

La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines

The digitalisation of the customer relationship, a new device for risk management. Case of two Moroccan banks

Sara HALOUI

Doctorante-chercheuse

ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail-Kenitra, MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations

haloui.sara@gmail.com

Kenza ABOURMANE

Doctorante-chercheuse

ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail-Kenitra, MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations

k.abourmane@gmail.com

Omar Taouab

Professeur-chercheur

ENCG Kenitra, Université Ibn Tofail-Kenitra, MAROC

Laboratoire de recherche : Sciences de Gestion des Organisations

taouabomar@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la digitalisation sur la maîtrise des risques liés à la Gestion de la Relation Client dans le secteur bancaire. L'approche méthodologique adoptée permettra de faire une revue de littérature sur la GRC, la digitalisation, ainsi que sur la gestion des risques.

À l'aide des entretiens effectués et d'un profil des risques simplifié, en l'occurrence, la cartographie des risques, nous avons pu réaliser notre étude empirique. Les principaux résultats obtenus sont l'évaluation des risques nécessitant un traitement prioritaire avant la révolution digitale, et qui sont devenus faibles, voire maîtrisables à l'ère du digital.

Mots clés : Gestion des risques, Gestion de la Relation Client, Digitalisation, les risques, Cartographie des risques.

Abstract

The aim of this article is to study the impact of digitalisation on the control of risks related to Customer Relationship Management in the banking sector. The methodological approach will allow a review of literature on CRM, digitalisation, and risk management.

Using interviews and a simplified risk profile, in this case risk mapping, we were able to conduct our empirical study. The main results obtained are the assessment of risks requiring priority treatment before the digital revolution, and which have become weak or even controllable in the digital age.

Keywords: Risk Management, Customer Relationship Management, Digitalisation, Risks, Risk Mapping.

Introduction

Des évolutions technologiques, du digital et des applications mobiles révolutionnent la relation client-entreprise en profondeur. Nous assistons alors au développement d'un nouveau système de la GRC (Gestion de la Relation Client) redéfinissant le modèle traditionnel et constituant un avantage concurrentiel pour les entreprises. Ces pratiques permettent de créer un lien fort entre l'entreprise et ses clients dans le cadre de leur politique de marketing relationnel. En plus de son impact sur la gestion de la relation client, le digital permet de maîtriser les risques liés aux différents processus de l'entreprise et à sa chaîne de valeur, sa stratégie et sa sécurité, dans un monde nouveau où tout se transforme et se systématisé, l'entreprise doit donc s'adapter à travers des outils lui permettant d'évoluer dans son environnement, d'innover et de se démarquer.

De par son importance et la sensibilité des données qu'il gère, le système bancaire est le premier à être concerné par ces évolutions. La digitalisation constitue, en effet, un enjeu important non seulement pour la gestion de la relation client mais aussi pour la maîtrise des risques liés aux opérations client-banque. Elle permet également d'attirer de nouveaux clients, de fidéliser les clients existants et d'éviter les clients douteux ou litigieux. Egalement, en systématisant de nombreux services et en les simplifiant, la banque offre une bonne qualité de service et crée une relation continue avec ses clients, principal intervenant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise (Théorie des parties prenantes, Freeman, 1984).

A travers cet article, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure la digitalisation permet-elle de maîtriser les risques liés à la gestion de la relation client dans le secteur bancaire, afin de les réduire, voire les éliminer ?**

Pour répondre à cette problématique dans le présent travail, nous allons tout d'abord présenter une revue de littérature concernant la Gestion de la Relation Client d'une manière générale et dans le secteur bancaire en particulier. Cet article essaiera de montrer en deuxième lieu le rôle de la digitalisation en entreprise, avec un focus sur le digital dans le secteur bancaire. Et en troisième lieu, nous allons nous pencher sur la notion du risque et du management des risques, ainsi que du dispositif de la maîtrise des risques, pour tenter dans une dernière partie de s'assurer, à travers une étude qualitative et une cartographie des risques réalisées auprès de deux établissements bancaires marocains, de l'importance de la digitalisation dans la maîtrise des risques relatifs aux différentes opérations de la GRC.

L'intérêt de la recherche consiste donc à vérifier, à travers l'étude des travaux réalisés par les chercheurs dans ces domaines, (i) l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client et (ii) l'importance de la gestion des risques pour les entreprises/institutions en tant que dispositif de maîtrise de tout évènement impactant l'atteinte des objectifs d'une part, et en tant qu'input primordial dans la mise en place des plans d'actions et des stratégies d'autre part. Par ailleurs, et dans le but de confirmer/infirmier les éléments théoriques étudiés, une étude de cas portant sur deux banques a été réalisée. Elle porte sur un outil CRM et une application mobile bancaire nous permettant ainsi d'étudier à travers une démarche méthodologique, les conséquences de la transformation numérique en faisant une cotation et une évaluation des risques avant et après la digitalisation.

Il est à noter que le cadre de notre travail scientifique se fonde sur une littérature pluridisciplinaire (management, marketing, gestion).

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. GESTION ET DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

1.1.1. GESTION DE LA RELATION CLIENT

❖ NOTION DU CRM

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 nuancés.

L'automatisation de la majeure partie des tâches en entreprise est devenue possible grâce au CRM, telles que le service d'information client, le service après-vente, le service de gestion des commandes et ce, notamment, grâce à la centralisation de l'information à travers l'utilisation des médias digitaux permettant une connaissance plus fine des clients et donc un ciblage plus précis des actions marketing.

De plus, le CRM permet une personnalisation de l'ensemble des services par rapport au profil du client. Sa satisfaction, influencée notamment par le service client, les informations sur les produits, la facilitation de l'achat, le conseil et l'expertise, va donc accroître.

❖ LA DEMARCHE DE LA GRC

La Gestion de la Relation Client passe nécessairement par quatre étapes comme le montre la figure ci-dessous:

Figure n° 1 : Démarche de la GRC



Source : Soulez, 2017, p.139

❖ CRM BANCAIRE

De part un environnement concurrentiel de plus en plus tourné vers les services, le secteur bancaire a été précurseur dans la mise en place de solutions analytiques de type CRM. En effet, pour gagner des parts de marché et se différencier, les établissements bancaires doivent innover à travers la gestion de leur relation client.

Le développement d'internet et l'ouverture des canaux de la relation client ont provoqué une nouvelle ère de cette dernière. Cette transformation en profondeur a conduit particulièrement les banques à inventer les différents outils et méthodes afin de satisfaire un client plus exigeant. Ce dernier quant à lui est amené à interagir d'une nouvelle manière avec sa banque, et connaître le type de canal adéquat à 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).

Pour que la banque puisse fidéliser ses clients et optimiser sa relation avec eux, rien de mieux que d'envisager une révolution digitale que nous essayerons d'appréhender dans la point suivant consacré à la digitalisation de la relation client.

1.1.2. LA DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

❖ LA DIGITALISATION EN ENTREPRISE

Les usages de consommation ont considérablement évolué ces dernières années du fait du développement de la digitalisation. Il suffit de se replonger vingt ans en arrière pour s'en rendre compte. De nouveaux outils digitaux facilitent la vie du consommateur, lui font gagner du temps, et lui apportent davantage de services (Belvaux & Notebaert, 2015).

Avant d'appréhender la digitalisation, il est toutefois important de définir le mot "digital", alors Belvaux et Notebaert (2015), dans leur livre sur la digitalisation de la relation client, définissent le digital 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 ».

Les médias digitaux modifient le comportement des consommateurs qui veulent pouvoir accéder aux sites en tout temps, en tout lieu et depuis n'importe quel support (Bressolles, 2016).

Selon l'expert Marc Van Huele professeur de Marketing à HEC Paris, « le digital a créé de nouvelles opportunités de création de valeur (vente directe, intermédiation, etc.). 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).

En dix ans, l'usage quasi universel d'Internet a conduit à la digitalisation de l'économie, phénomène qui constitue une véritable révolution pour les entreprises. Cette révolution possède deux caractéristiques majeures : tout d'abord la vitesse. Celle avec laquelle Internet a été adopté par la population mondiale, celle avec laquelle les Smartphones sont en train de devenir le premier moyen d'accès à la Toile. La seconde caractéristique majeure de cette révolution tient à l'universalité de son impact sur ce que l'on appelle le « parcours client » : le « digital » ne concerne pas seulement la communication des entreprises, mais aussi le marketing, les ventes, la distribution, le CRM (Customer Relationship Management), les services (Sheid, Vaillant & De Montaignu, 2012). Cette révolution digitale est un enjeu majeur pour les entreprises qui

s'efforcent d'être en avance sur leurs concurrents tout en transformant leurs menaces en opportunités (Victor & Babaci-Victor, 2017).

Aucun secteur d'activité n'échappe à la transformation digitale. Etant devenu un impératif, digitaliser la relation client est désormais une question de priorité stratégique et d'avantage compétitif pour les entreprises surtout parce qu'elle repose sur la construction d'une relation durable dans l'optique de mettre le client au cœur de la stratégie (Aimetti & Raicovitch, 2013).

❖ DIGITALISATION BANCAIRE AU MAROC

En prenant en considération la concurrence très rude que connaît le secteur bancaire, les banques multiplient d'un jour à l'autre leurs points de contact, et aussi leur portefeuille produits grandement étoffé qui rassemble des services bancaires et non bancaires (assurance, paiement des factures, épargne). Les big data¹ destinés à traiter des volumes importants de données, ont accompagné la digitalisation de la relation client et l'évolution des organisations bancaires.

A l'ère digitale, la GRC dans le secteur bancaire se fait de plus en plus de progrès à nos jours à travers le déploiement des moyens de gestion des comptes sur internet grâce aux Smartphones. Ainsi, les transactions ont fortement augmenté, et en contrepartie les relations physiques ont diminué. Grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et particulièrement Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007). Dès lors, il devient intéressant de chercher à comprendre comment cette nouvelle organisation est perçue par les responsables en charge de la mise en place de la stratégie crosscanal² dans leur établissement bancaire.

Une convergence est devenue nécessaire entre tous les canaux et les agences physiques. Le parcours client s'est enrichi avec le digital, l'objectif est donc de rester en contact avec le client à travers les différents canaux afin de lui proposer une offre adaptée à ses besoins et attentes.

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, sachant qu'une part non négligeable, ne pouvant pas faire confiance aux technologies numériques, privilégie davantage le contact physique.

Grâce à la banque digitale 1.0, les utilisateurs peuvent consulter leur compte bancaire en temps réel via des sites web bancaires avec des services de base sans avoir besoin de se déplacer en

¹ Méga données désignant l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles.

²Le fait de mêler l'accès digital et en magasin ou en agence dans une transaction d'achat.

agence. Aujourd'hui et grâce à la banque digitale 2.0, toutes les données sont désormais disponibles sur les applications mobile de la banque. En plus des services de consultation, l'utilisateur peut également réaliser des opérations qui ont exigé il y a quelques temps la présence physique de la personne en agence, en l'occurrence, des opérations complexes comme les virements, des opérations d'épargne, de bourse en ligne, ou encore de demande réelle de crédit et de moyens de paiement.

Il est important à signaler que la digitalisation dans le secteur bancaire permet de maîtriser certains risques liés à la gestion de la relation client que nous verrons dans la partie empirique.

2. LA NOTION DU RISQUE ET LE DISPOSITIF DU MANAGEMENT DES RISQUES

2.1. NOTION DU RISQUE

Le concept du risque est approché différemment selon les contextes et les domaines de spécialités dans lesquels il est appliqué. C'est une notion utilisée dans la vie courante et qui ne cesse d'évoluer depuis la création de l'homme. Qu'est-ce que le risque ? En répondant à cette question, chaque auteur adopte une définition précise qui se démarque des autres. Nous obtiendrons par la suite plusieurs définitions et de nombreuses manières d'appréhender ce concept.

Alors selon Pierandrei (2015), le risque est synonyme d' « aventure, chance, danger, fortune, hasard, péril, et prend une connotation soit positive (selon que l'on cherche à saisir sa chance en prenant des risques), soit négative (selon que l'on s'expose à un danger en faisant face au risque). À partir du XVII^{ème} siècle, le risque est de plus en plus assimilé au hasard et à l'incertain. À partir du XVIII^{ème} siècle, il émerge comme phénomène avec le développement de la méthode scientifique et l'apparition d'outils mathématiques (probabilités et statistiques) ».

Quant à Jean-David Darsa (2016), il a évoqué dans son ouvrage axé sur la gestion des risques qu' « À l'ère de Christophe Colomb, le mot «risque» était associé à des notions proches de courage et d'aventure, pas à un référentiel potentiel de destruction massive tel qu'il est constaté aujourd'hui. On prenait des risques au Moyen Âge avec panache ». Toujours selon cet auteur, le risque se définit comme étant « La mesure du danger par trois paramètres : la probabilité P ou la fréquence de survenance de l'événement ou des événements qui le constituent, la gravité ou la sévérité de l'impact dudit risque, et sa détectabilité par l'organisation » (Darsa, 2016).

En ce qui concerne Prévalet (2017), il définit le risque comme « un évènement dont la survenue est plus ou moins probable et qui a des conséquences bonnes ou néfastes. En jouant en Bourse,

on prend un risque dont on peut tirer un avantage (gagner de l'argent) ou un inconvénient (perdre de l'argent) ».

Cordel et Lebègues (2013) s'intéressent aussi à ce concept, selon eux le risque peut être défini suivant la fonction des personnes, « pour l'ouvrier travaillant à l'élaboration d'un barrage, le risque est avant tout une question d'intégrité physique (on parle alors plus de sécurité que de risque). Pour le financier ayant investi dans ce même barrage, il est avant tout exprimé en termes de rentabilité et de volatilité, et pour les ingénieurs qui ont conçu les plans de ce dernier, ce sera plutôt synonyme d'erreur (de calcul) ».

À travers la définition proposée dans le deuxième référentiel COSO³ axé sur le management des risques en entreprise en 2004, constituent des risques « les événements probables ayant un impact négatif pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante » (Cordel & Lebègues, 2013).

En dernier lieu, Barthelemy et Courrèges (2004), dans leur ouvrage, définissent le risque comme étant « une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine, et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités », d'autres auront assurément des effets négatifs, et ce sont ceux que l'on craint ».

En vue de toutes ces définitions et explications, nous constatons que la notion du risque est relativement liée à tout élément ou action pouvant entraver l'atteinte des objectifs d'une entreprise, et compromettre sa pérennité.

2.2. CONCEPT DU MANAGEMENT DES RISQUES

Tout comme pour le risque, la gestion du risque fait également l'objet de plusieurs définitions. Cette notion, étant complexe, est différemment approchée selon la propre vision de chaque auteur, ceci dit, nous pouvons dire qu'il n'existe pas une définition parfaite à adopter scientifiquement par les gestionnaires.

Alors, selon la norme ISO⁴ Guide 73 (2009), le management des risques peut être défini comme suit : « Des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque. Le

³ Committee Of Sponsoring Organizations

⁴ L'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization)

management du risque inclut typiquement l'appréciation du risque, le traitement du risque, l'acceptation du risque et la communication relative au risque».

La définition proposée par Hassid (2008), dans son ouvrage qui aborde la gestion des risques, est la suivante : « la gestion des risques est une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué ».

Selon le cadre de gestion des risques COSO 2 (2004), le management des risques se définit comme suit : « C'est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Cordel & Lebègues, 2013).

Selon Darsa (2016), la démarche de gestion des risques en entreprise peut être définie ainsi : « Il s'agit de l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement, à ses activités ».

A travers toutes les recherches effectuées concernant les définitions du concept du management des risques, nous avons remarqué que la majorité des entreprises adhèrent plutôt à la définition proposée par le COSO.

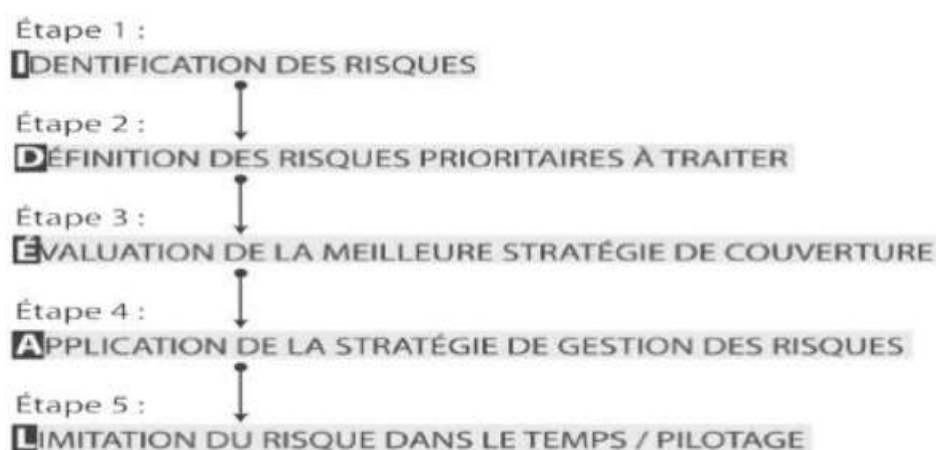
2.3. DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

Il existe de nombreuses démarches méthodologiques en matière de gestion des risques en entreprise permettant de mieux identifier les risques, afin de mieux en mesurer les impacts éventuels. Il est à signaler que toute démarche d'identification et d'évaluation des risques ne peut être déployée sans la prise en compte des spécificités de l'entreprise en question. Dans le cadre de cette démarche, certains pré-requis sont à prendre en considération, il est essentiel de comprendre l'environnement de l'entreprise (marchés, clients, fournisseurs), les différents métiers et processus existants en son sein, le fonctionnement interne de l'organisation, sa taille,

effectifs, et ancienneté, ainsi que l'analyse SWOT à conduire, et au final les qualités, les compétences, et le climat social régnant.

Compte tenu de sa simplicité et de sa facilité d'adaptation, nous avons retenu la démarche déployée et créée par Darsa (2016), il s'agit de la démarche IDEAL. Cette stratégie rationnelle de maîtrise des risques que nous présentons ci-dessous reprend les initiales de cinq étapes distinctes, et a fait l'objet d'un dépôt méthodologique auprès de l'Institut national de la propriété industrielle en France. Ceci nous permettra la conception d'une cartographie des risques qui constitue un véritable tableau de bord pour la gestion des risques. Elle détaille de manière très explicite et synthétique l'ensemble des risques auxquels l'activité est confrontée, et permet également d'aider le management à prendre des décisions concernant la maîtrise des risques prioritaires. Cette démarche a pour objectif primordial de renforcer la pérennité des organisations.

Figure n°2 : La démarche IDEAL



Source : Darsa, 2016, p. 212

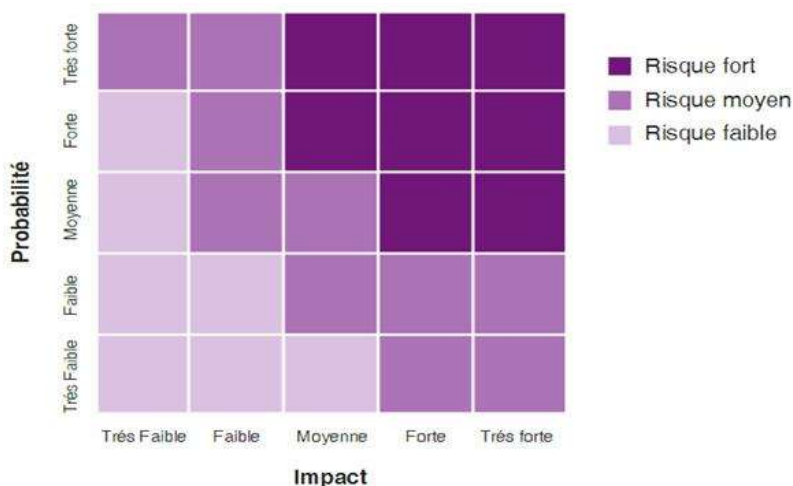
2.4. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Selon Gaultier-Gaillard et Louisot (2014), « La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk-manager ». Il s'agit selon ces auteurs d'« un exemple très simplifié de ce qu'il convient d'appeler une carte des risques ou profil des risques simplifié ».

D'autres auteurs se sont intéressés également à cet instrument et le définissent comme suit : « C'est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est

pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques » (Maders, Masselin & Fratta, 2014).

Figure n°3 : Exemple d'une cartographie des risques



Source : Livre Blanc, DFCG/CGI, 2013, p. 50

La représentation schématisée présentée ci-dessus nous permet d'avoir une vision d'ensemble sur les risques identifiés et mesurés à un instant donné, par conséquent, elle permet de dégager des zones de risques. Elle s'articule autour de deux axes (Probabilité d'occurrence et Gravité/Impact), il appartient donc à l'entreprise qui souhaite évaluer ses risques d'attribuer aux deux indicateurs une échelle d'évaluation (Très faible, Faible Moyenne, Forte, Très forte). Cette démarche peut concerner l'entreprise dans son ensemble, une direction / département ou une activité en particulier. Une fois que la cartographie des risques est validée, l'entreprise s'occupera du traitement des risques prioritaires (Dans notre exemple, il s'agit des risques forts placés en haut à droite). Les autres risques sont soit modérés, leur impact reste limité (les risques moyens placés au milieu de la figure), soit sans grande importance, ils sont donc mineurs (les risques faibles en bas à gauche), mais cela n'empêche pas que l'ensemble des risques doivent être maîtrisés.

3. ETUDE DE CAS (CARTOGRAPHIE DES RISQUES)

Les établissements bancaires évoluent dans un paysage financier en perpétuel changement et mutations technologiques, et dans un environnement fortement concurrentiel. Le marché

bancaire semble saturé, le taux de bancarisation est à son maximum, et le client n'hésite pas à changer de banque en cas de mécontentement, ou à créer de nouveaux comptes. Tous ces facteurs ont été pris en compte, d'où la nécessité de créer un échange à travers une relation qui engage tant le client que la banque. Cette dernière doit donc miser sur des éléments différenciateurs qui pourraient lui procurer des avantages concurrentiels.

C'est dans cette optique que les banques ont compris l'enjeu et ont opté pour des solutions CRM afin de connaître leurs clients, identifier les plus profitables, et/ou représentant le plus grand potentiel de développement pour les fidéliser d'une part, et d'autre part pour mesurer leur impact sur la maîtrise des risques liés aux opérations reliant le client à sa banque.

3.1. CHOIX DE L'ECHANTILLON

Sachant que notre population cible est les établissements bancaires, il paraissait donc très difficile de suivre toute une démarche scientifique et d'utiliser une méthode statistique afin de construire un échantillon dans notre étude empirique. Il aurait été intéressant d'interroger chaque banque marocaine sur son activité de maîtrise des risques liés à la relation client, néanmoins il d'agit d'une action qui reste difficile à réaliser en raison de nos possibilités financières et matérielles, ce qui constitue un contraindre pour retenir un grand échantillon. Nous avons donc pu retenir un échantillon composé de deux agences bancaires, chacune représentant l'une des banques marocaines dont le directeur d'agence a accepté de répondre à nos questions (Voir Annexe n°1).

Notre échantillon se compose donc du Groupe Attijariwafa bank qui se situe au premier rang des banques ayant opté pour le digital, et du CFG bank qui se dote d'une stratégie digitale qui se démarque dans le paysage bancaire marocain.

3.2. LE CHOIX DES PERSONNES INTERROGÉES

Etant donné que l'activité de gestion des risques se caractérise par sa complexité, nous nous sommes alors basés sur les réponses objectives données par les représentants des établissements bancaires, qui confrontent quotidiennement des risques divers, afin de remplir l'annexe n°3, et ce à l'aide de l'annexe n°2, ces derniers ont pu attribuer des évaluations (avant et après la digitalisation) des deux variables, la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, en se basant sur une échelle de 1 à 4.

Selon Cappelletti, Baron, Desmaison et al. (2014), « Pour évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance des risques, il est fortement recommandé, dans un premier temps,

de se baser et de se fonder sur des cotations à «dires d'experts», c'est-à-dire selon les responsables (directeurs, management intermédiaire, agents opérationnels) des activités concernées, aidés par les animateurs de la démarche. Par exemple, pour chaque activité (direction-métier), une personne identifiée – voire son directeur – peut proposer des éléments d'évaluation. ». Toujours selon ces auteurs, « l'évaluation suppose la mise en place d'indicateurs pouvant suivre l'évolution des risques (impact, probabilité d'occurrence). Or, si le principe est posé, arriver à visionner des indicateurs en temps réel reste encore complexe. En cas de survenance du risque, l'opérationnel est généralement celui qui déclenche l'alerte ».

3.3. OUTILS DIGITAUX DE NOTRE ECHANTILLON

3.3.1. BORJ CRM – GROUPE ATTIJARIWAFABANK

Devenu aujourd'hui leader incontesté du secteur bancaire marocain, AWB a pris conscience de l'opportunité qu'offre le CRM pour développer la relation avec le client. En effet, ce pionnier a mis en place une solution CRM sous le nom de « Borj CRM », un progiciel qui permet une meilleure gestion de la relation client. A travers le déploiement de cet outil, AWB essaie de réinventer sa relation client, et confirme davantage sa volonté de mettre le client au centre de ses préoccupations.

3.3.2. APPLICATION MOBILE – CFG BANK

CFG Bank se positionne comme une banque à vocation universelle, mais à taille humaine, qui délivre un service bancaire premium à une clientèle de particuliers exigeants, quels que soient leur âge, leur niveau de revenu ou de patrimoine. A ce titre, cette banque lance son application mobile en 2017, conçue pour simplifier la vie de ses clients au quotidien, apporte des services inédits et pratiques pour mieux gérer leurs comptes. De plus, malgré qu'elle vient de mettre en application sa stratégie digitale en 2017, nous avons jugé utile de mesurer l'impact du digital avant et après l'utilisation de l'application mobile. Cette décision est résultante de notre recherche documentaire, dont nous avons pu déduire que la révolution digitale se distingue par la vitesse de ses effets, ceci dit, ce n'est pas nécessaire d'attendre encore plus pour faire ce test.

3.4. IDENTIFICATION ET MESURE DES RISQUES

Tableau d'identification et d'évaluation des risques (A voir en annexe n°3)

3.5. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

On peut distinguer 4 niveaux d'intensité du risque correspondant à 4 couleurs différentes :

•BORJ CRM - ATTIJARIWafa BANK

Figure n° 4: Cartographie des risques avant la digitalisation:

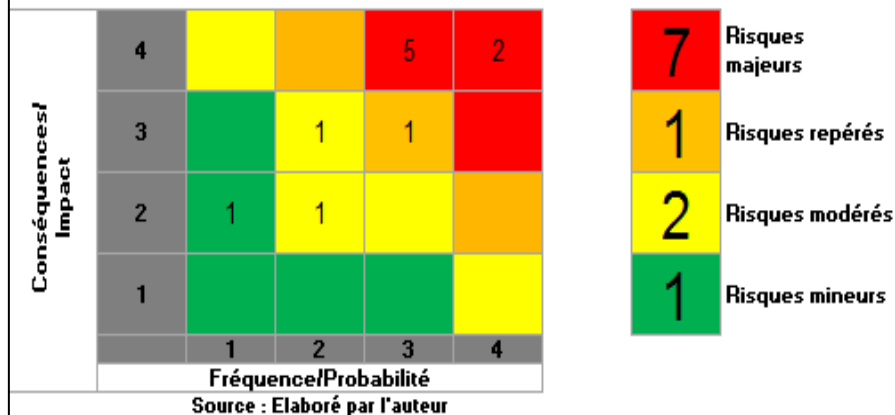
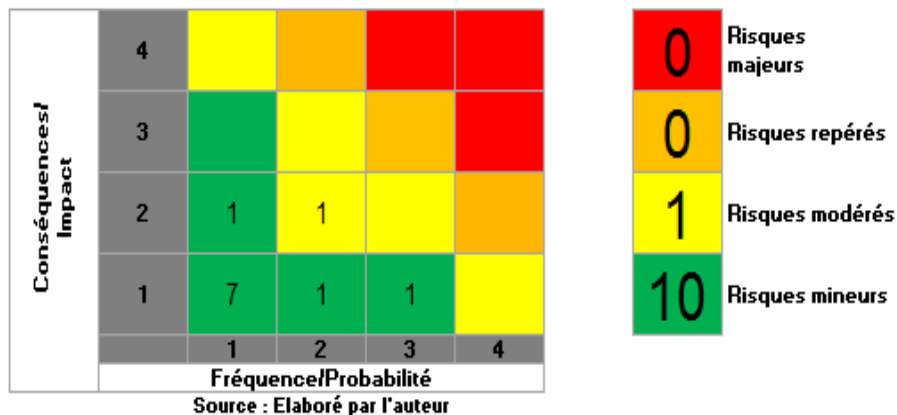


Figure n°5: Cartographie des risques après la digitalisation :



•Application mobile - CFG BANK

Figure n° 6: Cartographie des risques avant la digitalisation:

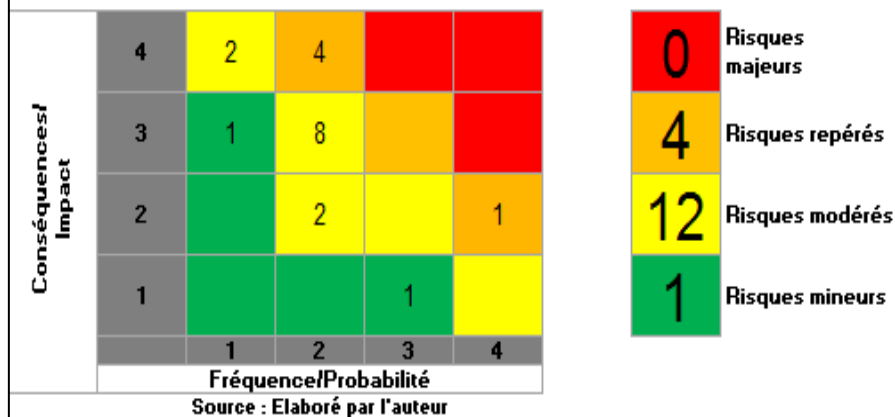
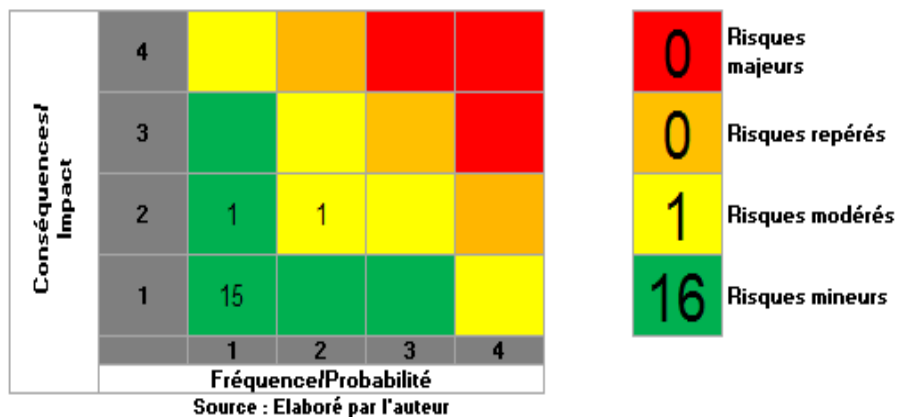


Figure n°7: Cartographie des risques après la digitalisation :



Conclusion

L'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse d'une panoplie de risques, auparavant les organismes bancaires acceptaient d'accorder des prêts en contrepartie des intérêts, ce qui constituait déjà en soi une prise de risque, celui de l'insolvabilité du client. Face à ce constat et pour être performantes, les banques étaient contraintes de chercher une alternative qui va leur permettre de gérer la relation avec le client, tout en essayant de restreindre au maximum les risques subis par une telle relation. L'impact de la mise en application de cette alternative a constitué notre problématique centrale.

Le secteur bancaire est complexe, technique et difficilement accessible pour le grand public, cette situation implique le personnel des banques qui doit être exemplaire dans ses interactions avec les clients, d'où l'importance de l'introduction des outils CRM. Pour optimiser la gestion des risques bancaires, le risque doit être pris en compte à tous les niveaux et des limites doivent être instaurées pour assurer la sécurité de l'activité bancaire.

Pour ce faire, notre revue de littérature a porté sur les trois axes et concepts-clés qui composent notre problématique, celui de la digitalisation, de la gestion de la relation client, et puis la gestion des risques. Nous avons jugé nécessaire d'aborder notre thématique de différents angles de façon à ce qu'elle puisse bien être assimilée.

L'objectif étant de montrer les répercussions de la révolution digitale sur la réduction, la limitation, voire la maîtrise des risques bancaires, tout en mettant en perspective, que les banques optant pour des applications CRM relèvent un grand défi, celui de mieux comprendre et mieux contacter chaque client, pour mieux le fidéliser.

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche, portant sur deux banques, CFG et Attijariwafa bank, qui constituent notre échantillon du secteur, dégage que chaque établissement pratique les outils digitaux qui lui permettent de réinventer sa relation client, et d'offrir un service bancaire premium à une clientèle devenue de plus en plus exigeante. Nous nous sommes interrogés tout d'abord sur les activités réalisées dans le cadre de la gestion de la relation client à la banque, les risques bancaires associés à chacune de ces activités, et puis l'évaluation des risques identifiés avant et après l'introduction des outils CRM et applications mobile à l'aide d'une grille

d'évaluation comportant deux variables que sont la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance des risques.

Une étude à échantillon étendu aurait été certainement plus significative et plus représentative en prenant en compte la taille du secteur, mais vu les difficultés rencontrées et qui se résument dans le refus de certains responsables de répondre aux questions relatives à leurs fonctions, nous nous sommes donc contentés des représentants des deux banques qui ont accepté d'intervenir dans notre étude, et qui ont éventuellement mis en évidence l'impact des stratégies digitales instaurées dans leurs établissements respectifs sur la gestion des risques liés à la satisfaction de leurs clients.

A cet effet, nous avons proposé un dispositif en matière de gestion des risques spécifique à mettre en œuvre, en l'occurrence la matrice de la cartographie des risques, et à l'aide de cet instrument, nous avons pu ressortir que les risques nécessitant un traitement prioritaire avant la digitalisation, sont devenus trop faibles, voire maîtrisables et gérables à l'ère du digital.

Une étude auprès des clients en vue de connaître leur perception par rapport à ces mutations numériques et leur degré de satisfaction aurait été enrichissante et complémentaire à la présente recherche, mais par crainte de s'éloigner de l'objectif principal de cet article à travers les réponses qui seront récoltées, nous avons donc éliminé cette étape.

Mettre en place un système du management des risques dans le secteur bancaire, consistant en l'adoption des moyens digitaux et l'appropriation des dispositifs spécifiques, permet de s'inscrire durablement dans une culture digitale vigilante qu'il faudrait prendre en compte régulièrement, tout cela dans le but d'engendrer des gains, aussi bien en termes de temps qu'en termes de la qualité de service.

Références bibliographiques

Aimetti, J.-P. & Raicovitch, J.-M. (2013). Intelligence marketing, Innovation, digitalisation, cross-canal..., repères et recommandations pour relever les nouveaux défis, Editions Eyrolles, Paris, 231p.

Arsalane, C. (2017). L'approche par les risques : une alternative de l'approche d'audit classique, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°2, Septembre, pp. 19-32.

Barthelemy, B. & Courrèges, P. (2004). Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale, Paris, Editions d'Organisation, 2ème édition, 480p.

Belvaux, B. & Notebaert, J.F. (2015). Crosscanal et Omnicanal - la digitalisation de la relation client, Collection Management sup, Editions Dunod, Paris, 181p.

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

Bressolles, G. (2016). Le marketing digital, Dunod ,2ème édition, Paris, 127p.

Cappelletti, L., Baron, P., Desmaison, G. & et al. (2014). Toute la fonction Contrôle de gestion : Savoirs. Savoir-faire. Savoir-être, Paris, Dunod, 456p.

Cordel, F. & Lebègues, D. (2013). Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle, Paris, Vuibert, 299p.

Darsa, J.-D. (2016). La gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser, Le Mans, Gereso édition, 4ème édition, 325p.

Flores, L. (2016). Mesurer l'efficacité du marketing digital, Dunod, 2ème édition, Paris, 249p.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Editions Pitman.

Gaultier-Gaillard, S. & Louisot, J.-P. (2014). Diagnostic des risques: Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, Saint-Denis, Afnor éditions, 219p.

Hassid, O. (2008). La gestion des risques, Paris, Dunod, 2ème édition, 158p.

ISO/CEI Guide73. (2009). Management du risque – Vocabulaire – principes directeurs pour les inclure dans les normes. www.iso.org (Consulté le 10/04/2018)

Livre Blanc. Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), et AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise), Pour une amélioration de la performance opérationnelle via l'optimisation des processus et une meilleure intégration de la maîtrise des risques, Décembre 2012, 160p.

Livre Blanc. DFCG/CGI, La gestion des risques et le contrôle interne dans les collectivités locales, approche par les risques, Juin 2013, 112p.

Maders, H.-P., Masselin, J.-L. & Fratta, H. (2014). Tout pour réussir dans le métier d'auditeur interne et de contrôleur permanent, Paris, Éditions Eyrolles, 348p.

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

Pierandrei, L. (2015). Risk Management, Gestion des risques en entreprise, banque et assurance, Paris, Dunod, 320p.

Prévalet, M. (2017). La gestion des risques dans la fonction publique : Applications et gestion de crise dans une direction ou un service, Le Mans, Gereso édition, 159p.

Rouvière, S. (2010). Réussir sa relation client, Dunod, Paris, 168p.

Sheid, F., Vaillant, R. & De Montaigne, G. (2012). Le marketing digital : Développer sa stratégie à l'ère numérique, Editions Eyrolles, Paris, 298p.

Soulez, S. (2017). Le marketing : Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel, éditions Gualino Lextenso, 7ème édition, 290p.

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

Victor, C. & Babaci-Victor, L. (2017). Révolution digitale : transformer la menace en opportunités : 10 tendances clés et plus de 50 exemples pour éviter de se faire ubériser, Paris, Editions Eyrolles, 314p.

Annexes

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

1. Quelles sont les activités que vous réalisez dans le cadre de la gestion de la relation client à la banque ?
2. Pour chacune de ces activités, décrivez le risque bancaire qui peut être associé.
3. Détailler ce risque et évaluer le (Impact et Fréquence) selon la grille de l'annexe2.
4. En présence de l'outil CRM/application mobile, et en se basant sur l'échelle d'évaluation des risques de l'annexe 2, donner une nouvelle évaluation du risque identifié.

Annexe n°2 : Echelle d'évaluation des risques

Fréquence	1	2	3	4	5
■ Probabilité d'occurrence	1% (très peu probable)	5% (à ne pas écarter)	25% (possible)	50% (tout à fait possible)	75% (très probable)

Dans la mesure du possible, chacune de ces évaluations doit être « documentée ».

Fréquence	1	2	3	4	5
Impact financier (direct, et conséquences financières des autres types d'impact)	Impact faible : incident de parcours sur le plan financier	Impact moyen : affectant l'entité sur le plan financier sur une année	Impact fort : affectant l'entité sur le plan financier sur la durée du Projet d'entreprise	Impact majeur : affectant durablement l'entité sur le plan financier	Impact capital : mettant en jeu la survie de l'entité sur le plan financier
Impact environnemental	Court terme	Court terme Régional ou national	Long terme ; local ou Court terme ; transfrontalier	Long terme Régional ou national	Long terme Transfrontalier
Impact sanitaire	Un ou plusieurs malades ou blessés légers	Un ou plusieurs malades ou blessés graves	Décès d'une personne	Décès de plusieurs personnes	Décès de nombreuses personnes
Impact image	Court terme Local ou régional	Court terme National	Long terme ; local ou régional ou Court terme ; transfrontalier	Long terme National	Long terme
Impact sur la stratégie	Mise en œuvre de l'une des priorités de l'entité rendue plus difficile	Mise en œuvre de la stratégie rendue plus difficile	Stratégie perturbée/retardée pendant 1 à 2 ans	La Stratégie ne pourra se réaliser sur la durée du Projet d'entreprise	Stratégie profondément remise en cause
Impact sur la satisfaction clients	Baisse de la satisfaction clients mais sans incidence	Baisse de la satisfaction clients avec incidence	Dégradation sensible du taux de satisfaction des clients sur un segment donné de clientèle	Dégradation importante du taux de satisfaction des clients sur plusieurs segments de clientèle	Dégradation massive et/ou brutale du taux de satisfaction
Impact social	Désaccords catégoriels	Attentisme général	Grèves larvées	Démotivation forte - Grèves importantes - Actions du personnel à l'encontre des intérêts de l'entreprise	Grèves dures, généralisées, avec coupures massives, occupations de locaux, séquestrations, ...

Source : Livre Blanc, Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'Autorité des Marchés Financiers, Décembre 2012, p.80

Annexe n°3 : Identification et évaluation des risques

Moyen digital utilisé	Activité gérée	Risque		Avant la digitalisation		Après la digitalisation		Comment la digitalisation a permis de réduire le risque voire l'annuler
		Codification du Risque	Intitulé Risque	Conséquence	Probabilité d'occurrence	Conséquence	Probabilité d'occurrence	
A. Outil CRM AWB	1. Aide à la prospection	B1	Client ayant des incidents de paiement dans d'autres organismes bancaires	4	4	1	3	L'existence d'une fonctionnalité permettant de détecter si le client figure dans la liste noire de Bank Al Maghrib
	2. Traitement des réclamations des clients	B2	Perte du client en cas de retard de traitement	4	3	2	2	Gain du temps pour le traitement des réclamations financières
	3. La mise à jour permanente de la base de données clientèle	B3	Changement d'adresse et l'envoi des relevés bancaires à l'ancienne adresse	4	3	1	1	Borj CRM permet d'enregistrer automatiquement les données clientèle modifiées
		B4	Changement du numéro de téléphone et l'impossibilité de joindre le client	4	4	1	1	
	4. Gestion de l'agenda	B5	Rendez-vous client programmé et oublié	4	3	1	1	Un agenda intégré à l'application
	5. Traitement des opportunités de vente	B6	La banque est plus exposée aux fraudes	4	3	1	2	L'existence d'une vision 360° sur le client (moralité et solvabilité)
	6. Prise en charge des demandes clients	B7	Retard de traitement des demandes	3	2	2	1	Borj CRM permet de diriger la demande directement vers le service concerné au siège en mentionnant la durée de traitement et la personne à contacter
	7. Traitement des alertes clients	B8	Des tâches programmées, négligées ou oubliées en cas d'une charge de travail	2	1	1	1	L'outil permet de rappeler les alertes clients le jour-j et à l'heure convenue

	8. Planification des activités	B9	Risque d'effectuer des activités sans importance pour la banque	3	3	1	1	Des requêtes prédéfinies sur Borj CRM
	9. Optimisation du temps commercial	B10	Possibilité d'omission des argumentaires relatifs aux produits et services	2	2	1	1	La mise à disposition des catalogues produits sur Borj CRM
	10. Traitement des comptes rendus pour le client	B11	Manque de traçabilité	4	3	1	1	Des fonctionnalités simples d'édition des comptes rendus simples et structurés
B. Applica tion mobile - CFG Bank	1. Gérer les plafonds de la carte bancaire	A11	Non disponibilité d'une agence bancaire à proximité	4	2	1	1	Possibilité de gérer les plafonds instantanément sur l'application mobile
		A12	Agence Bancaire fermée	4	1	1	1	
		A13	Chargé de clientèle occupé (en clientèle)	3	2	1	1	
		A14	Horaire n'arrangeant pas le client	3	2	1	1	
	2. Verrouiller la carte bancaire	A21	Retard pour effectuer l'opération de verrouillage de la carte (Distance par rapport à l'agence bancaire, retard dans le traitement de l'Appel téléphonique)	4	2	1	1	Possibilité de verrouiller la carte instantanément sur l'application mobile
	3. Suivre les dépenses en temps réel	A31	Indisponibilité du chargé de clientèle (agence bancaire fermée, chargé de clientèle ne répondant pas aux téléphones)	3	2	1	1	L'application permet d'avoir une visibilité sur toutes les opérations réalisées avec les détails correspondant
		A32	Perte de temps du au déplacement à l'agence bancaire	2	2	1	1	

4. Effectuez des virements ponctuels ou permanents	A41	Erreur dans les données saisies par le chargé de clientèle / Communiquées par le client	4	1	2	1	Possibilité d'effectuer le virement sur l'application, au moment voulu. Plusieurs processus de validation et d'enregistrement de bénéficiaire assurant ainsi la fiabilité de la transaction et minimisant le risque d'erreur
	A42	Indisponibilité du chargé de clientèle (agence bancaire fermée, horaire n'arrangeant pas le client, chargé de clientèle occupé)	4	2	1	1	
5. Visualiser tous les chèques encaissés ou tirés	A51	Retard dans le traitement de la demande de visualisation du chèque	3	2	1	1	L'application permet de visualiser tous les chèques émis ou reçus
6. Localisez les agences et guichets automatiques CFG Bank	A61	Recherche infructueuses sur Internet	4	2	1	1	L'application permet d'avoir une visibilité sur toutes les agences et guichets avec leur position GPS
	A62	Risque de s'égarer	3	1	1	1	
	A63	Paiement de frais de guichet en allant dans un guichet d'une banque concurrente	2	2	1	1	
7. Simuler un crédit	A71	Indisponibilité du chargé de clientèle, agence bancaire fermée, horaire n'arrangeant pas le client	3	2	1	1	L'application permet de simuler le crédit et prendre RDV directement avec le conseiller
8. Commande de chéquier	A81	Retard dans la préparation du chéquier	3	2	1	1	L'application permet la commande du chéquier et le récupérer directement à l'agence bancaire la plus proche
9. Contacter le Chargé de Clientèle	A91	Conseiller de clientèle injoignable	3	2	2	2	L'application permet de contacter directement le chargé de clientèle et de lui envoyer un message directement sur sa messagerie
	A92	Pas de traçabilité/traitement des appels / mails envoyés	3	2	1	1	