



**IMPACT DE LA MIGRATION D'UN SYSTEME  
D'INFORMATION BANCAIRE SUR LA SATISFACTION  
CLIENT :  
STRATEGIE DE MANAGEMENT OPERATIONNEL**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

---

**PRESENTE ET SOUTENU PUBLIQUEMENT LE 18/10/2024 PAR**

**CLAVER KONAN KOMOIN**

**TRAVAUX DIRIGES PAR :**

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr DJIM DOUMBE DAMBA

Membres et correcteurs : M ALEXIS BOURGOU

M PASSOUA RIGOMBA

Promotion [2022/2023]

## CITATIONS

*«Les systèmes d'information sont essentiels pour la compétitivité des banques, en permettant une meilleure gestion des données et une amélioration des services offerts aux clients.»*

[Martin, P. (2019). The Role of Information Systems in Banking. International Journal of Financial Services, 34(4), 567-582.]

## **DEDICACES**

---

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mon épouse pour son encouragement permanent, et son soutien moral,

A mes chers enfants pour leur appui et leur encouragement.

## REMERCIEMENTS

---

En guise de reconnaissance, je tiens à témoigner mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, mes sincères remerciements vont à tous ceux et celles, qui de près ou de loin, ont permis par leurs conseils et leurs compétences la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements spéciaux à monsieur **Etienne KARENGA**, secrétaire exécutif de l'Université des Lagune (UL) Abidjan qui m'a ouvert les portes de l'UL pendant mes recherches et la rédaction de ce mémoire; A Madame **Christelle BENGONO**, manager back office fonctionnel de la Testing Factory à la Société Générale African Business Service (SGABS) pour son apport dans le choix du thème et à madame **Cécile VERGER**, responsable pays chez Clarans Afrique CI pour ces conseils avisés.

Enfin, je n'oserais oublier de remercier tout le corps professoral de l'Institut International d'Ingénierie, pour le travail énorme qu'il effectue pour nous créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

## **RESUME**

---

Ce mémoire analyse les impacts de la migration d'un système d'information bancaire sur la satisfaction client et les stratégies de management à adopter. Une étude qualitative par entretiens et une étude quantitative par questionnaire ont été menées. Les résultats montrent que la migration permet d'offrir des services personnalisés grâce à de nouvelles fonctionnalités, mais des difficultés subsistent. 72% des clients sont satisfaits mais 28% envisagent de changer de banque, révélant un impact mitigé sur la fidélisation. La satisfaction dépend de la qualité, rapidité, sécurité et confiance des services. L'analyse SWOT menée met en évidence des risques technologiques et humains mais aussi des opportunités d'innovation et de différenciation. Les banques ont mis en place des solutions de formation, de communication et de gestion des anomalies. Elles doivent adopter une démarche globale centrée sur le client pour une migration réussie.

### **Mots Clés :**

---

**Système d'information,**

**Migration,**

**Satisfaction client,**

**Management,**

**Banque**

## **ABSTRACT**

---

This thesis analyzes the impacts of the migration of a banking information system on customer satisfaction and management strategies to adopt. Qualitative interviews and quantitative surveys were conducted. The results show that migration enables personalized services through new features, but difficulties remain. 72% of customers are satisfied but 28% consider changing banks, revealing a mixed impact on loyalty. Satisfaction depends on the quality, speed, security and trust of services. The SWOT analysis highlights technological and human risks but also opportunities for innovation and differentiation. Banks have implemented training, communication and anomaly management solutions. They need to adopt a comprehensive customer-centric approach for successful migration.

### **Key words:**

---

**Information system,**

**Migration,**

**Customer satisfaction,**

**Management,**

**Bank**

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

---

**CBS:** Core Banking System

**CES:** Customer Effort Score

**CRM:** Customer Relationship Management

**CSAT:** Customer Satisfaction Score

**DOSI:** Directeur des Systèmes d'Information Opérationnels

**KPI:** Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)

**MOA:** Maîtrise d'Ouvrage

**NPS:** Net Promoter Score

**PNB:** Produit Net Bancaire

**RACI:** Responsible, Accountable, Consulted, Informed (Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé)

**RAS :** Rien à Signaler

**RSE :** Responsabilité Sociétale des Entreprises

**SI :** Système d'Information

**SIB :** Système d'Information Bancaire

**SIOP:** Systèmes d'Information Opérationnels

**SWOT :** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

**TIC :** Technologies de l'Information et de la Communication

# SOMMAIRE

DEDICACES .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
RESUME .....	IV
ABSTRACT .....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES .....	X
I. INTRODUCTION .....	1
I.1. PROBLÉMATIQUE.....	1
I.2. CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	2
I. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE .....	3
2.1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	3
2.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	3
2.3 CADRE THÉORIQUE .....	4
2.3.1 Clarification des concepts.....	4
2.3.2 Théories en relation avec les hypothèses de l'étude.....	4
2.3.3 Revue de littérature.....	5
2.4. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'ÉTUDE .....	7
II. MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	9
3.1. Acteurs rencontrés.....	9
3.2. Méthodes et outils utilisés.....	10
III. RÉSULTATS .....	12
4.1. LIENS ENTRE LA MIGRATION DU SI ET LA STRATEGIE GLOBALE DE LA BANQUE .....	12
4.2. INFLUENCE DE LA MIGRATION DU SI SUR L'EFFICACITE OPERATIONNELLE .....	12
4.3. IMPACT DE LA MIGRATION DU SI SUR LA SATISFACTION CLIENT.....	13
IV. DISCUSSION ET ANALYSES .....	16
1. ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET CRÉATION DE VALEUR.....	16
2. EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE : ENTRE GAINS ET VIGILANCE.....	16
3. SATISFACTION CLIENT : UN BILAN MITIGÉ .....	17
V. CONCLUSIONS.....	20

VI. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES .....	22
1. ALIGNEMENT STRATEGIQUE ET CREATION DE VALEUR.....	22
2. EFFICACITE OPERATIONNELLE : ENTRE GAINS ET VIGILANCE.....	22
3. SATISFACTION CLIENT : UN BILAN MITIGE .....	23
4. LES 4 DIMENSIONS DE LA SATISFACTION : UNE ANALYSE PRELIMINAIRE.....	23
BIBLIOGRAPHIE .....	24
ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN À L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE BANQUE.....	XII
ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'ENQUÊTE DESTINÉ AUX CLIENTS DES BANQUES .....	XIII
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC A F.....	XVI
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC G L.....	XVIII
ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC MME T .....	XX
ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC F F C .....	XXII

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

Tableau 1. Grille d'analyse thématique des données qualitatives et quantitatives .....	11
Tableau 2. Indicateurs approximatifs de l'efficacité opérationnelle.....	13
Tableau 3. Indicateurs clés de performance (KPI) liés à la satisfaction client.....	15
Tableau 4. Analyse SWOT.....	18

## **LISTE DES FIGURES**

---

Figure 1. Démarche opérationnelle de Clarans Afrique.....	8
Figure 2. Satisfaction globale client .....	14
Figure 3. Fidélisation de la clientèle .....	14

# I. INTRODUCTION

---

## I.1. Problématique

La transformation numérique s'impose aujourd'hui comme un impératif stratégique pour les banques qui doivent constamment s'adapter à un environnement en constante mutation. Face à l'évolution des besoins des clients, à l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché et aux exigences croissantes en matière de sécurité et de réglementation, les banques sont poussées à repenser leurs modèles opérationnels et à investir massivement dans la modernisation de leurs systèmes d'information. La migration d'un système d'information bancaire, loin d'être un simple projet informatique, s'inscrit donc au cœur de la stratégie globale de la banque et représente un défi majeur, notamment en termes de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

L'enjeu principal pour les banques n'est pas seulement de réussir la migration sur le plan technique, mais de garantir que cette transformation technologique se traduise par une amélioration concrète de l'expérience client. En effet, une migration mal gérée peut engendrer des perturbations significatives pour les clients : difficultés d'accès aux services, erreurs de traitement, lenteurs dans les opérations, etc. Ces désagréments peuvent rapidement entamer la confiance des clients envers leur banque et les inciter à se tourner vers la concurrence.

La problématique centrale de cette étude réside donc dans la conciliation de deux impératifs a priori contradictoires :

La nécessité stratégique de faire évoluer le système d'information pour répondre aux nouveaux enjeux du marché et rester compétitif.

L'obligation de garantir la satisfaction et la fidélisation des clients tout au long de ce processus de transformation, en minimisant les perturbations et en optimisant leur expérience.

Dans ce contexte, la question de recherche qui guidera notre réflexion est la suivante : « dans quelle mesure la migration d'un système d'information bancaire, en tant que composante clé de la stratégie globale d'une banque, peut-elle influencer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client, et quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour évaluer le succès d'une telle migration ? »

## **I.2. Contexte de l'étude**

La migration d'un système d'information bancaire s'inscrit dans un contexte marqué par des évolutions technologiques rapides et profondes qui bouleversent le paysage du secteur financier. L'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC), et plus récemment l'essor du numérique et des Fintech, ont profondément modifié les attentes des clients qui sont aujourd'hui en quête de services personnalisés, instantanés et accessibles à tout moment.

Ce contexte impose aux banques de s'adapter en permanence et d'investir dans des systèmes d'information plus performants, plus flexibles et plus évolutifs. Les systèmes d'information bancaires doivent ainsi être capables de :

- Gérer des volumes de données toujours plus importants et de les analyser pour proposer des services personnalisés et anticiper les besoins des clients.
- S'interconnecter facilement avec d'autres systèmes (Fintech, partenaires, réseaux sociaux...) pour offrir une expérience client fluide et unifiée.
- Garantir la sécurité des données et des transactions face aux cyberattaques et aux nouvelles formes de criminalité financière.

Face à ces enjeux, la migration d'un système d'information bancaire apparaît souvent comme une étape incontournable pour les banques qui souhaitent rester compétitives et répondre aux attentes de leurs clients. Cependant, ce processus complexe, coûteux et risqué nécessite une planification rigoureuse et une approche stratégique afin de garantir son succès.

# **I. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE**

---

## **2.1. Objectifs de l'étude**

Les objectifs de l'étude se divisent en un objectif général et plusieurs objectifs spécifiques.

- **Objectif Général:**

L'objectif général de cette étude est d'analyser comment la migration d'un système d'information bancaire, en tant que composante clé de la stratégie globale d'une banque, peut influencer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client. Pour atteindre cet objectif, plusieurs objectifs spécifiques seront poursuivis.

- **Objectifs spécifiques**

- Identifier les liens entre la migration du SI et la stratégie globale de la banque puis analyser son influence sur l'efficacité opérationnelle de celle-ci.
- Évaluer l'impact de la migration du SI sur la satisfaction client à travers l'analyse de KPI pertinents.
- Identifier les facteurs clés de succès d'une migration de SI réussie en termes d'efficacité opérationnelle et de satisfaction client.

## **2.2. Hypothèses de recherche**

Cette étude s'appuiera sur les hypothèses de recherche suivantes :

- H1: Plus la migration d'un système d'information bancaire est alignée sur la stratégie globale de la banque, plus elle est susceptible d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client.
- H2: L'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) pertinents permet de mesurer l'impact de la migration du SI sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client, et d'identifier les axes d'amélioration.
- H3: Une communication transparente, un accompagnement personnalisé et une gestion proactive des risques sont des facteurs clés de succès pour une migration de SI qui renforce la satisfaction client.

## **2.3 Cadre théorique**

### **2.3.1 Clarification des concepts**

Les concepts clefs à définir incluent la migration du système bancaire, la satisfaction client, la fidélisation client, le management opérationnel, l'efficacité opérationnelle et les Indicateurs clefs de performance (KPI).

- Migration du système d'information bancaire: remplacement d'un ancien système d'information par un nouveau, impliquant le transfert de données, d'applications et de processus.
- Satisfaction client: sentiment positif ressenti par un client à l'égard d'une entreprise, d'un produit ou d'un service, résultant de la comparaison entre ses attentes et son expérience réelle.
- Fidélisation client: attachement durable d'un client à une entreprise, se traduisant par des achats répétés et une recommandation positive.
- Management opérationnel: Ensemble des actions et décisions prises au niveau opérationnel pour atteindre les objectifs stratégiques d'une entreprise, en optimisant les processus et les ressources.
- Efficacité opérationnelle: Capacité d'une organisation à utiliser au mieux ses ressources (humaines, financières, technologiques) pour atteindre ses objectifs de manière optimale. Cela se traduit par une minimisation des coûts, des délais et des erreurs, et par une maximisation de la productivité et de la qualité.
- Indicateurs clés de performance (KPI) : Mesures quantifiables qui permettent d'évaluer la performance d'une organisation ou d'un processus par rapport à des objectifs précis. Les KPI sont utilisés pour suivre l'évolution des performances dans le temps, identifier les points forts et les points faibles, et prendre des décisions éclairées. Dans le contexte de la migration d'un SI bancaire, les KPI pertinents pourraient inclure le taux de satisfaction client, le taux de résolution des incidents techniques ou encore le délai de traitement des opérations.

### **2.3.2 Théories en relation avec les hypothèses de l'étude**

Les cinq théories ci-dessous offrent un intérêt vis-à-vis des hypothèses de l'étude :

- Théorie de la dissonance cognitive: les clients recherchent la cohérence entre leurs actions et leurs croyances. Une dissonance (ex: perturbations suite à la migration) peut les pousser à changer de banque pour retrouver un équilibre. Cette théorie est

pertinente pour expliquer comment des perturbations liées à une migration mal gérée peuvent créer une dissonance chez le client et impacter sa satisfaction.

- **Modèle SERVQUAL:** la satisfaction client est influencée par l'écart entre ses perceptions de la qualité de service et ses attentes initiales. Ce modèle est utile pour évaluer la qualité de service perçue par le client suite à la migration et identifier les écarts par rapport à ses attentes. Il peut être mis en relation avec les KPI de satisfaction client.
- **Théorie de l'engagement:** plus un client est engagé envers une banque (ex: ancienneté, produits multiples), plus il est susceptible de lui rester fidèle malgré des difficultés passagères. Cette théorie peut être utilisée pour analyser comment la migration du SI, si elle est bien menée, peut renforcer l'engagement des clients envers leur banque.
- **Théorie de l'alignement stratégique (Strategic Alignment Model):** développée par Henderson et Venkatraman (1993), cette théorie souligne l'importance d'aligner les stratégies métiers et les stratégies informatiques pour améliorer la performance organisationnelle.
- **Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif):** le Balanced Scorecard est un outil de management stratégique qui permet de traduire la vision et la stratégie d'une organisation en objectifs et indicateurs de performance concrets et mesurables.

### **2.3.3 Revue de littérature**

La migration d'un système d'information bancaire (SIB) est un processus complexe et coûteux qui peut avoir un impact significatif sur la satisfaction client. La littérature sur ce sujet spécifique est relativement limitée, mais plusieurs études et analyses sectorielles permettent de mieux comprendre les enjeux et les défis liés à cette transformation technologique.

- **Le contexte de la transformation numérique et l'évolution des SIB**

A l'instar de nombreux autres secteurs, les banques sont confrontées à une transformation numérique rapide et profonde qui bouleverse leurs modes de fonctionnement et les attentes de leurs clients. L'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'essor d'Internet et la multiplication des canaux de distribution (agence physique, Internet, mobile) ont conduit à une augmentation exponentielle des flux d'informations et à une complexification des SIB (Elidrissi & Elidrissi, 2010).

Parallèlement, les clients sont devenus plus exigeants et plus volatiles, en quête de services personnalisés, instantanés et accessibles à tout moment (Avenel, 2008). Les banques doivent

donc s'adapter en permanence et investir dans des SIB plus performants, plus flexibles et plus évolutifs, capables de gérer des volumes de données massifs, de s'interconnecter facilement avec d'autres systèmes et de garantir la sécurité des données et des transactions (Elidrissi & Elidrissi, 2010; Capgemini, 2014).

- La migration du SIB : un enjeu stratégique et opérationnel majeur

La migration d'un SIB est un projet d'envergure qui nécessite une planification rigoureuse et une approche stratégique afin de garantir son succès. Comme le souligne Mukarukundo (2009) dans son étude sur la Banque Commerciale du Rwanda, l'informatisation du système d'information est une étape cruciale pour les banques qui souhaitent améliorer leur gestion et la satisfaction de leurs clients.

Cependant, la migration d'un SIB peut engendrer des perturbations significatives pour les clients, notamment des difficultés d'accès aux services, des erreurs de traitement et des lenteurs dans les opérations. Ces dysfonctionnements peuvent affecter la confiance des clients envers leur banque et les inciter à se tourner vers la concurrence (Capgemini, 2014).

- L'impact de la migration sur la satisfaction client : des résultats mitigés

Les études sur l'impact de la migration d'un SIB sur la satisfaction client montrent des résultats mitigés. Mukarukundo (2009) a constaté que les clients de la Banque Commerciale du Rwanda étaient globalement satisfaits de l'informatisation des services, notamment en termes de réduction du temps d'attente et d'amélioration de la disponibilité des données.

Cependant, d'autres études soulignent les risques et les difficultés liés à la migration. Elidrissi & Elidrissi (2010) mentionnent le poids des investissements, la complexité des processus de mise en œuvre et la nécessité d'une gestion proactive des risques pour éviter des impacts négatifs sur la satisfaction client. Capgemini (2014) met en avant les difficultés liées à la modernisation de systèmes d'information souvent anciens et en mode silo, ainsi que la nécessité d'un accompagnement du changement efficace pour les utilisateurs.

- Les facteurs clés de succès d'une migration réussie

Pour garantir une migration réussie qui renforce la satisfaction client, plusieurs facteurs clés doivent être pris en compte :

- L'alignement stratégique: La migration du SIB doit être alignée sur la stratégie globale de la banque et répondre à des objectifs clairs en termes de création de valeur pour les clients (Elidrissi & Elidrissi, 2010).
- La communication transparente: Informer les clients des changements à venir, des potentielles perturbations et des solutions mises à leur disposition est essentiel pour maintenir leur confiance (Capgemini, 2014).
- L'accompagnement personnalisé: Guider les clients dans la prise en main du nouveau système, les informer des nouvelles fonctionnalités et répondre à leurs questions est crucial pour garantir une transition en douceur (Mohand Saidi & Yahiatene, 2018).
- La gestion proactive des risques: Anticiper les problèmes potentiels, mettre en place des solutions de contournement et assurer un support client performant sont des éléments essentiels pour minimiser l'impact des incidents techniques sur la satisfaction client (Lafitte, 2003).
- L'utilisation de KPI pertinents: Il est capital de définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour mesurer l'efficacité de la migration, suivre l'évolution de la satisfaction client et identifier les axes d'amélioration (Elidrissi & Elidrissi, 2010).

#### **2.4. Présentation de la structure d'étude**

Cette étude se focalise sur l'impact de la migration d'un système d'information bancaire sur la satisfaction client au sein de Clarans Afrique, filiale du groupe Clarans. Clarans Consulting, la maison mère, est un cabinet de conseil opérationnel indépendant spécialisé dans la transformation des organisations et l'adaptation aux changements. Possédant une expertise pointue dans les achats, les systèmes d'information et l'ingénierie des organisations, Clarans Consulting accompagne ses clients, principalement des entreprises internationales, des filiales de grands groupes, des PME innovantes et des organismes publics, dans l'optimisation de leur positionnement concurrentiel et la création de valeur. Le cabinet intègre également la dimension RSE en accompagnant ses clients dans l'évaluation et l'amélioration de leurs pratiques en matière de développement durable.

Fort de cette expertise et souhaitant étendre son champ d'action, Clarans Consulting a créé Clarans Afrique en 2016 afin de renforcer sa présence et son accompagnement des institutions financières en Afrique subsaharienne.

Dirigée par Cécile Zongo, professionnelle aguerrie dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage et du pilotage de projets informatiques, Clarans Afrique offre une gamme complète de services aux banques de la région, allant de l'accompagnement stratégique à l'implémentation de solutions digitales innovantes, en passant par la formation des équipes et la mise en conformité réglementaire.

L'étude s'intéressera plus particulièrement aux projets de migration de systèmes d'information (SI) menés par Clarans Afrique auprès de ses clients, en analysant l'impact de ces transformations technologiques sur la satisfaction des clients finaux de ces institutions bancaires. La population cible de l'étude englobe donc les clients des banques ayant fait appel à Clarans Afrique pour la mise en place de leur nouveau système d'information.



Figure 1. Démarche opérationnelle de Clarans Afrique.

Source: <http://www.clarans-consulting.com/clarans-consulting/clarans-afrique/>

## II. MATÉRIELS ET MÉTHODES

---

### 3.1. Acteurs rencontrés

Afin de saisir les différentes facettes de la migration du système d'information bancaire et de son impact sur la satisfaction client, cette étude s'appuie sur les témoignages et les données recueillis auprès des responsables et employés de banque d'une part et des clients de banque d'autre part.

- Responsables et employés de banques

Quatre entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels du secteur bancaire ayant participé activement à la migration d'un système d'information. Ces entretiens ont permis d'obtenir une vision approfondie des enjeux techniques, organisationnels et humains de la migration, ainsi que des solutions mises en place pour accompagner le changement et assurer la continuité de service. Les personnes interviewées (**guide d'entretien Annexe 1**) sont:

- A F, Directeur des systèmes d'information opérationnels, avec 18 ans d'ancienneté, a fourni des informations précieuses sur les défis techniques et les solutions adoptées lors de la migration.
- G L, Adjointe au Chef de département SIOP, recrutée en 2016, a partagé son point de vue sur la conduite du changement et l'importance de l'accompagnement des utilisateurs.
- Mme T, Chargée des opérations entreprises, avec 19 ans d'ancienneté, a apporté un éclairage sur l'impact de la migration sur les services aux entreprises et la gestion des anomalies.
- F F C, Organisateur MOA, avec 6 ans d'ancienneté, a offert une perspective sur les aspects organisationnels de la migration et les collaborations nécessaires entre les différentes parties prenantes.

- Clients de banques

Une enquête quantitative a été menée auprès d'un échantillon de 100 clients de banques ayant récemment connu une migration de leur système d'information (**Guide d'entretien Annexe 2**).

### **3.2. Méthodes et outils utilisés**

Des entretiens semi-directifs ainsi qu'une enquête par questionnaire ont été menés pour la collecte des données primaires et l'analyse documentaire a servi au traitement des données secondaires.

- Entretiens semi-directifs

Des guides d'entretien ont été élaborés pour les responsables de banques (Annexe 1) afin d'explorer les aspects techniques et organisationnels de la migration, et pour les clients (Annexe 2) afin d'évaluer leur satisfaction et leur perception des changements.

- Enquête par questionnaire

Un questionnaire en ligne (Annexe 2) a permis de recueillir des données quantitatives sur la satisfaction globale des clients, leur intention de rester ou non à la banque, leur perception de la qualité de service, etc.

La collecte des données secondaires a consisté à faire une analyse documentaire, suivie du traitement et de l'analyse des données.

- Analyse documentaire

Une revue de la littérature scientifique et professionnelle a été effectuée, en s'appuyant sur des articles académiques, des rapports d'études, etc., afin de contextualiser l'étude et de la confronter aux travaux existants.

- Traitement et analyse des données:

Des grilles d'analyse thématique ont été utilisées pour organiser et analyser les données qualitatives issues des entretiens, ainsi que pour traiter les données quantitatives issues des questionnaires.

Ce dispositif méthodologique, combinant approches qualitatives et quantitatives, vise à apporter une compréhension riche et nuancée de l'impact de la migration d'un système d'information bancaire sur la satisfaction client.

Objectif Spécifique	Thèmes Principaux	Données Qualitatives (Entretiens)	Données Quantitatives (Questionnaires)
<b>Identifier les liens entre la migration du SI et la stratégie globale de la banque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs stratégiques de la migration (ex: amélioration de l'expérience client, réduction des coûts, développement de nouveaux services) - Alignement du projet de migration avec la stratégie globale de la banque - Vision des dirigeants sur le rôle du SI dans la stratégie bancaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des objectifs stratégiques par les responsables de projets et les employés de banques - Justification de l'alignement stratégique - Mesures prises pour intégrer le projet de migration dans la stratégie globale</li> </ul>	
<b>Analyser l'influence de la migration du SI sur l'efficacité opérationnelle de la banque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus opérationnels impactés par la migration - Gains d'efficacité constatés (ex: réduction des délais de traitement, diminution des erreurs) - Difficultés rencontrées et solutions mises en place - Indicateurs de performance suivis par la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des processus impactés et des changements apportés - Exemples concrets de gains d'efficacité - Obstacles rencontrés et solutions adoptées - KPI suivis et résultats observés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidité du service (question 11) - Fiabilité du service (question 11)</li> </ul>
<b>Évaluer l'impact de la migration du SI sur la satisfaction client à travers l'analyse de KPI pertinents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction globale des clients suite à la migration - Facteurs clés influençant la satisfaction (ex: qualité du service, facilité d'utilisation, communication) - Perception des clients quant à la valeur ajoutée des changements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception des changements par les employés de banques - Impact observé sur la satisfaction des clients - Difficultés rencontrées et solutions mises en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction globale (question 7) - Intention de rester client (question 9) - Confiance en la banque (question 12) - Probabilité de recommander la banque (question 13)</li> </ul>
<b>Identifier les facteurs clés de succès d'une migration de SI réussie en termes d'efficacité opérationnelle et de satisfaction client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleures pratiques observées au sein de Clarans Afrique et de ses clients - Recommandations des experts pour une migration réussie - Solutions innovantes et performantes identifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des facteurs de succès par les responsables de projets et les employés de banques - Mesures mises en place pour garantir une migration réussie - Exemples de solutions performantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des corrélations entre les différents KPI - Analyse comparative entre les banques étudiées</li> </ul>
<b>Proposer des recommandations aux banques pour réussir la migration de leur SI tout en garantissant la satisfaction client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies de management opérationnel à mettre en place (gestion du changement, communication, support client) - Solutions pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client suite à la migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recommandations des experts interrogés - Bonnes pratiques observées - Solutions innovantes et performantes identifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des commentaires des clients sur leur expérience globale - Analyse des suggestions d'amélioration (question 14)</li> </ul>

Tableau 1. Grille d'analyse thématique des données qualitatives et quantitatives

### III. RÉSULTATS

---

L'étude menée a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives sur l'impact de la migration du système d'information bancaire (SIB) sur la satisfaction client et, dans la mesure du possible, sur l'efficacité opérationnelle des banques. Ce chapitre présente les résultats de l'analyse de ces données, en suivant les objectifs spécifiques reformulés.

#### 4.1. Liens entre la migration du SI et la stratégie globale de la banque

L'analyse des entretiens révèle que la migration du SIB est généralement perçue comme un projet stratégique, aligné sur les objectifs globaux de la banque.

- **Amélioration de l'expérience client:** la migration est souvent motivée par la volonté d'améliorer l'expérience client, en proposant des services plus modernes, plus accessibles et plus personnalisés. A F (Annexe 3) mentionne l'introduction de nouvelles fonctionnalités et l'amélioration de l'ergonomie, tandis que Fokwa Francelle Carole (Annexe 6) évoque les perspectives d'Open Banking offertes par le nouveau système.
- **Réduction des coûts:** la migration est également perçue comme un moyen de réduire les coûts opérationnels, en automatisant les processus et en optimisant l'utilisation des ressources.
- **Développement de nouveaux produits et services:** le nouveau SIB offre également des opportunités pour développer de nouveaux services et produits, permettant ainsi à la banque de se différencier de la concurrence et d'explorer de nouveaux marchés.

Les témoignages des responsables de banques montrent que la migration du SIB est rarement considérée comme un simple projet informatique, mais bien comme un levier stratégique pour améliorer la compétitivité et la rentabilité de la banque.

#### 4.2. Influence de la migration du SI sur l'efficacité opérationnelle

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle suite à la migration du SIB est limitée par l'absence de données objectives et comparables. L'analyse s'appuie donc sur les perceptions des clients et des employés de banques, ainsi que sur les informations disponibles dans les entretiens.

- **Rapidité du service:** L'évaluation de la « rapidité du service » (question 11) par les clients permet d'obtenir un indicateur approximatif de l'efficacité opérationnelle. Les

résultats montrent que la majorité des clients perçoivent une amélioration de la rapidité du service suite à la migration. Mme T (Annexe 5) mentionne une « vitesse accrue du traitement des opérations », tandis A F (Annexe 3) souligne un « gain de temps » pour les clients.

- **Fiabilité du service:** L'évaluation de la « fiabilité du service » (question 11) par les clients peut également être utilisée comme un indicateur indirect de la qualité des processus opérationnels. Les résultats sont plus mitigés sur ce point, certains clients ayant signalé des problèmes de fiabilité suite à la migration. F F C (Annexe 6) mentionne d'ailleurs des « incidents avec impact direct sur les clients » qui restent à résoudre.

L'analyse des données suggère que la migration du SIB a un impact globalement positif sur l'efficacité opérationnelle, notamment en termes de rapidité du service. Cependant, des difficultés persistent et certaines anomalies doivent encore être corrigées pour garantir une fiabilité optimale du service.

Indicateur	Valeur	Commentaire
Rapidité du service	Globalement positive	La majorité des clients perçoivent une amélioration de la rapidité du service.
Fiabilité du service	Mitigée	Certains clients ont signalé des problèmes de fiabilité suite à la migration.

Tableau 2. Indicateurs approximatifs de l'efficacité opérationnelle

### 4.3. Impact de la migration du SI sur la satisfaction client

L'impact de la migration du SIB sur la satisfaction client est évalué à l'aide des KPI suivants, construits à partir des données du questionnaire :

- **Satisfaction globale:** 72% des clients se déclarent satisfaits des services suite à la migration (question 7).

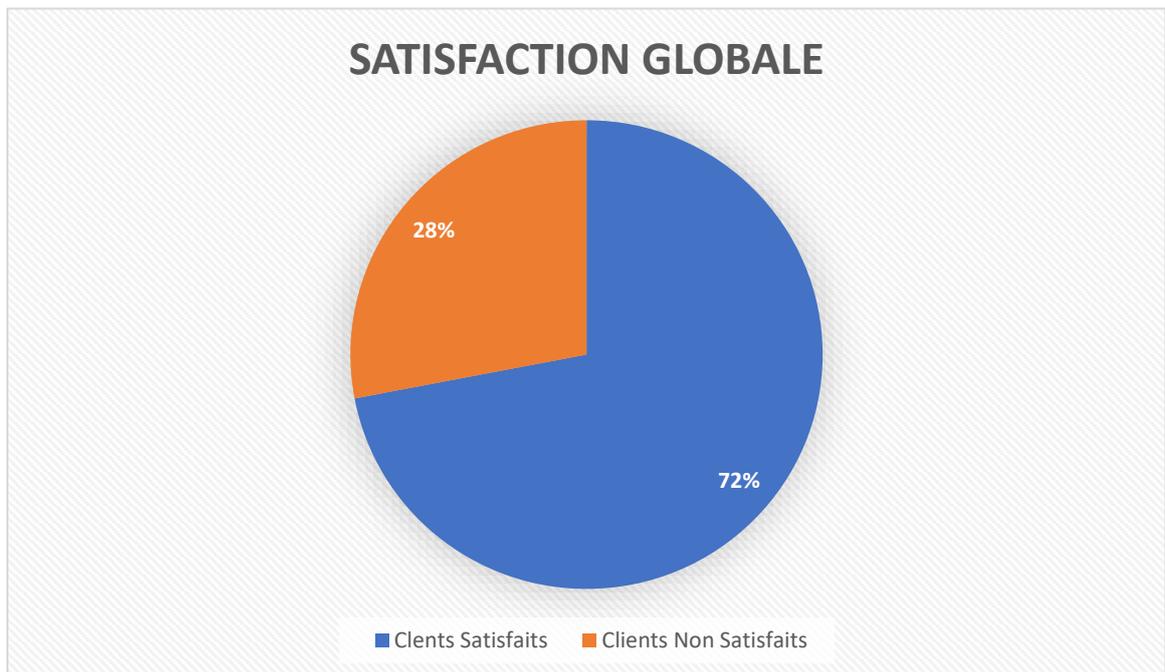


Figure 2. Satisfaction globale client

- **Intention de rester client:** 72% des clients ont l'intention de rester client de leur banque (question 9).

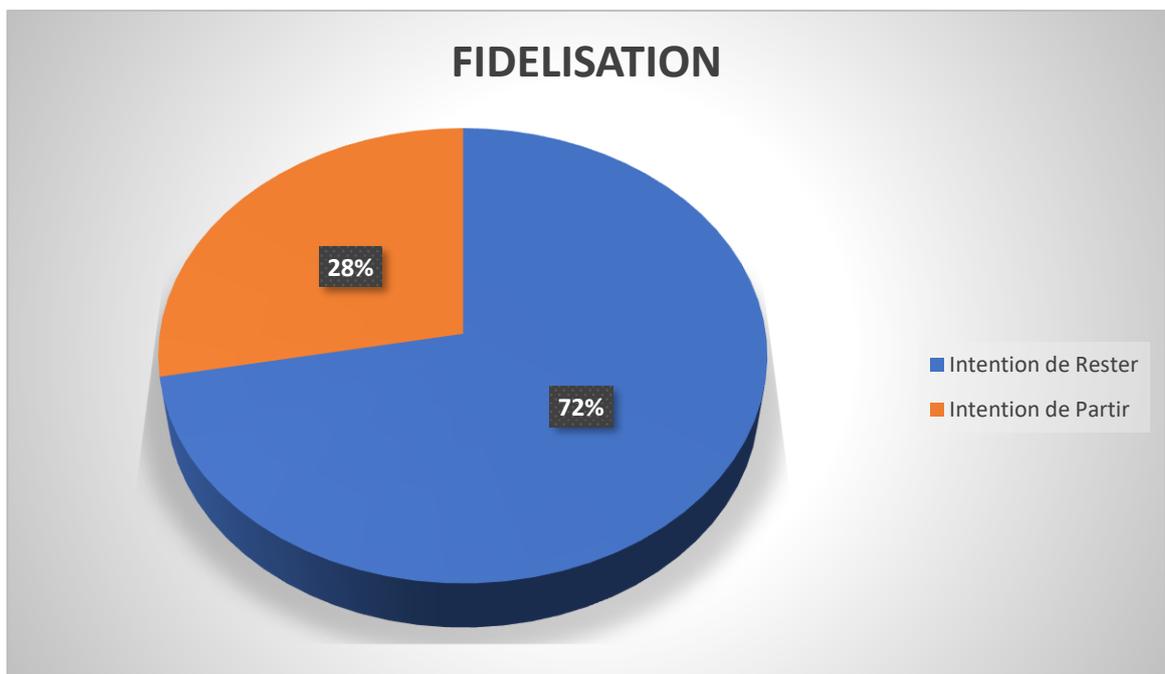


Figure 3. Fidélisation de la clientèle

- **Confiance:** Le niveau de confiance envers la banque (question 12) est globalement positif, mais une partie des clients exprime des doutes.
- **Recommandation:** La probabilité de recommander la banque (question 13) est également positive, mais inférieure au taux de satisfaction globale.

L'analyse des réponses aux questions ouvertes (questions 6, 8, 10 et 14) permet de mieux comprendre les raisons de satisfaction et d'insatisfaction des clients :

- **Points forts:** Les clients apprécient notamment les nouvelles fonctionnalités offertes par le nouveau SIB, telles que les applications mobiles, les services en ligne et les alertes personnalisées. Ils saluent également la rapidité accrue du service et la simplification de certaines procédures.
- **Points faibles:** Les principaux points faibles mentionnés par les clients sont les problèmes techniques rencontrés suite à la migration (bugs, erreurs, lenteurs), les difficultés d'adaptation au nouveau système et le manque de communication de la part de la banque.

KPI	Valeur	Commentaire
Satisfaction globale	72%	Un taux de satisfaction élevé, mais qui cache des nuances.
Intention de rester client	72%	Un taux positif, mais 28% des clients envisagent de changer de banque.
Confiance en la banque	Globalement positif, mais mitigé	Certains clients expriment des doutes quant à la fiabilité du nouveau système.
Probabilité de recommander la banque	Positive, mais inférieure au taux de satisfaction globale	La migration a un impact mitigé sur l'image de la banque.

Tableau 3. Indicateurs clés de performance (KPI) liés à la satisfaction client

## **IV. DISCUSSION ET ANALYSES**

---

L'étude a révélé une image nuancée de l'impact de la migration d'un système d'information bancaire (SIB) sur la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle des banques. Bien que globalement positive, la migration soulève des défis et des points de vigilance importants. Cette section propose une analyse approfondie des résultats obtenus, en tenant compte des limites de l'étude et en s'appuyant sur le cadre théorique.

### **1. Alignement stratégique et création de valeur**

Confirmant la théorie de l'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1993), les entretiens révèlent que la migration du SIB est majoritairement perçue comme un projet stratégique, aligné sur les objectifs globaux de la banque et visant à créer de la valeur pour les clients. L'amélioration de l'expérience client, la réduction des coûts et le développement de nouveaux services sont les principaux objectifs stratégiques évoqués par les responsables de banques.

Cependant, l'étude met en lumière la complexité de la création de valeur pour le client. La simple mise en place de nouvelles fonctionnalités ne suffit pas à garantir la satisfaction. La fiabilité du service, la simplicité d'utilisation du nouveau système et la qualité de la communication sont des facteurs tout aussi cruciaux.

### **2. Efficacité opérationnelle : entre gains et vigilance**

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle post-migration du SIB se heurte à l'absence de données objectives et comparables. L'analyse se base donc sur les perceptions des clients et des employés de banque, ainsi que sur les informations recueillies lors des entretiens.

Rapidité du service : l'évaluation de la « rapidité du service » (question 11) par les clients révèle une amélioration significative suite à la migration. Mme T (Annexe 5) mentionne une « vitesse accrue du traitement des opérations », corroborant les perceptions des clients. Ce gain de rapidité correspond aux attentes d'efficacité et d'optimisation du temps.

Fiabilité du service : l'évaluation de la « fiabilité du service » (question 11) par les clients, utilisée comme indicateur indirect de la qualité des processus opérationnels, présente un tableau plus mitigé. Certains clients ont signalé des problèmes de fiabilité suite à la migration, confirmés par F F C (Annexe 6) qui mentionne des "incidents avec impact direct sur les clients" non encore résolus.

L'analyse suggère un impact positif global de la migration sur l'efficacité opérationnelle, notamment en termes de rapidité. Cependant, la fiabilité du service est un point de vigilance majeur. Les incidents techniques et les difficultés rencontrées par certains employés soulignent la nécessité d'une gestion proactive des risques et d'une stabilisation complète du nouveau système.

### **3. Satisfaction client : un bilan mitigé**

L'impact de la migration du SIB sur la satisfaction client, analysé à travers les KPI, révèle un tableau contrasté.

Satisfaction globale : 72% de clients satisfaits (question 7) suggèrent un bilan positif.

- Intention de rester client : 72% des clients exprimant leur intention de rester (question 9), confirment l'impact positif de la migration sur la fidélisation. Cependant, 28% de clients envisageant de changer de banque (question 9), soulignent une certaine fragilité de la fidélité et la nécessité d'une stratégie de fidélisation proactive.
- Confiance : le niveau de confiance (question 12), globalement positif, est tempéré par des doutes exprimés par certains clients.
- Recommandation : la probabilité de recommandation (question 13), positive mais inférieure au taux de satisfaction globale, met en évidence un impact mitigé de la migration sur l'image de la banque.

L'analyse des réponses ouvertes (questions 6, 8, 10 et 14) éclaire les sources de satisfaction et d'insatisfaction. Les clients apprécient les nouvelles fonctionnalités, la rapidité du service et la simplification des procédures. Mais les problèmes techniques, les difficultés d'adaptation et le manque de communication génèrent des frustrations.

### **4. Les 4 dimensions de la satisfaction : une analyse préliminaire**

- Dimension affective : L'analyse des données suggère un attachement modéré à la banque suite à la migration. Les nouvelles fonctionnalités peuvent susciter un intérêt, mais il est trop tôt pour parler d'un lien affectif fort avec le nouveau SIB.
- Dimension comportementale: L'intention de rester client est un indicateur positif du comportement futur, mais les réponses aux questions ouvertes révèlent des hésitations et des frustrations chez certains clients, pouvant influencer leur comportement futur.

- Dimension cognitive : La satisfaction envers les nouvelles fonctionnalités et la rapidité du service témoigne d'un jugement positif sur les qualités du nouveau SIB. Cependant, les problèmes techniques rencontrés par certains peuvent affecter négativement ce jugement.
- Dimension émotionnelle : L'analyse des réponses ouvertes permet d'identifier des émotions positives (satisfaction, enthousiasme) et négatives (frustration, colère, déception) liées à la migration.

L'étude révèle ainsi un environnement complexe et dynamique, avec des forces et des faiblesses internes à prendre en compte, et des opportunités et menaces externes à anticiper. Voici une analyse SWOT actualisée, inspirée du draft initial et adaptée aux nouveaux axes d'analyse :

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alignement stratégique avec les objectifs de la banque</li> <li>+ Nouvelles fonctionnalités et services innovants</li> <li>+ Amélioration de la rapidité du service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes de fiabilité du nouveau système</li> <li>- Difficultés d'adaptation des clients au nouveau système</li> <li>- Manque de communication proactive de la part de certaines banques</li> <li>- Risque de résistance au changement de la part des employés</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Développement de nouveaux services et produits</li> <li>+ Amélioration de l'image de la banque et renforcement de sa compétitivité</li> <li>+ Fidélisation accrue des clients grâce à une meilleure expérience client</li> <li>+ Possibilité d'attirer de nouveaux clients grâce à des services innovants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de clients insatisfaits due à des problèmes techniques ou à un manque d'accompagnement</li> <li>- Détérioration de l'image de la banque suite à des incidents techniques ou à une communication défailante</li> <li>- Concurrence accrue des banques en ligne et des Fintechs qui proposent des services plus innovants et plus accessibles</li> <li>- Évolution rapide des technologies et des attentes des clients, nécessitant des investissements continus dans le SIB</li> </ul>

Tableau 4. Analyse SWOT

L'analyse SWOT met en évidence un potentiel important pour les banques qui migrent leur SIB, mais aussi des risques à ne pas négliger. En exploitant leurs forces et les opportunités du marché, tout en s'attaquant à leurs faiblesses et en anticipant les menaces, les banques peuvent

maximiser les chances de réussite de la migration et transformer celle-ci en un véritable levier de performance et de satisfaction client.

Par ailleurs, l'étude malgré ses limites, a permis de mieux comprendre l'impact de la migration du SIB sur la satisfaction client et sur l'efficacité opérationnelle. Les résultats obtenus serviront de base pour formuler des recommandations aux banques et orienter des recherches futures sur ce sujet crucial pour le secteur bancaire.

## V. CONCLUSIONS

---

A la lumière des données collectées auprès des professionnels du secteur bancaire et des clients ayant vécu cette expérience, il est possible de réexaminer les hypothèses de recherche formulées initialement, tout en tenant compte des limites de l'étude.

H1: plus la migration d'un système d'information bancaire est alignée sur la stratégie globale de la banque, plus elle est susceptible d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client.

Résultats: les données qualitatives issues des entretiens confirment cette hypothèse. Les responsables de banques interrogés ont clairement indiqué que la migration du SIB est perçue comme un projet stratégique, aligné sur les objectifs globaux de la banque et visant à créer de la valeur pour les clients. L'amélioration de l'expérience client, la réduction des coûts et le développement de nouveaux services sont les principaux objectifs stratégiques mentionnés. L'absence de données quantitatives comparables sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client avant et après la migration ne permet pas de valider statistiquement l'impact de l'alignement stratégique.

H2: l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) pertinents permet de mesurer l'impact de la migration du SI sur l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client, et d'identifier les axes d'amélioration.

Résultats: l'étude a mis en évidence l'importance des KPI pour évaluer l'impact de la migration du SIB. Cependant, l'impossibilité de refaire les enquêtes a limité le choix des KPI et contraint l'analyse à utiliser des indicateurs approximatifs pour l'efficacité opérationnelle, basés sur les perceptions des clients. Malgré cette limite, l'analyse des KPI liés à la satisfaction client (satisfaction globale, intention de rester client, confiance, recommandation) a permis d'identifier des tendances significatives et des axes d'amélioration.

H3: une communication transparente, un accompagnement personnalisé et une gestion proactive des risques sont des facteurs clés de succès pour une migration de SI qui renforce la satisfaction client.

Résultats: l'analyse des données qualitatives et quantitatives soutient fortement cette hypothèse. Les témoignages des clients ayant rencontré des difficultés suite à la migration (problèmes techniques, difficultés d'adaptation, manque d'information) soulignent l'importance

cruciale d'une communication proactive, d'un accompagnement personnalisé et d'une gestion efficace des risques pour maintenir leur confiance et leur satisfaction. A l'inverse, les clients ayant bénéficié d'un accompagnement adéquat et d'une information claire ont exprimé un niveau de satisfaction plus élevé et une plus grande propension à rester fidèles à leur banque.

En conclusion, la migration d'un SIB est un projet stratégique qui peut contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client, à condition d'être aligné sur la stratégie globale de la banque, d'être piloté par des KPI pertinents et d'intégrer une gestion proactive du changement, de la communication et des risques. L'étude menée, malgré ses limites, a permis de confirmer les hypothèses de recherche et de formuler des recommandations pour les banques.

Nos résultats suggèrent que la gestion proactive des risques et l'exploitation des opportunités peuvent grandement influencer les résultats de la migration.

## **VI. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES**

---

### **1. Alignement stratégique et création de valeur**

Confirmant la théorie de l'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1993), les entretiens révèlent que la migration du SIB est majoritairement perçue comme un projet stratégique, aligné sur les objectifs globaux de la banque et visant à créer de la valeur pour les clients. L'amélioration de l'expérience client, la réduction des coûts et le développement de nouveaux services sont les principaux objectifs stratégiques évoqués par les responsables de banques.

Cependant, l'étude met en lumière la complexité de la création de valeur pour le client. La simple mise en place de nouvelles fonctionnalités ne suffit pas à garantir la satisfaction. La fiabilité du service, la simplicité d'utilisation du nouveau système et la qualité de la communication sont des facteurs tout aussi cruciaux.

### **2. Efficacité opérationnelle : entre gains et vigilance**

L'évaluation de l'efficacité opérationnelle post-migration du SIB se heurte à l'absence de données objectives et comparables. L'analyse se base donc sur les perceptions des clients et des employés de banque, ainsi que sur les informations recueillies lors des entretiens.

- Rapidité du service : L'évaluation de la "rapidité du service" (question 11) par les clients révèle une amélioration significative suite à la migration. Mme T (Annexe 5) mentionne une "vitesse accrue du traitement des opérations", corroborant les perceptions des clients. Ce gain de rapidité correspond aux attentes d'efficacité et d'optimisation du temps.
- Fiabilité du service : L'évaluation de la "fiabilité du service" (question 11) par les clients, utilisée comme indicateur indirect de la qualité des processus opérationnels, présente un tableau plus mitigé. Certains clients ont signalé des problèmes de fiabilité suite à la migration, confirmés par F F C (Annexe 6) qui mentionne des « incidents avec impact direct sur les clients » non encore résolus.

L'analyse suggère un impact positif global de la migration sur l'efficacité opérationnelle, notamment en termes de rapidité. Cependant, la fiabilité du service est un point de vigilance majeur. Les incidents techniques et les difficultés rencontrées par certains employés soulignent la nécessité d'une gestion proactive des risques et d'une stabilisation complète du nouveau système.

### **3. Satisfaction client : un bilan mitigé**

L'impact de la migration du SIB sur la satisfaction client, analysé à travers les KPI, révèle un tableau contrasté.

- Satisfaction globale : 72% de clients satisfaits (question 7) suggèrent un bilan positif.
- Intention de rester client : 72% des clients exprimant leur intention de rester (question 9), confirment l'impact positif de la migration sur la fidélisation. Cependant, 28% de clients envisageant de changer de banque (question 9), soulignent une certaine fragilité de la fidélité et la nécessité d'une stratégie de fidélisation proactive.
- Confiance : Le niveau de confiance (question 12), globalement positif, est tempéré par des doutes exprimés par certains clients.
- Recommandation : La probabilité de recommandation (question 13), positive mais inférieure au taux de satisfaction globale, met en évidence un impact mitigé de la migration sur l'image de la banque.

L'analyse des réponses ouvertes (questions 6, 8, 10 et 14) éclaire les sources de satisfaction et d'insatisfaction. Les clients apprécient les nouvelles fonctionnalités, la rapidité du service et la simplification des procédures. Mais les problèmes techniques, les difficultés d'adaptation et le manque de communication génèrent des frustrations.

### **4. Les 4 dimensions de la satisfaction : une analyse préliminaire**

Dimension affective : l'analyse des données suggère un attachement modéré à la banque suite à la migration. Les nouvelles fonctionnalités peuvent susciter un intérêt, mais il est trop tôt pour parler d'un lien affectif fort avec le nouveau SIB.

Dimension comportementale : l'intention de rester client est un indicateur positif du comportement futur, mais les réponses aux questions ouvertes révèlent des hésitations et des frustrations chez certains clients, pouvant influencer leur comportement futur.

Dimension cognitive : la satisfaction envers les nouvelles fonctionnalités et la rapidité du service témoigne d'un jugement positif sur les qualités du nouveau SIB. Cependant, les problèmes techniques rencontrés par certains peuvent affecter négativement ce jugement.

Dimension émotionnelle : l'analyse des réponses ouvertes permet d'identifier des émotions positives (satisfaction, enthousiasme) et négatives (frustration, colère, déception) liées à la migration.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages et articles

- AILLI, S. (2018). Expansion des technologies de l'information et de la communication dans la banque, quel effet sur la force de vente ? Cas des banques commerciales au Maroc. *La Revue Marocaine de la Pensée Contemporaine*, 2.
- ALAMI, H. O., & Mohammed, B. (2023). La qualité de l'intégration multicanal dans le secteur bancaire en Afrique : Cas du Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-2), 344-356.
- Avenel, Y. (2008). Vers les architectures orientées « client ». *Revue Banque*, 705, 52-54.
- Azzouz, M. (2014). Les facteurs facilitateurs de l'acceptation des Réseaux Sociaux en Entreprise : Le cas d'un établissement bancaire français. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, 97-119.
- BAILE, S. (s. d.). *Influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement : Cas d'implémentation d'un Global Banking System*.
- Baudet, C. (2015). *L'influence de la participation des utilisateurs sur le succès des systèmes d'information*.
- Bedrat, L., & Benakli, G. (2018). *Gestion de la relation client Cas : CNEP Banque*.
- Bensidhoum, S. (s. d.). *Migration des systèmes d'information d'entreprise vers le cloud computing*.
- Boudinar, Y., & Merzeg, R. M. (2022). *L'IMPACT DES 'NTIC'SUR LES PERFORMANCES DU MARKETING BANCAIRE Cas du CPA de Tizi-Ouzou*.
- Bougheda, M., & Seniani, Y. (2018). *Le fonctionnement de la gestion de la relation client (CRM) dans un secteur bancaire cas: «Crédit populaire d'Algérie (CPA)»*.
- Capgemini. (2014). *Core Banking Transformation: Redonner du souffle au cœur de la Banque*. [Brochure]. Auteur.
- Cavagnol, A., & Roulle, P. (2009). *Management des organisations*. Gualino-Lextenso éd.

- Elidrissi, D., & Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 55-61. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0055>
- Fallery, B., Rowe, F., & Kalika, M. (2012). *Systèmes d'information et management des organisations : Cas et applications*.
- Fayon, D. (2018). *Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale*.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16. <https://doi.org/10.1147/sj.321.0004>
- Idris Bey, D., & Djedour, N. (2020). *L'impact de la mise en place de la monétique sur la satisfaction de la clientèle : Cas CPA (120), Tizi-Ouzou*.
- KAHLAOUI, H. (2015). *Etude et Développement d'une Application de supervision du réseau de l'UBCI*.
- Kermad, L. (2018). *Contribution à la conduite du changement dans les projets d'intégration organisationnelle des entreprises*.
- Lafitte, M. (2003). Sécurité des systèmes d'information et maîtrise des risques: Les essentiels de la banque. Revue Banque Edition.
- Menacer, R., & Merzouk, K. (2020). *La stratégie de fidélisation bancaire Cas : CPA de TIZI-OUZOU*.
- NDANGWA, L. (2020). Les facteurs influençant l'utilisation des services bancaires électroniques par les clients des banques camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'Information et Management des Organisations-7ème édition*.
- Rivard, F. (2012). *Cloud Computing : Le système d'information sans limite*. Lavoisier.
- SINI, K. (2019). *Les TIC et leur impact sur la performance de l'entreprise*.
- SVA, C. P. N., LES NOUVEAUX PARADIGMES, D. M., LE NOUVEAU REFERENTIEL, N. E. D., DU PROFESSIONNEL, D. L. E. C., LES BONNES, R. D. C. S., LES, R. E.

L. S., D UN, E. L. J. P., ET, C. P. D. L. Q., RELATIONNELLE, F., & COMMERCIAUX, U. (s. d.). *MASTER EN MANAGEMENT INTERNATIONAL IMPORTANCE DE LA FIDÉLISATION DANS LA STRATÉGIE MARKETING BANCAIRE: CAS D ORABANK TOGO. M. Nouroudine OK.*

### **Mémoires et études**

Mohand Saidi, A., Yahiatene, S., & Achi, M. (2018). Le Système d'Information Bancaire: Cas de la BDL de Tizi-Ouzou (Agence Djurdjura N°147) [Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou]. <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/14374>

Mukarukundo, V. (2009). La contribution du système d'information au management d'une institution bancaire: Cas de la Banque Commerciale du Rwanda [Mémoire de Licence, Université Libre de Kigali]. [https://memoireonline.com/04/09/1883/m\\_La-contribution-du-systeme-dinformation-au-management-dune-institution-bancaire3.html](https://memoireonline.com/04/09/1883/m_La-contribution-du-systeme-dinformation-au-management-dune-institution-bancaire3.html)

### **Sites internet**

*Qu'est-ce que le management des organisations ? - Assistance scolaire personnalisée et gratuite—ASP.* (s. d.). Consulté 29 avril 2023, à l'adresse [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/1stmg\\_man\\_02](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/1stmg_man_02)

Tayeb, H., & Sellami, M. (2021). *L'impact de la mise en place de la monétique sur la satisfaction des clients Cas : La banque BADR Agence 580 Tizi-Ouzou* [Thesis, Université Mouloud Mammeri]. <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/16708>

DÉDICACES .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
RÉSUMÉ .....	IV
ABSTRACT .....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES .....	X
I. INTRODUCTION .....	1
I.1. PROBLÉMATIQUE.....	1
I.2. CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	2
I. HYPOTHÈSES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	3
2.1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	3
2.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	3
2.3 CADRE THÉORIQUE .....	4
2.3.1 Clarification des concepts.....	4
2.3.2 Théories en relation avec les hypothèses de l'étude.....	4
2.3.3 Revue de littérature.....	5
2.4. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE D'ÉTUDE.....	7
II. MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	9
3.1. Acteurs rencontrés.....	9
3.2. Méthodes et outils utilisés.....	10
III. RÉSULTATS .....	12
4.1. LIENS ENTRE LA MIGRATION DU SI ET LA STRATEGIE GLOBALE DE LA BANQUE (OBJECTIF 1) .....	12
4.2. INFLUENCE DE LA MIGRATION DU SI SUR L'EFFICACITE OPERATIONNELLE (OBJECTIF 2) .....	12
4.3. IMPACT DE LA MIGRATION DU SI SUR LA SATISFACTION CLIENT (OBJECTIF 3).....	13
IV. DISCUSSION ET ANALYSES .....	16
1. ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET CRÉATION DE VALEUR.....	16
2. EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE : ENTRE GAINS ET VIGILANCE.....	16
3. SATISFACTION CLIENT : UN BILAN MITIGÉ.....	17
V. CONCLUSIONS.....	20
VI. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES.....	22
1. ALIGNEMENT STRATEGIQUE ET CREATION DE VALEUR.....	22

2. EFFICACITE OPERATIONNELLE : ENTRE GAINS ET VIGILANCE.....	22
3. SATISFACTION CLIENT : UN BILAN MITIGE.....	23
4. LES 4 DIMENSIONS DE LA SATISFACTION : UNE ANALYSE PRELIMINAIRE.....	23
BIBLIOGRAPHIE .....	24
ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN À L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE BANQUE.....	XII
ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'ENQUÊTE DESTINÉ AUX CLIENTS DES BANQUES .....	XIII
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC AKA AKÉTCHI FRANCK .....	XVI
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC GNACADJA LESSIK.....	XVIII
ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC MME TEMA.....	XX
ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC FOKWA FRANCELLE CAROLE.....	XXII

# **ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN À L'ATTENTION DES RESPONSABLES DE BANQUE**

---

## **ETUDE SUR LES IMPACTS DE LA MIGRATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION BANCAIRE SUR LA SATISFACTION CLIENT**

Le but de cette étude est d'identifier les services personnalisés offerts aux clients par la migration d'un système d'information bancaire. Pour cela, je souhaiterais recueillir votre avis et votre expérience en tant que responsable ou employé(e) de la banque Y. Votre participation est volontaire et confidentielle. L'entretien durera environ 25 minutes et portera sur les thèmes suivants : les caractéristiques du nouveau système d'information, les avantages pour les clients, les difficultés rencontrées et les solutions adoptées. Je vous remercie d'avance pour votre collaboration et je vous invite à me poser toutes les questions que vous souhaitez avant de commencer.

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (nom, fonction, ancienneté) ?
2. Pouvez-vous me décrire le nouveau système d'information bancaire que vous utilisez depuis la migration ?
3. Quels sont les principaux changements par rapport à l'ancien système d'information ?
4. Quels sont les services personnalisés que vous pouvez offrir aux clients grâce au nouveau système d'information ?
5. Comment ces services répondent-ils aux attentes et aux besoins des clients ?
6. Quels sont les bénéfices que vous constatez pour les clients suite à la migration du système d'information ?
7. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la migration du système d'information ?
8. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?
9. Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour résoudre ces difficultés ?
10. Quelles sont les améliorations que vous envisagez pour le nouveau système d'information ?

## **ANNEXE 2 : FORMULAIRE D'ENQUÊTE DESTINÉ AUX CLIENTS DES BANQUES**

---

### **ETUDE SUR LES IMPACTS DE LA MIGRATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION BANCAIRE SUR LA SATISFACTION CLIENT**

Le but de cette étude est d'identifier les résultats obtenus par les banques en termes de satisfaction et de fidélisation des clients suite à la migration du système d'information. Pour cela, je souhaite recueillir vos avis et expériences en tant que client(e)s de la banque Y. Votre participation est volontaire et confidentielle. Le questionnaire vous prendra environ 15 minutes et comportera des questions fermées et ouvertes sur votre niveau de satisfaction globale, votre intention de rester ou de changer de banque, votre perception de la qualité du service, votre confiance envers la banque et vos recommandations éventuelles. Je vous remercie d'avance pour votre collaboration et vous invite à répondre le plus sincèrement possible.

Questions :

1. Depuis combien de temps êtes-vous client(e) de la banque Y ?

- Moins d'un an
- Entre un an et cinq ans
- Entre cinq ans et dix ans
- Plus de dix ans

2. Quels sont les produits ou services que vous utilisez auprès de la banque Y ?

- Compte courant
- Carte bancaire
- Livret d'épargne
- Assurance vie
- Crédit immobilier
- Crédit à la consommation
- Autres (précisez)

3. Êtes-vous au courant que la banque Y a migré son système d'information récemment ?

- Oui

- Non

4. Si oui, comment avez-vous été informé(e) de cette migration ?

- Par courrier

- Par e-mail

- Par SMS

- Par téléphone

- Par le site web ou l'application mobile de la banque

- Par un conseiller en agence

- Autres (précisez)

5. Avez-vous constaté des changements dans les services ou les fonctionnalités proposés par la banque Y suite à la migration du système d'information ?

- Oui

- Non

6. Si oui, quels sont les changements que vous avez constatés ?

(Question ouverte)

7. Globalement, êtes-vous satisfait(e) des services ou des fonctionnalités proposés par la banque Y suite à la migration du système d'information ?

- Très satisfait(e)

- Plutôt satisfait(e)

- Ni satisfait(e), ni insatisfait(e)

- Plutôt insatisfait(e)

- Très insatisfait(e)

8. Quels sont les points forts ou les points faibles des services ou des fonctionnalités proposés par la banque Y suite à la migration du système d'information ?

(Question ouverte)

9. Avez-vous l'intention de rester client(e) de la banque Y dans les prochains mois ?

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas

10. Si non, pourquoi souhaitez-vous changer de banque ?

(Question ouverte)

11. Comment évaluez-vous la qualité du service proposé par la banque Y suite à la migration du système d'information ?

(Échelle de Likert à 5 points : très mauvaise, mauvaise, moyenne, bonne, très bonne)

- La rapidité du service
- La fiabilité du service
- La sécurité du service
- La facilité d'utilisation du service
- La personnalisation du service

12. Faites-vous confiance à la banque pour gérer vos opérations bancaires suite à la migration du système d'information ?

(Échelle à 5 points : pas du tout confiance, peu confiance, moyennement confiance, assez confiance, totalement confiance)

13. Recommanderiez-vous votre banque à vos proches ou à vos amis suite à la migration du système d'information ? (Échelle de Likert à 5 points : pas du tout probable, peu probable, moyennement probable, assez probable, très probable)

14. Avez-vous des suggestions ou des remarques pour améliorer les services ou les fonctionnalités proposés par la banque suite à la migration du système d'information ?

## **ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC A F**

---

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Nom : A F

Fonction, DOSI

Ancienneté : 18 ans

2. Pouvez-vous me décrire le nouveau système d'information bancaire que vous utilisez depuis la migration ?

Amplitude 11.4.11 - patch 4

3. Quels sont les principaux changements par rapport à l'ancien système d'information ?

- Expérience client
- nouvelles fonctionnalités
- correction bugs et anomalies
- ergonomie

4. Quels sont les services personnalisés que vous pouvez offrir aux clients grâce au nouveau système d'information ?

RAS

5. Comment ces services répondent-ils aux attentes et aux besoins des clients ?

Amélioration des services

6. Quels sont les bénéfices que vous constatez pour les clients suite à la migration du système d'information ?

Gain de temps

Moins d'anomalies

Meilleures réponses

7. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la migration du système d'information ?

- Conduite de changement

- Disponibilité des métiers

- Réactivité de l'éditeur

8. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?

Mise en place d'une gouvernance

9. Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour résoudre ces difficultés ?

Conduite de changement

Formation

Cellule de stabilisation

10. Quelles sont les améliorations que vous envisagez pour le nouveau système d'information ?

RAS, à date

## **ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC G L**

---

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (nom, fonction, ancienneté) ?

G L, adjointe chef de département SIOP, recruté à SGC en février 2016.

2. Pouvez-vous me décrire le nouveau système d'information bancaire que vous utilisez depuis la migration ?

Amplitude V11.

3. Quels sont les principaux changements par rapport à l'ancien système d'information ?

L'utilisation d'une interface web et non plus un client lourd comme avant la migration.

4. Quels sont les services personnalisés que vous pouvez offrir aux clients grâce au nouveau système d'information ?

Pour être franche, nous sommes encore dans une période de stabilisation du nouveau système. Nous essayons de veiller à la résolution de toutes les anomalies résiduelles post migration. Nous réfléchissons à des services personnalisés à offrir aux clients plus tard.

5. Comment ces services répondent-ils aux attentes et aux besoins des clients ?

6. Quels sont les bénéfices que vous constatez pour les clients suite à la migration du système d'information ?

7. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la migration du système d'information ?

La conduite du changement.

8. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?

La formation avant migration et l'accompagnement pendant quelques semaines suite à la migration. La disponibilité des équipes support pour accompagner les utilisateurs sur le nouveau système.

9. Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour résoudre ces difficultés ?

Une ressource chef de projet dédié V11, disponible à 100% sur la V11. Priorisation du projet V11, top des priorités.

10. Quelles sont les améliorations que vous envisagez pour le nouveau système d'information ?

Nous allons d'abord stabiliser le système et nous assurer de la résolution de toutes les anomalies avant d'envisager des améliorations.

## **ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC MME T**

---

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (nom, fonction, ancienneté) ?

Mme T, chargée des opérations entreprises, 19 ans.

2. Pouvez-vous me décrire le nouveau système d'information bancaire que vous utilisez depuis la migration ?

Depuis la migration nous utilisons V11.

3. Quels sont les principaux changements par rapport à l'ancien système d'information ?

Le nouveau système offre plus de flexibilité, de rapidité dans le traitement des opérations.

4. Quels sont les services personnalisés que vous pouvez offrir aux clients grâce au nouveau système d'information ?

Dans mon domaine, le client a droit aux messages d'avertissement pour son crédit.

5. Comment ces services répondent-ils aux attentes et aux besoins des clients ?

Ils permettent de mettre à la disposition des clients des informations importantes pour le suivi permanent de son crédit, donc un élément positif pour lui.

6. Quels sont les bénéfices que vous constatez pour les clients suite à la migration du système d'information ?

Plus de vitesse dans le traitement de leurs opérations.

7. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la migration du système d'information ?

Des frais d'opérations prélevés indument sur les comptes des clients.

7. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?

Un système de gestion des anomalies a été mis en place, permettant une prise en charge rapide des dysfonctionnements observés. Reversement des prélèvements indus.

9. Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour résoudre ces difficultés ?

En attendant la résolution des problèmes nous avons reçu une autorisation d'externaliser ces frais le temps pour eux de voir plus clair.

10. Quelles sont les améliorations que vous envisagez pour le nouveau système d'information ?

Selon les besoins des clients, nous saurons quelles améliorations apporter au nouveau système d'information.

## **ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC F F C**

---

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (nom, fonction, ancienneté) ?

Nom : F F C

Fonction : Organisateur MOA

Ancienneté : 06 ans 2.

Pouvez-vous me décrire le nouveau système d'information bancaire que vous utilisez depuis la migration ? Amplitude Bank V11.5.6

3. Quels sont les principaux changements par rapport à l'ancien système d'information ?  
Montée en version du CBS et de diverses applications connexes Bascule vers le Cloud Bascule de la base de données d'Informix vers Oracle 12.

4. Quels sont les services personnalisés que vous pouvez offrir aux clients grâce au nouveau système d'information ? De manière immédiate, la migration s'est faite à iso périmètre de l'offre offerte précédemment aux clients. Toutefois, la migration offre des perspectives plus poussées vers l'Open Banking. Des projets allant dans ce sens pourront certainement voir le jour dans les prochains mois.

5. Comment ces services répondent-ils aux attentes et aux besoins des clients ? Les perspectives en matière de services envisageables suite à la migration offriront aux clients :

- Plus de proximité, de flexibilité avec leur banque
- Plus de disponibilité, de fiabilité et de sécurité de leurs informations

6. Quels sont les bénéfices que vous constatez pour les clients suite à la migration du système d'information ? Pour l'instant, aucun bénéfice en particulier n'est observable pour les clients. Quelques incidents avec impact direct sur les clients restent encore à résoudre.

7. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la migration du système d'information ?

- Non-respect du RACI des tests entre le support et la filiale. De nombreux tests relevant du scope du support ont dû être réalisés par la filiale entraînant ainsi un pic de charge non anticipé

- Mauvaise qualité des livrables fournis par l'éditeur, le support. Multiples itérations de tests entraînant des pic de charge
- Non capitalisation sur les expériences de migration des autres filiales. Plusieurs anomalies rencontrées auraient pu être évitées, car rencontrées sur d'autres filiales. La conséquence en a été de considérables pertes de temps et d'énergie
- Lenteur du support et de l'éditeur dans la résolution de certaines anomalies/incidents critiques

8. Comment avez-vous fait face à ces difficultés ?

Nous avons, grâce à la présence des experts sur site, pu résoudre rapidement de nombreuses anomalies, et adopté des solutions de contournement pour les anomalies les plus critiques pour lesquelles des solutions rapides n'ont pu être trouvées

9. Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour résoudre ces difficultés ?

- Développer davantage de synergie et de communication avec les différentes parties prenantes côté filiale, support et éditeur
- Mettre en place des points réguliers de suivi de l'avancement des tests et des corrections des anomalies en instance
- Partager régulièrement avec les lignes métiers, le comité de direction, l'état d'avancement de la prise en charge des anomalies/incident critiques, pour demande de priorisation dans les plus hautes instances décisionnelles.

10. Quelles sont les améliorations que vous envisagez pour le nouveau système d'information ?

RAS.