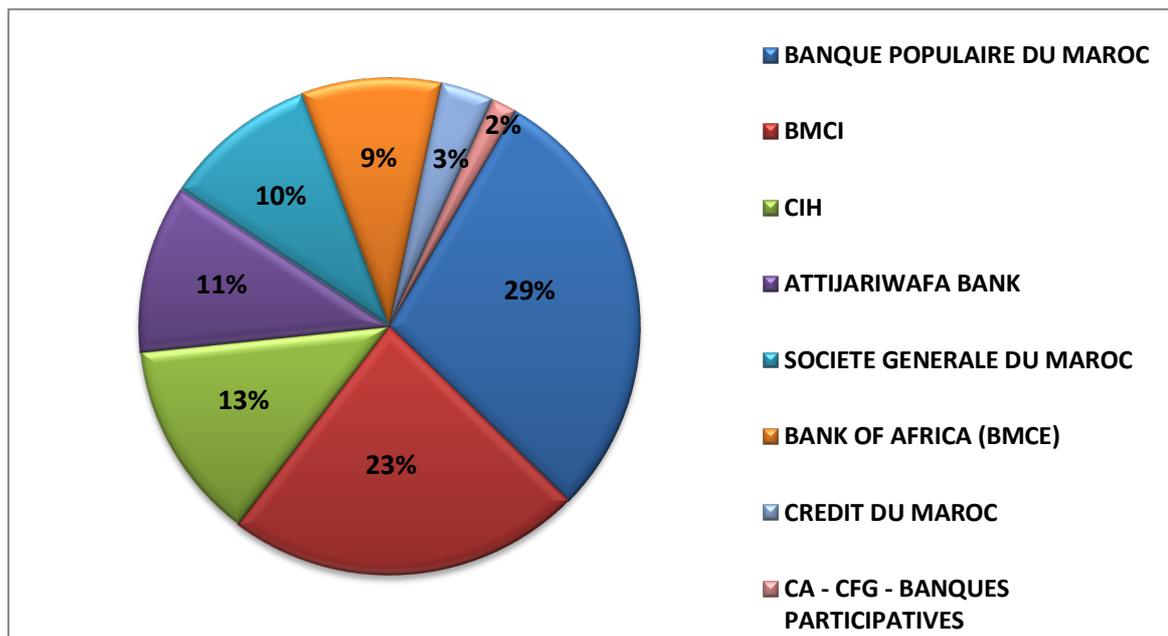
Les résultats issus de notre étude font ressortir sur 180 répondants, 105 sont des hommes (58%) contre 75 qui sont des femmes (42%) en terme d'approche genre. Sur cet ensemble, et en termes d'âge 124 répondants ont entre 25 ans et 40 ans, ce qui constitue 68 % de notre échantillon, 32 répondants (18%) sont situés dans la tranche de 41 à 60 ans, 19 répondants ont moins de 25 ans (11%), et finalement seulement 5 répondants ont plus de 60 ans (3 %) représentant ainsi le pourcentage des retraités existants sur notre échantillon. Ce dernier est principalement constitué d'une population jeune puisque 79 % de l'ensemble ont un âge moins de 40 ans.

Dans le même ordre d'idées, les nouveaux outils technologiques et digitaux sont utilisés dans une grande mesure par la population des jeunes, qui sont de plus en plus attachés à l'utilisation de la technologie dans leur quotidien, les résultats soulevés de cette étude avec un échantillon de 79 % de jeunes sont à l'image de la banque digitale de demain qui sera dans l'obligation de suivre la tendance et la mentalité de cette population afin de les fidéliser et les satisfaire.

Pour ce qui est de la catégorie socioprofessionnelle, 54 % des répondants ont un statut de Salarié – Cadre – Cadre supérieur, 21 % sont des fonctionnaires d'état avec un statut public, 8% sont des étudiants, 8% pratiquent une profession libérale (Médecins, avocats, notaires, gérants d'affaires personnelles, etc. ...), 3 % sont des retraités et finalement 6% sont des commerçants-artisans. Nous pouvons en déduire que la majorité des répondants (75%) sont des employés dans le secteur privé et public, cette particularité donne une mention spéciale à notre échantillon, dans la mesure où nous sommes devant une clientèle avisée et exigeante, qui s'attend à une panoplie de produits et services convenable à ses attentes.

En ce qui concerne le niveau d'instruction des répondants, nous avons un pourcentage de 68% de répondants avec un diplôme BAC+5 ou plus (Master, DEA BAC+6, Doctorat, expertise comptable), 21% ont un BAC+3 ou Licence, 9% avec un BAC+2 ou Deug, 2% avec seulement un BAC. Les chiffres obtenus par rapport au niveau d'instruction des répondants se joignent aux chiffres de la CSP pour montrer le profil averti et instruit de l'échantillon de l'étude.

Figure N° 1 : Répartition de la banque principale des répondants



Source : Auteurs

Ensuite, nous avons voulu savoir la banque principale des répondants de notre échantillon aléatoire, nous avons eu comme résultat que 29% des répondants sont des clients de la Banque Populaire du Maroc, 23% sont des clients de la BMCI, 13 % sont des clients de la CIH, 11% sont des clients d’ATTIJARIWAFI BANK, 10% sont des clients de la SGM (Société Générale Maroc), 9 % sont des clients de Bank Of Africa (BMCE), les 5% restants, sont des clients des autres banques telles que la CFG, CDM, CA ou les banques participatives. Nous pouvons donc conclure, que nous avons un échantillon assez représentatif de l’éventail des banques commerciales existantes au niveau national, plus que la moitié de l’échantillon (52%) est constitué par les clients de deux banques : la Banque populaire du Maroc et la BMCI, la diversité de la bancarisation des répondants va nous permettre d’avoir une analyse plus complète sur l’impact favorable ou défavorable des pratiques digitales de la sphère bancaire marocaine sur la relation client.

S’agissant de l’ancienneté bancaire, nous avons trouvé que 51% des répondants sont des clients de leur banque depuis plus que 6 ans, 35% ont une ancienneté entre 2 ans et 6 ans, 14% sont des clients plus ou moins récent. L’ancienneté bancaire réside comme un paramètre important dans la définition de la satisfaction client tout au long de son parcours relationnel avec sa banque.

Par la suite, nous avons mesuré le degré de satisfaction des clients par rapport à leurs établissements bancaires, nous avons trouvé que 40% des répondants sont satisfaits de la relation bancaire, 31% sont moyennement satisfaits, 19 % sont très satisfaits, de l'autre coté, nous avons trouvé que 7% sont insatisfaits et finalement seulement 3% sont très insatisfaits de leurs établissements bancaires. Dans l'ensemble nous pouvons donc conclure tout en s'appuyant sur les résultats obtenus que presque 60 % des clients répondants sont satisfaits de la relation avec leurs banques, ce qui implique que ces dernières utilisent un bon système de gestion de la relation client qui est basé sur le développement d'une relation durable avec les clients. La satisfaction des clients est tributaire de plusieurs facteurs, la disponibilité des banquiers, l'accompagnement, le conseil personnalisé, la proposition de plusieurs canaux distants pour les opérations courantes, sont les facteurs qui influencent le choix des clients vis-à-vis de leur banque principale.

3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

3.1. AVANT LE CONFINEMENT

A travers cette partie, nous avons analysé l'attitude des clients pendant cette période qui est caractérisée par une faible prise de conscience des enjeux et des impacts de la digitalisation par les établissements bancaires, la complexité du sujet réside sur sa compréhension et les actions à mener pour suivre cette transformation digitale.

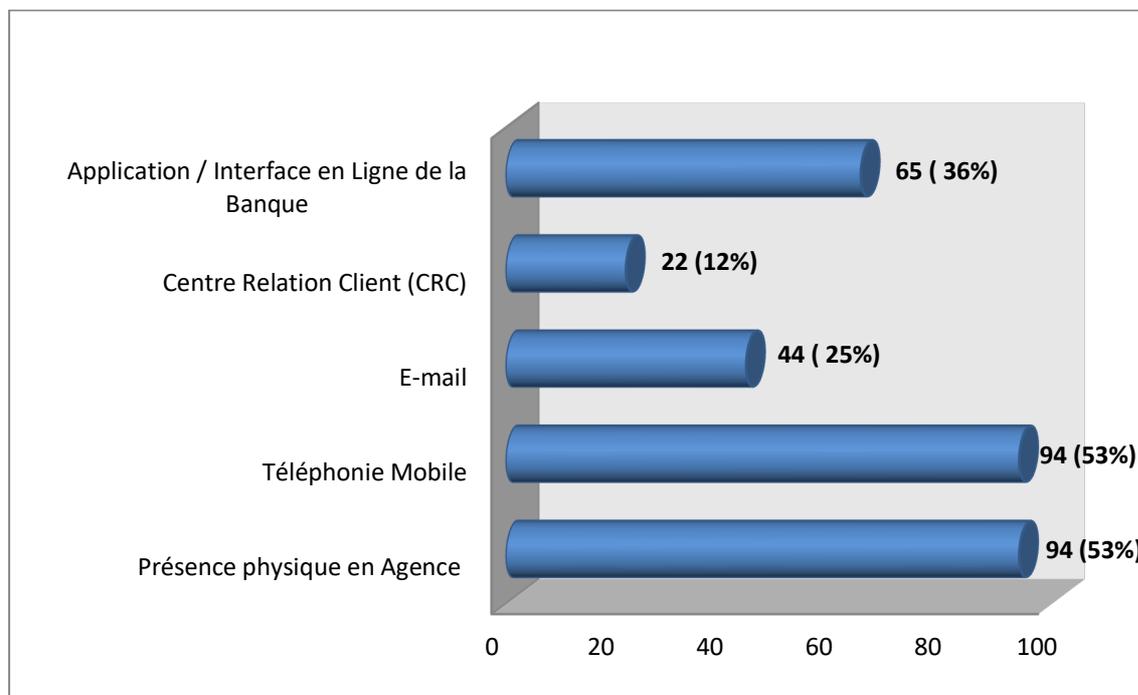
Pour se faire, nous avons posé la question qui évoque l'attitude des clients par rapport à l'obligation d'avoir un contact physique avec le conseiller bancaire, nous avons trouvé que 65% des clients répondants estiment que ce dit contact n'est pas obligatoire, contre 35% qui trouvent toujours que la fréquentation de l'agence bancaire reste une chose importante dans ce processus. Nous concluons donc que la relation avec le gestionnaire du compte perd de son importance et qu'une majorité de clients se penchent vers une relation numérique qui repose sur l'utilisation des différents canaux à distance.

Dans le même ordre d'idées, nous avons ensuite demandé, combien de fois par an, les clients se rendent à leurs agences bancaires, nous avons trouvé que 64 % des clients fréquentent leurs agences moins de 5 fois par an, 17% se rendent à leurs agences entre 6 à 10 fois par an, 13% se rendent 10 fois et plus et finalement, 6% ne partent jamais à la rencontre de leurs conseillers pendant toute l'année. Ces résultats se rallient aux résultats obtenus lors de la question précédente, environ 70% des clients de l'échantillon se rendent au plus 5 fois par an à leurs agences bancaires. Le constat est clair, notre échantillon est principalement constitué d'une

population jeune, cette dernière ne se rendent plus en agence, ils font toutes leurs opérations via les applications bancaires ou E-banking.

Pour ce qui est du Canal le plus utilisé et préféré par les clients pour contacter leurs banques, nous avons obtenus les résultats suivants :

Figure N° 2 : Les canaux utilisés avant le confinement



Source : Auteurs

L'enquête réalisée nous montre que les canaux les plus utilisés par les clients pour contacter leurs Banques avant la période du confinement sont l'utilisation de la téléphonie Mobile (53%), la présence physique (53%) et dans une moindre mesure l'application ou bien l'interface en ligne (36%). Le contact par E-Mail (25%) ou via le Centre relation client (12%) sont moins utilisés, Pendant cette période, les clients préfèrent avoir un contact réel et véritable avec leur conseiller pour pouvoir traiter leurs opérations dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, nous avons poussé notre analyse pour savoir si les clients utilisent les services en ligne avant le confinement, nous avons conclu que 85% des répondants ont déjà effectués des transactions en ligne à travers une application mobile ou un site internet, contre 15% qui n'ont jamais effectué une transaction en ligne. Ce résultat parle de lui-même, nous pouvons conclure que les clients ont tendance à utiliser les outils digitaux même avant la période de confinement, cette tendance se confirme avec l'avènement et l'accessibilité à la technologie.

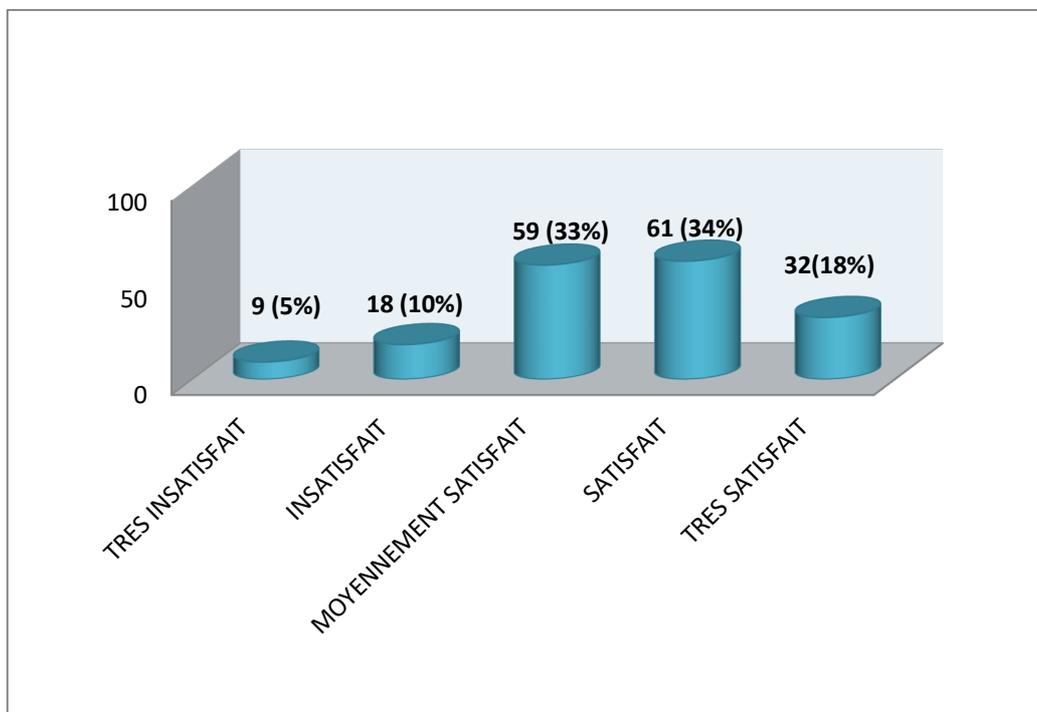
Sur les 85% des répondants qui ont déjà effectués des transactions en ligne, nous avons listé un éventail de types de transactions, afin de savoir les transactions les plus utilisés par les clients, nous avons récolté les résultats suivants : « la consultation de compte » (78 %) est la transaction la plus utilisée, ensuite, « Le virement bancaire » et « le règlement des factures » via l'application Mobile viennent en deuxième position avec un peu près 60% de réponses, en troisième lieu, « l'achat à travers les sites nationaux et internationaux » reste aussi une transaction moyennement utilisé puisque 41 % des répondants la trouvent importante. Finalement, la commande d'un chéquier, ou bien la simulation d'un crédit ou encore la formalisation d'une réclamation restent des transactions moins utilisées par les clients dans la mesure où elles ne constituent pas un service important à leur égard.

En ce qui concerne le service digital « Banque à Distance », nous avons souhaité savoir la fréquence d'utilisation de ce service par les clients des banques constituant l'échantillon, nous avons trouvé que 48 % des répondants utilisent souvent ce service, 27% l'utilisent d'une manière quotidienne, 12% l'utilisent occasionnellement, 13% l'utilisent rarement ou jamais. Nous pouvons en ressortir que 75 % des clients de notre échantillon utilisent le service « Banque à Distance » d'une manière régulière pour suivre leurs comptes bancaires ou pour faire des transactions et effectuer des virements interbancaires ou bien pour régler des factures.

3.2. PENDANT LE CONFINEMENT

Au cours de cette période, l'utilisation des outils digitaux et des applications connectées s'avèrent une nécessité absolue à cause des règles sanitaires adoptées, qui ne permettent pas de se déplacer à l'organisme bancaire pour effectuer une opération donnée. Dans ce sens, et par le biais de notre étude, nous avons voulu mesurer le degré de satisfaction des clients par rapport aux solutions digitales proposées durant cette période et aussi s'arrêter sur les canaux et les transactions les plus utilisées.

Figure N° 3 : Degré de Satisfaction des clients vis à vis des outils digitaux pendant le confinement



Source : Auteurs

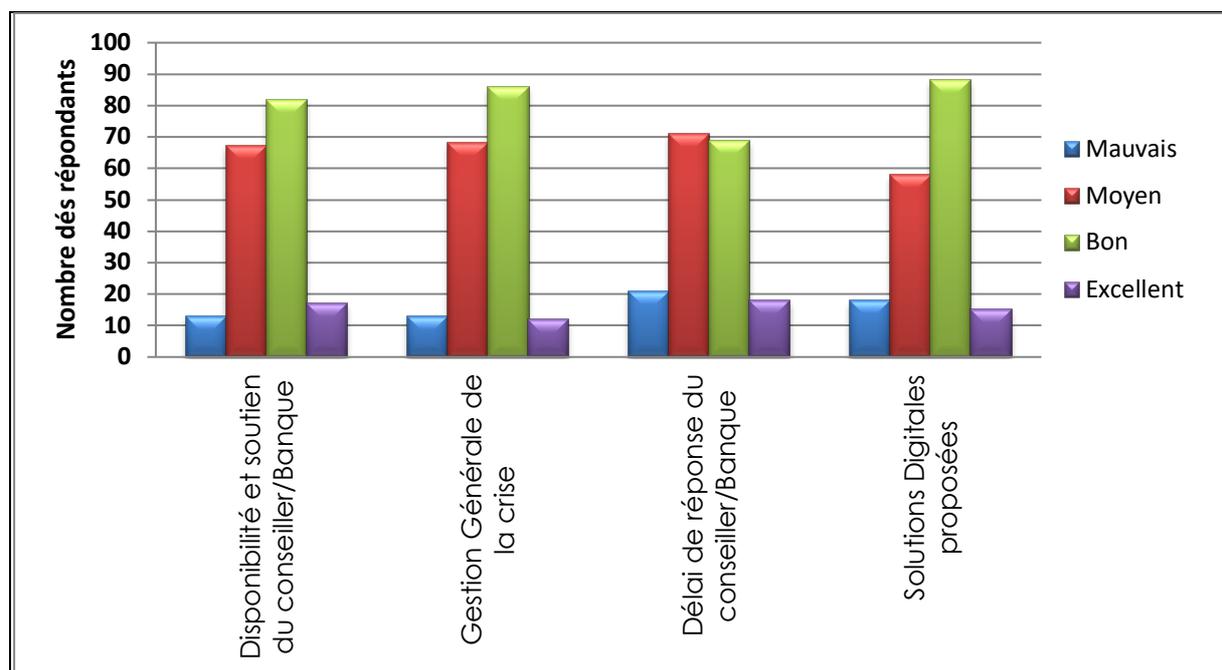
L'analyse du tableau ci-dessus fait ressortir que 34% des répondants sont satisfaits des outils digitaux proposés par leurs banques durant le confinement, 33% sont moyennement satisfaits, 18% sont très satisfaits, l'autre extrémité de l'analyse nous donne que 10% sont insatisfaits et finalement seulement 5% sont très insatisfaits des solutions digitales proposées. Nous pouvons donc conclure en s'appuyant sur les résultats obtenus que la moitié des clients répondants sont satisfaits des solutions digitales présentes pendant cette période de crise sanitaire, le résultat est équilibré puisque l'autre moitié de l'échantillon est moyennement ou carrément insatisfaite des outils digitaux proposés. Le constat est clair, les banques marocaines sont appelées à développer les moyens et les solutions mises à disposition de leurs clients en cette période sanitaire caractérisée par la distance physique.

Ensuite, nous avons interrogé les clients constituant l'échantillon sur les canaux utilisés pendant cette période pour contacter la banque ou le conseiller bancaire. En s'appuyant sur les résultats obtenus, le canal le plus utilisé durant cette période est « la téléphonie mobile » (76%), en deuxième lieu, nous avons « l'agence bancaire » et « les courriers et décharges électroniques » avec respectivement (24%) et (18%) et finalement les autres canaux de contacts tels que « le

Centre Relation Client » ou « l’application Mobile » ou « les interfaces au niveau des sites et des réseaux sociaux ». Ces chiffres reflètent bien la réalité des choses, puisque durant le confinement, l’ensemble des clients disposant d’un engagement (Crédits ou autres) contactent la banque via Téléphonie Mobile ou par courrier électronique pour savoir la solution à adopter vis-à-vis de leurs obligations bancaires (Report ou suspension ou règlement)

Dans le même sens, nous avons posé la question concernant les transactions jugées indispensables et primordiales durant le confinement, les résultats obtenus s’avèrent tout à fait logiques, « la consultation du compte » (80%), « le virement bancaire » (80%), « le règlement des factures » (71%) sont les transactions les plus indispensables au regard des clients de notre échantillon pendant cette période. Au reste, nous trouvons les autres transactions courantes et non courantes telles que « La commande des chéquiers et des cartes, la demande de recalcul du code confidentiel, la simulation de crédit, et enfin le report des échéances de crédits »

Figure N° 4 : Appréciations des clients par rapport à la gestion globale



Source : Auteurs

Dans une autre réflexion, et afin de définir d’une façon précise la relation client-conseiller, nous avons posé la question aux répondants quant à la gestion globale de cette période de crise par

les différentes banques des répondants ainsi que les solutions digitales proposées, la disponibilité et le délai de réponse des conseillers de la banque. Nous avons conclu que dans l'ensemble, les clients apprécient les efforts fournis par les banques de la place pendant cette période de confinement, les répondants trouvent que la disponibilité et le délai de réponse des conseillers est plutôt correct compte tenu de la pluralité des canaux de communication proposés pour joindre la banque, néanmoins une marge de progression reste significative. En ce qui concerne la gestion globale de la crise sanitaire ainsi que les solutions proposées, les clients trouvent que leurs banques ont bien gérés cette période malgré que les avis puissent diverger quant à la performance et la qualité de ces solutions digitales.

Enfin de compte, la dernière interrogation énoncée porte sur l'avantage principal du service « Banque à Distance », pour cette question, les répondants trouvent que les deux avantages les plus importants sont « le Gain de temps » (89%) et « Moins de déplacement » (86%) durant cette période, néanmoins, et dans une moindre mesure, le service « Banque à distance » peut être vu comme un élément de différenciation, un service optimal et personnalisé ou un service qui engendre moins de frais pour les clients.

3.3. POST CONFINEMENT

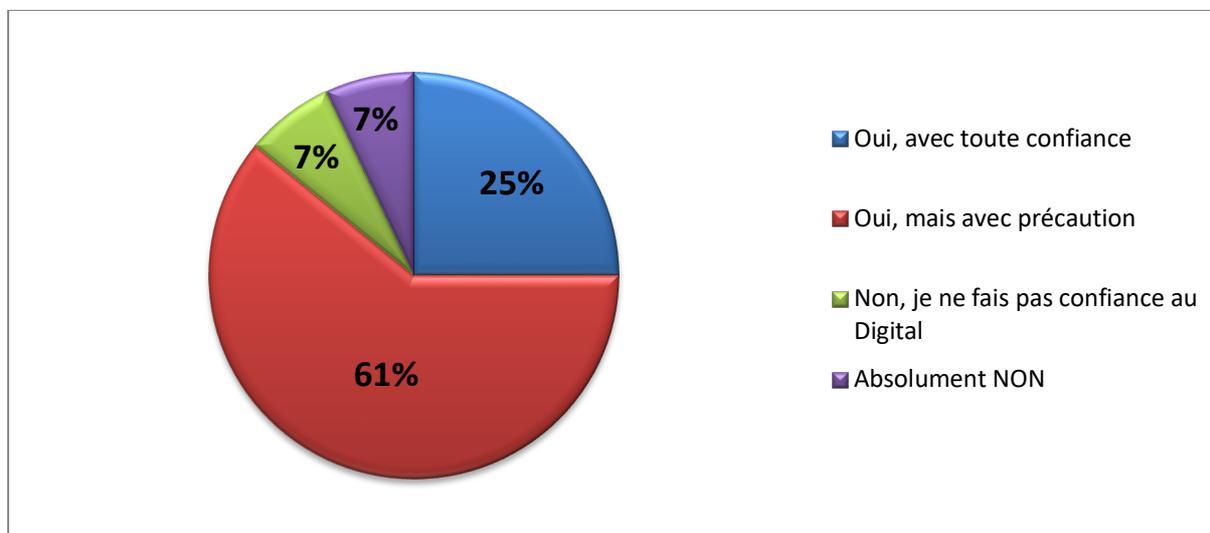
Lors de cette période à venir, nous avons voulu mesurer l'impact de la période de confinement d'un point de vue bancaire sur la décision du client, sa vision quant à la banque de demain et sa perception par rapport au passage à une relation immatérielle avec sa banque. Pour se faire, nous avons posé des questions à vocation anticipée afin de s'arrêter sur les attentes des clients, ainsi que les critères de choix en cas de changement de la banque principale.

Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur le critère le plus important pour faire le choix de changement de la banque principale après la période de confinement, les résultats obtenus sont très intéressants, En premier lieu, nous avons trouvé que « l'offre digitale proposée » et « les tarifs » avec respectivement (64%) et (56%) de réponses, sont les deux critères les plus importants pour les clients de notre échantillon, ensuite viennent les critères de « la Qualité du/des conseillers » (45%), « La proximité de l'établissement bancaire » (32%), « La réputation et l'image de la banque » (22%), dans une moindre mesure, nous avons des critères comme « la disponibilité des agences », « la fiabilité des infrastructures » ou aussi « la sécurité des données » qui sont d'une importance insignifiante.

Par la suite, la question suivante nous a permis de conclure que 74% des répondants estiment ne plus avoir besoin d'un contact physique avec leurs conseillers bancaires pour effectuer les différentes opérations après la période de confinement, seuls 26% trouvent que cette relation est toujours importante. Dans le même ordre d'idées, 69% des répondants sont prêts à se diriger complètement vers une relation immatérielle avec leurs banques contre 31% qui sont contre. De même, 90% des répondants trouvent que le Digital a vraiment modifié la relation avec leurs banques, 10 % trouvent que le digital n'a aucun effet sur cette relation. Sur l'ensemble et en s'appuyant sur ces résultats, nous pouvons conclure que la digitalisation est bien perçue par les clients, la transformation digitale permet de tisser une meilleure interaction entre le client et sa banque à travers une nouvelle forme de proximité et une expérience client plus agile et interactive.

L'avènement des banques en ligne est une réalité aujourd'hui, depuis quelques temps, les clients peuvent ouvrir des comptes en ligne ou à travers des applications bancaires, en ce sens, nous avons posé la question sur l'intérêt porté par les clients pour l'ouverture d'un compte en ligne, nous avons trouvé que 68% des répondants sont intéressés par l'ouverture d'un compte en ligne contre 32% qui n'ont pas manifestés d'intérêt pour ce service révolutionnaire.

Figure N° 5 : Confiez-vous Votre Argent à une banque en Ligne ?



Source : Auteurs

En poussant notre réflexion, nous nous sommes interrogés sur la possibilité de confier son patrimoine numéraire à une banque en ligne, nous avons trouvé, que sur l'ensemble, 86 % des répondants sont d'accords pour placer leurs argents au sein d'une banque en ligne totalement

digitale, sur les 86% des répondants, 61% ont proclamés leurs accords mais avec précaution, ce résultat est encourageant dans la mesure où le pourcentage des clients qui font confiance au digital est significatif.

En dernière analyse, nous avons énuméré un certain nombre de freins quant au développement de la digitalisation au niveau des banques marocaines, le choix le plus optatif par les répondants est « La Cyber sécurité » (62%), ensuite, « La résistance au changement » (44%) et « la complexité du processus » (43%) s'avèrent comme des freins pesant pour le développement de la digitalisation d'après les répondants de notre échantillon, enfin, « Le cout de l'investissement » ainsi que « Le souci de rentabilité » restent deux éléments moins estimatif dans la mise en place d'un Business model reposant sur la digitalisation.

En définitive, les résultats obtenus permettent de confirmer que la qualité et la performance des solutions digitales proposées par les banques sont des éléments prépondérants qui constituent une opportunité d'un avantage concurrentiel afin d'influencer incontestablement les clients dans leurs choix des partenaires bancaires privilégiés.

Conclusion

En guise de conclusion, la gestion de la relation client joue un rôle primordial dans le développement et l'amélioration de la performance des institutions bancaires. L'étude exploratoire que nous avons menée montre que les banques commerciales marocaines sont devenues de plus en plus orientées clients, le système de gestion de la relation client est devenu s'avère à l'heure actuelle une nécessité, il constitue un facteur décisif dans la maîtrise du risque de perte des clients des organismes bancaires, il permet de déceler les attentes et l'identité des clients, de mesurer son cout et sa rentabilité et de satisfaire ses besoins.

La révolution digitale, véritable opportunité de transformation des business Model pour les banques est un puissant essor de leur compétitivité, la mise en œuvre de la transformation digitale est venue en réponse à un impératif de changement exigé par une clientèle avisée qui s'attend à une expérience client agréable, personnalisée et fluide. Le Business Model bancaire est amené aujourd'hui à se transformer de manière à placer le client au centre de l'organisation « Customer Centric». Désormais, l'utilisation du digital n'est plus un choix mais plutôt une nécessité pour garantir un avantage concurrentiel durable au sein de la banque, l'avènement et l'intégration du digital dans le processus et la chaîne de valeur des banques n'est plus un luxe, le système bancaire est appelé aujourd'hui à se lancer dans une course effrénée pour pouvoir survivre à la disruption imposée par les nouveaux arrivants.

A travers notre étude, nous avons mis en évidence les différentes façons dont les banques évoluent dans ce contexte de plus en plus concurrentiel avec les bouleversements liés au digital et un niveau d'exigence client en perpétuelle augmentation, aussi, nous avons vu la manière perceptuelle des clients vis-à-vis des transformations digitales, la positivité et l'optimisme des clients quant à la digitalisation de leurs banques, l'acceptation de cette nouvelle relation de proximité caractérisée par le digital, ainsi que la qualité et la performance des solutions digitales proposées par les établissements bancaires en période de pandémie qui constituent un facteur prédominant dans le choix du partenaire bancaire.

L'ensemble des résultats obtenus par notre étude ont permis de conclure que les investissements en digital fournis par les banques ont un impact positif sur les clients, la période de la crise sanitaire a poussée les banques pour renforcer leurs systèmes de veille concurrentielle en matière de nouvelles technologies et de solutions digitales. Effectivement, les clients commencent à se familiariser avec cette digitalisation d'une manière rapide et obligent les banques à offrir constamment des nouveaux produits et services pour assurer la pérennité de la relation.

Enfin, chaque sujet de recherche met en évidence un certain nombre de limites, pour ce qui est de notre étude, la limite évidente réside dans les caractéristiques de notre échantillon de recherche quantitative puisque environ 80% de l'échantillon constitue une population jeune moins de 40 ans, dans le même sens, une étude à échantillon étendu aurait été plus significative et représentative en prenant en compte la taille du secteur, mais vu la situation sanitaire et les règles de distanciation sociale, nous nous sommes contentés d'administrer les questionnaires par voie numérique afin de respecter l'éthique de la période.

« Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale...mais de digital dans leur stratégie ! », Fabrice Lamirault (2017)
« L'évolution du monde bancaire à l'ère du digital ».

BIBLIOGRAPHIE

Belvaux B. et J.-F. Notebaert (2015), *Crosscanal et Omnicanal – la digitalisation de la relation client*, Collection Management Sup, Editions Dunod.

Benoît, M. & Thierry, S. (2016). *Management de la relation client, symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*, Magnard-Vuibert, Paris, 207p.

Dalla Pozza, I., & Texier, L. (2017). Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance. *Gestion 2000*, 34(1), 141-156.

Des Garets V. (2011), *La relation client dans la banque : de l'outil à la stratégie*, dans Des Garets, V. (2005). *La Gestion de la Relation Client dans la Banque*. In *Management de la banque - Risques relation-client-organisation*, ouvrage collectif coordonné par Eric Lamarque, Publi-Union, 272 p.

Fayon, D., & Tartar, M. (2014). *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*. Pearson Education France.

Gestion de la relation client - Marketing opérationnel, éditions Gualino Lextenso, 7^{ème} édition, 290p.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).

Lavayssière, B. (2015). Les modèles économiques bouleversés par le digital. *Revue d'Economie Financière*, 120(4), 57-66.

Management de la banque, coordonné par Lamarque E., Pearson Education, p. 105-123.

Nicolas, S-C. (2003). *Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière*, Editions Maxima, Paris, 346p

O. Hassid, *Le management des risques et des crises*, Dunod, 2011

P. Lagadec, *Apprendre à gérer les crises*, Editions d'Organisation, 1993

Soulez, S. (2017). *Le marketing : Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Stéphanie ruelle, CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ ET GESTION DE CRISE : DE LA TECHNIQUE À L'HUMAIN*, 2012/3 10 | pages 32 à 40

Toufaily, E. & Perrien, J. (2007). Typologie des déterminants de la relation banque client dans un contexte du commerce électronique, XVI^{ème} conférence internationale de management stratégique, AIMS, Université du Québec, Montréal, 25p.