

MÉMOIRE PROFESSIONNEL

BUSINESS DÉVELOPPEMENT ET MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT

À l'intention de M. Thierry Touya,
tuteur enseignant

Université de Technologie de Tarbes (UTTOP)

IUT de Tarbes

Département Techniques de Commercialisation (TC)

Constance DAVID, 3ème année



Rapport Final de Constance David

Université de Technologie de Tarbes (UTTOD)

IUT de Tarbes

Département Techniques de Commercialisation (TC)

Année Universitaire 2024-2025

3ème année en Business Développement et Management de la Relation Client

À l'intention de mon tuteur enseignant, Monsieur Touya

Dans le cadre de mon alternance au Crédit Mutuel de Pau Université, j'ai occupé le poste de d'accueil et de clientèle, avec une mission principale : organiser un atelier digital pour aider les clients à utiliser les services en ligne de la banque. L'idée était de répondre aux enjeux de la digitalisation tout en gardant la proximité entre l'agence et les clients.

Mon travail consistait également à faire diverses missions en lien avec la relation client, que ce soit en agence ou au téléphone. L'atelier digital a été une très bonne expérimentation, même si cela n'a pas toujours été simple avec les profils différents de clients. Elle m'a appris à m'adapter et à prendre des initiatives principalement.

Ce mémoire m'a permis de réfléchir à l'évolution de la relation client à l'ère du digital, tout en prenant en compte l'importance de garder un lien humain.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont accompagnée, soutenue et guidée tout au long de cette année d'alternance. Grâce à eux, cette année a été non seulement formatrice, mais aussi riche à tous les niveaux, que ce soit en apprentissage et en rencontres.

Je remercie d'abord monsieur Thierry Touya, mon tuteur enseignant, pour son accompagnement tout au long de l'année. Merci pour sa disponibilité constante, ses conseils avisés et son soutien permanent, qui ont été des repères essentiels dans l'avancée de ce mémoire.

Je souhaite remercier madame Sylvie Pruniaux, pour son accueil au sein de l'agence du Crédit Mutuel de Pau Université, pour m'avoir présenté l'équipe et les premiers repères indispensables à mon intégration.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à madame Anne Villiot, qui a assuré le relais par la suite. Merci pour sa patience et son accompagnement, ainsi que pour son soutien dans la continuité de mon parcours au sein de l'agence.

Un immense merci à monsieur Christophe Mesquita, mon directeur actuel, pour m'avoir fait confiance, pour m'avoir encouragé chaque jour à progresser en se rendant disponible ainsi que de m'avoir poussée à gagner en autonomie.

Je remercie particulièrement tous mes collègues de l'agence pour leur accueil, leur entraide constante dont ils ont fait preuve cette année. Leur soutien et leur dévouement ont largement contribué à faire de cette expérience une réussite. En effet, leur implication dans mon évolution a été précieuse et je leur en suis profondément reconnaissante.

Sommaire

Remerciements	4
Sommaire	5
Introduction	6
I- Le Crédit Mutuel dans l'univers bancaire	8
A- Le monde bancaire d'aujourd'hui	8
1. Le secteur bancaire en France : un socle qui structure l'économie (1)	8
2. Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale : Une référence comme acteur mutualiste (2)	9
3. La Fédération Midi-Atlantique : une implantation ancrée et innovante	10
B- Mon environnement d'apprentissage	12
1. Une agence proche de ses clients et de leurs besoins	12
2. Structure de l'agence	14
C- Immersion professionnelle d'une alternante	15
II- L'impact de la digitalisation sur la satisfaction client	18
A- Le numérique ancré dans l'autonomie bancaire (3)	18
B - Origines des problèmes digitaux en banque	19
C- Les réponses face au défi du digital	21
1. Les actions menées	21
2. Mon atelier digital	24
Conclusion	29
Bibliographie	31

Introduction

Face à l'essor des outils digitaux dans le domaine bancaire, le rôle de chargée d'accueil reste essentiel : il ne se limite pas à un accueil souriant, mais à l'image que renvoie la banque. Cela implique la gestion quotidienne de situations variées en gardant la proximité entre un client et son agence.

Comme l'affirme Philip Kotler, "Les services sont des activités ou des performances offertes par une partie à une autre. Ils sont essentiellement intangibles et ne résultent pas en la propriété de quelque chose"¹. Cette citation met en avant que le marketing des services repose avant tout sur l'expérience vécue par le client, et pas sur un produit tangible. Cette vision prend tout son sens dans le milieu bancaire, où l'on place les relations humaines, la qualité des services et la satisfaction des clients au cœur de l'activité.

De façon plus concrète, le marketing des services est l'ensemble des stratégies et techniques pour promouvoir et vendre des services, plutôt que des produits. Il peut être intangible, variable et personnalisé, ce qui le rend plus complexe à mettre en valeur car le service ne peut être vu ou touché avant la consommation.

Selon une étude de 2024 de la Fédération Bancaire Française et l'Institut Française d'Opinion Publique (FBF-IFOP), 88% des Français estiment que leur banque prend une place essentielle dans leur quotidien. Également, pour 80 % des Français, il est important que leur banque leur offre la possibilité d'utiliser des services en agence comme en ligne, selon leurs besoins. Ces chiffres montrent l'acteur majeur des établissements bancaires dans l'accompagnement et la gestion financière des projets de vie . Même lors de la croissance de l'ère du numérique, le contact humain reste primordial. Avec 90 % des clients qui apprécient leur agence, 89% leur banque et 88% leur conseiller, cela souligne l'attachement des clients à la proximité et la qualité d'accueil en agence.

A l'heure où la digitalisation transforme la relation client sans l'effacer, l'enjeu pour les banques est de concilier proximité humaine et efficacité technologique, il convient donc de s'interroger : *Quel est l'impact de la digitalisation sur la satisfaction à travers la qualité de la relation client ?*

¹ Philip Kotler, *Marketing Management*, 13e édition française Pearson, 2015

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte général de mon alternance à travers une analyse du secteur bancaire en France, une présentation de mon entreprise Crédit Mutuel, ainsi que de mon rôle au sein de l'agence. Cela permettra donc de faire ressortir une problématique observée depuis mon poste.

Dans un second temps, nous traiterons cette problématique de façon approfondie. Nous ferons une description des situations rencontrées, en identifiant les causes avant d'énoncer les actions mises en place et les résultats obtenus.

Ainsi, nous pourrons effectuer des constats en évaluant les résultats.

I- Le Crédit Mutuel dans l'univers bancaire

A- Le monde bancaire d'aujourd'hui

1. Le secteur bancaire en France : un socle qui structure l'économie (1)

Depuis quelques années, le contexte économique français s'avère être compliqué, étant marqué par un ralentissement de la croissance, accompagné des tensions politiques et géopolitiques. Cependant, les banques essayent au maximum d'être présentes aux côtés de leurs clients car elles savent s'adapter pour proposer des solutions de financement, en particulier pour les secteurs en difficulté. Comme le secteur de l'immobilier, ou dans des zones touchées par des crises locales, avec la situation de Mayotte dernièrement.

De plus, les banques continuent de renforcer leur engagement environnemental. Les actions se manifestent notamment par des options d'épargne du développement durable, ou encore des crédits "verts" ou durables, qui ne cessent de se multiplier depuis ces trois dernières années.

Le secteur bancaire est un acteur central pour le bon fonctionnement de l'économie et de la société à l'échelle nationale. Effectivement, il joue un rôle primordial en assurant la collecte de l'épargne, le financement des ménages et des entreprises, ainsi que la gestion et la sécurisation des flux financiers, tout en traitant la gestion des dépôts et moyens de paiements.

Les banques s'adressent à la fois aux particuliers, aux professionnels et aux associations tout au long de leurs vies, en leur permettant de concrétiser leurs projets avec des solutions adaptées à leurs besoins, tout en essayant d'avoir une transition vers un mode de fonctionnement plus durable. Cela peut commencer par une ouverture de compte, en continuant par la gestion de l'épargne, l'accord du conseiller pour un crédit ou encore souscrire à des produits d'assurance et autres. En parallèle, les banques vérifient que les opérations des clients soient conformes à la loi et qu'il ne s'agisse pas d'opérations frauduleuses ou sous contrainte. De cette façon, elles assurent une fonction régulatrice importante.

L'univers bancaire en France rassemble de nombreux acteurs aux profils différents. Tout d'abord, il y a les banques commerciales qui comprennent les banques traditionnelles², les banques en ligne³ et les néo-banques, qui sont des établissements de paiement qui opèrent via une application mobile⁴.

Il y a les banques mutualistes et coopératives où le capital détenu et les décisions de la caisse appartiennent aux clients qui sont sociétaires, et non à des actionnaires comme les banques traditionnelles. Ici, les banques concernées sont le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole ou encore la Banque Populaire Caisse d'Epargne (BPCE).

Enfin, il y a les banques d'investissements et de financement destinées aux grandes entreprises et investisseurs institutionnels.

2. Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale : Une référence comme acteur mutualiste (2)

Le Crédit Mutuel est au premier plan parmi les plus grands groupes bancaires coopératifs de France. Il émerge du mouvement mutualiste initié au XIXe siècle par Frédéric-Guillaume Raiffeisen et repose sur un dispositif démocratique où chaque sociétaire dispose d'une voix, quel que soit le montant et les services qu'il détient. Il a été fondé sur des valeurs fortes comme la proximité, la solidarité et la responsabilité. Ce modèle permet de placer au centre de son fonctionnement, l'intérêt des membres, contrairement aux logiques des banques traditionnelles.

Structuré de manière décentralisée, le Crédit Mutuel est composé de 18 fédérations régionales autonomes, articulées autour de la Confédération Nationale du Groupe, parmi lesquelles se trouvent le Crédit Mutuel Arkéa, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM) et le Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Ce dernier regroupe 14 fédérations, avec plusieurs filiales comme le CIC, et environ 1 500 caisses locales dont celle du Midi-Atlantique à laquelle appartient l'agence de Pau Université. Avec un tel fonctionnement

² Telles que la Société Générale, le LCL, la BNP Paribas

³ Comme Boursorama, Fortuneo

⁴ Revolut

de proximité avec les clients, on bénéficie des garanties d'un groupe à échelle nationale et européenne.

Le Crédit Mutuel est assez complet dans les domaines de la banque de détail (3), des services bancaires en ligne, de l'assurance, de la téléphonie mobile et de la sécurité à domicile. Ces offres contribuent à la satisfaction, la fidélisation de sa clientèle et aux besoins des particuliers, des professionnels et des associations.

Fondateur de la bancassurance, le groupe a investi dans l'essor du numérique et fait figure d'innovation dans les services bancaires. Le Crédit Mutuel a pris en 2020 le statut d'entreprise à mission, avec comme raison d'être "Ensemble, écouter et agir", ce qui montre sa volonté de passer à l'action tout en restant à l'écoute, notamment sur des sujets comme le développement durable, l'inclusion et l'accompagnement à l'économie réelle.

En 2024, son réseau se compose de plus de 4 300 agences et donne du travail à environ 77 000 collaborateurs, assistés par près de 20 000 administrateurs bénévoles. Au niveau externe, il enregistre plus de 31 millions de clients dont 6,5 millions de sociétaires. Ses dernières déclarations montrent que son produit net bancaire équivaut à un peu plus de 16,6 milliards d'euros et, un résultat net d'un peu plus de 4,1 milliards d'euros, montrant donc une situation financière solide.

Actif à l'international avec notamment le groupe TargoBank en Allemagne et Beobank en Belgique, le Crédit Mutuel continue de tenir une place parmi les principaux acteurs bancaires européens, s'affirmant aussi pour sa responsabilité, sa relation client grâce à sa proximité, et sa gouvernance assez participative. En accord avec ses valeurs mutualistes, le Crédit Mutuel met au centre de son modèle : l'humain, l'écoute et la proximité, par rapport aux intérêts individuels voire même par rapport au profit.

3. La Fédération Midi-Atlantique : une implantation ancrée et innovante

Le Crédit Mutuel Midi-Atlantique se positionne comme l'une des fédérations régionales du groupe Crédit Mutuel, déployant son intervention sur un territoire particulièrement vaste, s'étendant sur dix départements des régions Nouvelle -Aquitaine et Occitanie, comprenant les Pyrénées-Atlantiques, les Landes, la Haute-Garonne, le Gers, le

Tarn et le Lot-et-Garonne. Cela a pour but de maintenir des liens forts avec l'ensemble des acteurs économiques locaux, en répondant aux besoins diversifiés de sa clientèle (particuliers, professionnels, associations, collectivités).

La Fédération Midi-Atlantique s'est constituée un réseau de 115 caisses locales pour 118 points de vente avec un effectif d'environ 715 collaborateurs qui accompagnent plus de 400 000 clients, dont 304 000 sociétaires, ce qui s'ajoute à l'engagement de plus de 1 000 élus mutualistes bénévoles, véritable relais entre la banques et ses sociétaires pour le projet mutualiste. Les élus mutualistes, ou membres du conseil d'administration, participent activement à la vie de la fédération où ils exercent leur responsabilité dans les choix au sein de la caisse, mais également au niveau régional. Ils sont le symbole des valeurs de proximité et de participation au sein du groupe mutualiste.

Toujours à la pointe de l'innovation, la Fédération Midi-Atlantique met en œuvre des infrastructures numériques pour aider les clients à entrer dans la transition digitale, tout en gardant la relation humaine. Avec la présence des conseillers qui sont à proximité pour être à l'écoute, et en développant une dynamique locale à travers de nombreux projets associatifs, culturels, éducatifs et sportifs. Ces éléments contribuent à l'évolution du territoire de la fédération.

Dans cette Fédération, il existe une plus petite, il s'agit du Crédit Mutuel Midi-Atlantique Ouest. Elle se compose de toutes les agences des départements des Landes, une partie de l'Occitanie et des Pyrénées-Atlantiques, dont celle de Pau Université. Pour toutes ces caisses, la constatation était claire : le plus grand nombre de clients sont de la catégorie des particuliers.

Clients	90 811
Particuliers	69 847

C'est dans ce contexte que j'ai effectué mon alternance au sein de la caisse locale du Crédit Mutuel de Pau Université. J'ai pu observer, analyser et participer activement à la mise en place de solutions personnalisées, répondant aux attentes et aux besoins spécifiques des clients.

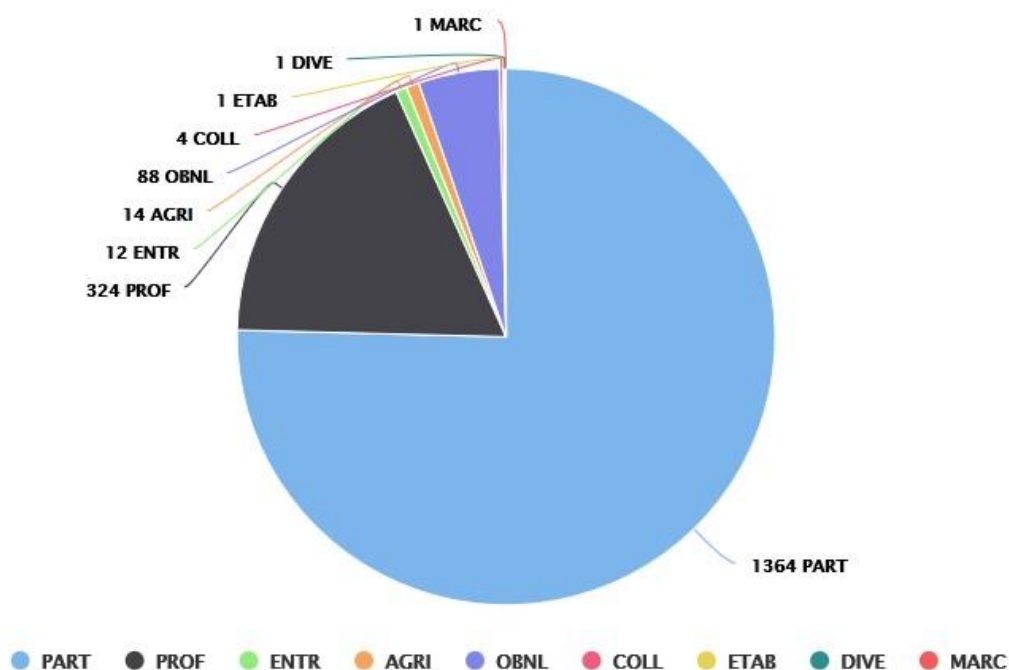
B- Mon environnement d'apprentissage

1. Une agence proche de ses clients et de leurs besoins

Le Crédit Mutuel de Pau Université fait partie de la Fédération du Crédit Mutuel Midi-Atlantique, qui est l'une des 18 Fédérations régionales du groupe. Cette fédération rassemble de nombreuses caisses locales du Sud-Ouest de la France. Elle porte ainsi les valeurs mutualistes du groupe qui sont axées sur la proximité, la solidarité et l'accompagnement des clients à chaque étape de leur vie.

À Pau, nous dénombrons 8 agences Crédit Mutuel en comptant celle de Pau Université. Située à proximité de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), cette caisse bénéficie d'un emplacement stratégique idéal pour répondre aux besoins d'une clientèle qui se compose principalement de particuliers comme les jeunes et les actifs notamment. Pour comprendre au mieux, voici un graphique qui représente les catégories en chiffres des portefeuilles de la caisse.

Groupes clients en portefeuille – Situation arrêtée à fin avril 2025



Sur ce graphique ci-dessus, nous pouvons donc remarquer que la plupart des clients de la caisse sont des particuliers, avec un total de 1 364 particuliers sur 1 809 clients. Cela représente donc un taux de plus de 75% des clients.

Pour établir une comparaison, le secteur du Crédit Mutuel Midi-Atlantique Ouest détient un taux de 76% de particuliers sur la totalité des clients. Nous pouvons donc apercevoir que les taux se rapprochent et correspondent bien.

En termes de chiffres pour parler des jeunes de 18-24 ans, le taux à l'agence de Pau Université est à plus de 24%. En effet, on y compte 217 clients jeunes et 111 prospects âgés de 18 à 24 ans, pour des comptes, de l'épargne et des prêts étudiants.

La localisation de l'agence représente également un avantage fort pour les personnes âgées : elle est facilement accessible en transports en commun et se trouve dans un quartier bien desservi, ce qui la rend pratique pour tous, même ceux qui ne possèdent pas de véhicule ou autre moyen de transport individuel.

Cette proximité géographique se complète avec une réelle proximité humaine qui se traduit par une relation de confiance entre les clients et les conseillers. Chaque conseiller considère ses clients en prenant le temps d'écouter, d'analyser les besoins de chacun afin de proposer des solutions personnalisées. De plus, il y a des offres particulières : tarifs avantageux et services adaptés destinés aux étudiants pour les aider à mieux gérer leur budget au quotidien. Ces offres sont proposées dans toutes les caisses, mais elles sont particulièrement présentées aux profils qui correspondent, lors des entretiens.

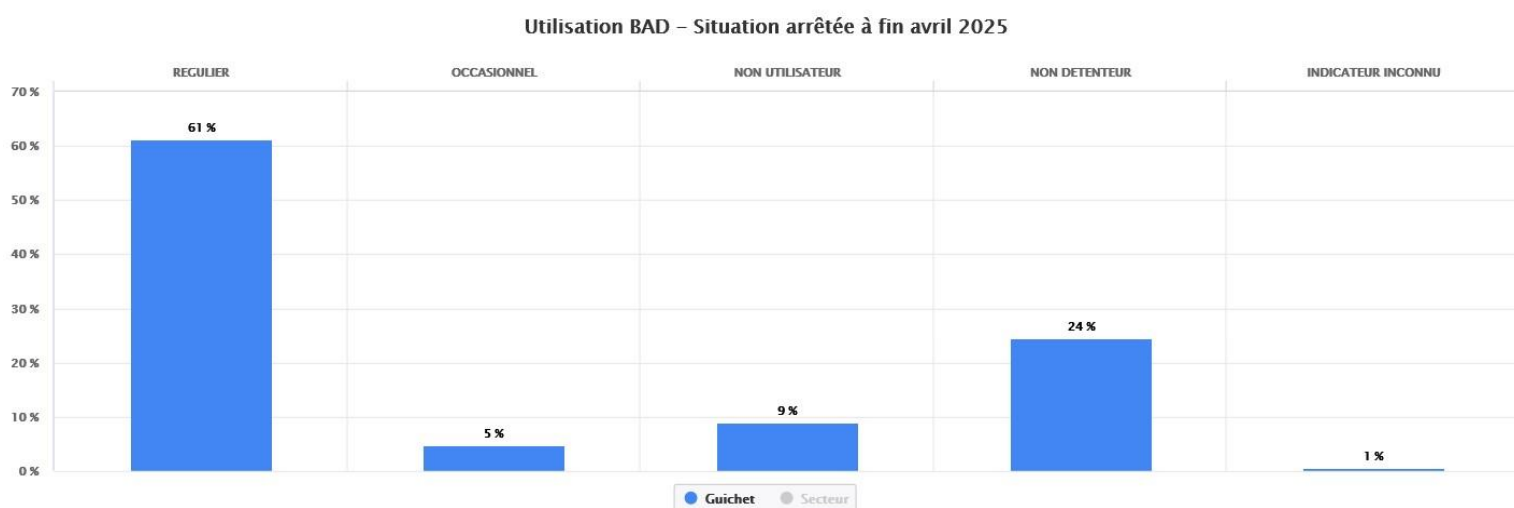
Comme dans toutes les agences du groupe, l'ensemble des services bancaires est mis à disposition :

- Opérations courantes (dépôts, retraits, virements)
- Accompagnement personnalisé pour des projets plus complexes (crédits immobiliers, à la consommation ou étudiants, assurance auto, habitation, santé, gestion de l'épargne...).
- Aide et conseils

L'agence rend aussi accessible des outils digitaux (application mobile, espace client en ligne, et messagerie sécurisée) pour permettre aux clients de suivre et gérer leurs comptes à

distance, tout en gardant la possibilité de voir leur conseiller en agence pour un accompagnement ajusté. Cette transition vers le numérique répond à une demande des clients qui souhaitent devenir de plus en plus autonome tout en conservant cette proximité avec leur établissement bancaire. Cette évolution dans les utilisateurs se confirme dans les chiffres, car une grande majorité de nos clients utilisent régulièrement l'espace client.

Ce graphique ci-dessous met en lumière la répartition des différents utilisateurs de la Banque À Distance (BAD) de l'agence Pau Université, à la situation de fin avril 2025.



2. Structure de l'agence

La caisse de Pau Université compte de nos jours 3775 clients, dont 1878 sociétaires, comparé à 2024 où il y avait 1760 sociétaires. Le conseil d'administration, qui compte 10 membres, assure la gestion coopérative. Les membres sont élus parmi les sociétaires lors de l'Assemblée Générale qui a lieu chaque année. Le modèle mutualiste est donc bien mis au cœur de ce fonctionnement démocratique, en mettant en place le principe “une personne = une voix”, qui met chaque sociétaire à part égale, quel que soit le montant ou les services qu'il détient à la caisse.

Pau Université

DIRECTEUR

CHARGÉE DE CLIENTÈLE
PARTICULIERS

CHARGÉE DE CLIENTÈLE
PARTICULIERS

CONSEILLÈRE
CLIENTÈLE

CHARGÉ DE CLIENTÈLE
PROFESSIONNEL

ALTERNANTE

Au niveau de l'effectif, la caisse est composée d'un directeur et de 5 salariés qui occupent diverses fonctions. Pour comprendre l'organisation d'une meilleure façon, j'ai réalisé un organigramme que vous pouvez voir ci-dessous.

En m'appuyant sur cet organigramme, je peux constater qu'il y a deux chargée de clientèle particuliers, une conseillère clientèle, un chargé de clientèle professionnel, et je peux aussi confirmer ma place au sein de l'agence.

C- Immersion professionnelle d'une alternante

En tant qu'alternante, j'occupe le poste de chargée d'accueil et de clientèle, un rôle élémentaire dans le bon fonctionnement de l'agence et dans les relations habituelles avec les clients. Effectivement, j'occupe un poste où je travaille en lien direct avec les conseillers, en étant un soutien permanent dans leur quotidien, et sous la responsabilité du directeur. Je représente le premier avis que la clientèle se fait sur la banque, et j'incarne ainsi l'image de l'établissement.

Mon poste de travail est le guichet, et depuis celui-ci j'ai pu observer certaines choses. Tout d'abord, le guichet reste le point central de l'agence, où les clients sont accueillis afin de répondre à leurs premières demandes le plus rapidement possible. À partir de cet emplacement, j'ai pu constater les diverses demandes exprimées des clients, ce qui met en lumière l'importance d'avoir une bonne répartition des rôles au sein de l'équipe et une bonne entraide pour préserver un service de qualité.

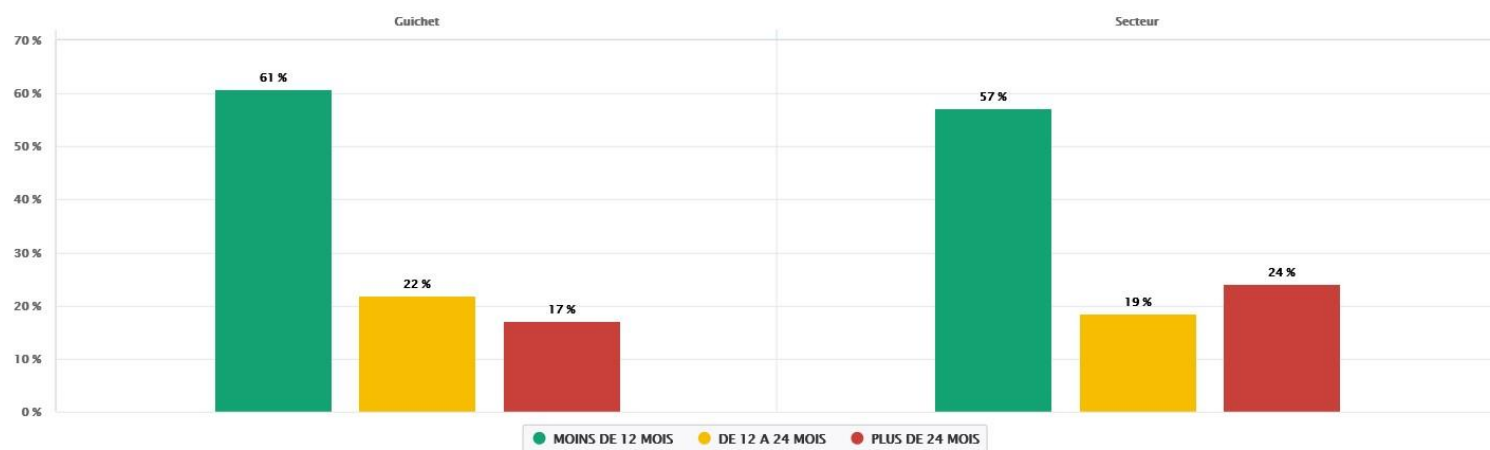
Au niveau de l'agencement, il illustre une organisation agréable. Chaque conseiller détient son propre bureau pour accueillir ses clients dans les meilleures conditions possibles, dans un cadre à la fois professionnel et confidentiel. Également, le couloir où les bureaux se situent, est légèrement en forme de demi-cercle, ce qui renforce leur entraide et solidarité.

Au sein de l'agence, les principes appliqués aux clients se retrouvent en interne, dans la relation entre collègues. Effectivement, l'équipe entretient une certaine proximité et une très bonne entente, ce qui leur permet de pouvoir s'entraider au quotidien naturellement, tout en gardant leur propre manière de travailler. Chaque collaborateur détient sa méthode pour gérer un dossier, tout en étant disponible pour aider si besoin. Cette cohésion renvoie une ambiance de travail agréable et fluide.

Cet environnement chaleureux, les clients le ressentent également au quotidien, et c'est un élément encore très recherché par beaucoup. Malgré l'évolution des outils digitaux et le fait qu'ils prennent de plus en plus de place dans le monde, les clients restent très attachés au contact humain, que ce soit à l'accueil ou en rendez-vous avec leur conseiller. Cette idée s'est renforcée en discutant avec les clients, pour qu'ils me confient leur satisfaction sur le Crédit Mutuel à garder un contact humain et de proximité.

Le graphique ci-dessous le montre très bien. En effet, nous voyons que la majorité des clients ont été vus il y a moins de 12 mois, ce qui prouve la continuité des clients à venir en agence et à vouloir entretenir un lien direct avec l'agence. Nous remarquons également qu'au niveau du secteur en général, le pourcentage est également bien présent.

Groupes de clients vus – Situation arrêtée à fin avril 2025



II- L'impact de la digitalisation sur la satisfaction client

A- Le numérique ancré dans l'autonomie bancaire (3)

Au cours de ces dernières années, le monde entier connaît une forte et rapide évolution de la digitalisation. Tous les domaines se trouvent être impactés : le commerce, la santé, l'éducation, les services administratifs et bien d'autres. Faire ses courses en ligne, remplir un document administratif sur son téléphone portable et même prendre un rendez-vous médical via une application sont devenus automatiques de nos jours. La transformation numérique touche nos usages quotidiens durablement.

Le secteur bancaire n'y fait malheureusement pas exception. Les services digitaux ne cessent de se multiplier, les outils se modernisent et les interactions à distance augmentent de jour en jour. De multiples opérations qui exigeaient que le client se déplace en agence se font désormais en ligne : un virement, une ouverture de compte, gestion des comptes et des plafonds de cartes, mettre en opposition sa carte etc... Entre autres, un client peut modifier son code de carte bancaire ou avoir accès à son RIB et ses documents depuis son application bancaire, sans forcément demander à un conseiller.

Ce changement s'impose dans une logique d'efficacité, de disponibilité permanente et d'autonomie. De la sorte que selon une étude de la Fédération Bancaire Française en 2023, près de 55% des Français ont téléchargé au moins une application bancaire. Parmi ce pourcentage, 89% consultent cette application au moins une fois par semaine, que ce soit pour gérer leur budget, transactions ou même suivre l'évolution des comptes à distance. Dans la même mesure, les Français ont constaté et adopté les évolutions digitales bancaires : pour 86% d'entre eux, la banque intègre la digitalisation, et pour 8 français sur 10, cette évolution des services est positive (ce qui représente 78%) ; dans le même temps, les espèces et les chèques sont de moins en moins utilisés, au bénéfice des règlements par cartes bancaires ou applications de paiements comme Apple Pay, Lydia ou encore Wero.

Néanmoins, malgré une facilité d'accès à des outils qui nous aident et permettent de gagner un temps considérable, tout le monde n'est pas complètement, voire pas du tout serein, avec ces nouveaux fonctionnements. En agence, nous rencontrons fréquemment des

clients en difficulté pour réaliser leurs opérations seuls, tout particulièrement les personnes plus âgées ou celles qui ne sont pas habituées aux outils numériques. Par exemple, il arrive régulièrement d'accompagner une cliente âgée qui souhaite consulter son solde de compte, mais qui rencontre des difficultés pour se connecter sur son espace client via son smartphone.

Cela provoque chez eux un sentiment de frustration, d'énervement ou même d'exclusion, car ils ne comprennent pas toujours les nouveaux outils ou changements dans les habitudes de service.

C'est à partir de ces constatations effectuées depuis mon poste, que j'ai pris conscience du problème de l'impact de la digitalisation sur la satisfaction client, à travers la relation client.

B - Origines des problèmes digitaux en banque

L'un des déterminants majeurs de cette problématique est, sans aucun doute, la rapidité avec laquelle le numérique a évolué et ainsi pris une place au cœur de notre quotidien. En à peine quelques années, les nouvelles technologies ont bouleversé nos modes de vie et ne cessent d'évoluer avec l'intelligence artificielle.

Aujourd'hui nous effectuons des tâches très rapidement dans tous les domaines car le monde évolue rapidement, et avec lui, nos attentes envers les marchés des services. Le bien-être, la banque, l'hôtellerie et même les transports, doivent aujourd'hui tenir compte des clients qui aspirent à davantage de connexion, d'autonomie et d'efficacité. Ils détiennent une exigence à la disponibilité en tous lieux et à toute heure par le biais d'outils numériques performants et faciles à manier, qui semble être devenu ordinaire.

Les entreprises doivent désormais s'adapter pour être en accord avec la transformation et la nouvelle façon de consommer, afin de conserver leur potentiel compétitif.

L'univers bancaire notamment, a réagi en investissant massivement dans des outils digitaux pour faire face à ces nouvelles pratiques, et donc à l'évolution dans le monde. Cette transition a été facilitée par l'accroissement du développement des smartphones, qui sont l'élément basique au centre du marché des applications mobiles bancaires et de la transition vers des paiements sans contact.

Les transformations mises en place ont un impact concret au sein de toutes les agences. Les opérations sont au fur et à mesure dématérialisées, certaines ne sont plus proposées qu'en ligne, et parfois même certains clients sont dirigés automatiquement vers les outils Internet.

Malheureusement, cette adaptation rapide et même efficace pour une partie des clients, ne l'est pas du tout pour d'autres, et crée ainsi un véritable déséquilibre générationnel. En effet, toutes les générations n'avancent pas au même rythme. Il s'est alors établi un réel décalage entre les usagers, sûrement dû à l'âge ou l'inconfort avec les nouveautés digitales, de sorte que là où certains se sont facilement adaptés à la numérisation, d'autres ont plus de mal à le faire. Ceci se manifeste notamment par la très forte diminution des paiements par chèques ou argent liquide, et est progressivement remplacé par les cartes bancaires ou paiements mobiles. En données chiffrées, il y a une réduction de plus de 50% du volume des chèques entre 2014 et 2023. Les clients qui souhaitent des contacts humains ressentent une réelle frustration et un mécontentement de plus en plus fort, amenant parfois à un sentiment de perte de confiance en soi, ce qui peut dégrader la relation client. Or, la proximité, l'écoute et l'accompagnement sont les fondements mêmes de la relation commerciale en banque.

Il en résulte que cette croissance du numérique, bien qu'inévitable et avantageuse, est néanmoins une source de grands défis humains au sein des agences bancaires. Les perturbations au niveau de l'adaptation aux nouveaux outils numériques et à la digitalisation sont au-delà du simple "défi technologique", ce qui peut compromettre la qualité de la relation client. Du fait que les services se dématérialisent, les contacts humains sont menacés car ils se font de plus en plus rares, alors même qu'ils sont cruciaux pour une relation de confiance entre un client et son conseiller.

S'ajoute à cela, une société de plus en plus pressée, individualisée et impatiente, le temps et la qualité d'écoute se font rares, la compréhension et le soutien sont devenus précieux et étrangement durs à donner.

Certains clients, réticents aux changements qu'implique cette évolution, sont susceptibles de se sentir abandonnés, voire dévalorisés, ce qui provoque une source de résistance et de frustration plus forte. Ces comportements affectent d'abord l'image de l'agence, puis son efficacité commerciale et enfin la fidélisation des clients.

Entre nécessité d'innover et celle d'accompagner, il est indispensable et urgent de retrouver un point d'équilibre pour que personne ne se sente délaissé. Effectivement, résoudre la problématique de l'impact de la digitalisation sur la satisfaction client à travers la relation client, c'est tout simplement trouver une solution pour maintenir l'humain au cœur de la relation client bancaire et garantir une transformation numérique souhaitée, mais également juste et pérenne. L'objectif étant de continuer à évoluer avec le temps en termes de digital et outils numériques, mais également de ne pas négliger l'importance de la relation humaine, pour que chacun se sente à l'aise.

C- Les réponses face au défi du digital

1. Les actions menées

Devant ces enjeux, j'ai effectué lors de mon alternance, des missions qui se sont mobilisées pour faire face à ce problème. Également, j'ai approfondi un accompagnement humain auprès des clients dans les outils numériques en organisant un atelier digital, objectif principal de mon année.

Mon poste étant axé sur la relation client et la gestion des opérations, j'ai l'occasion de réaliser plusieurs tâches qui me permettent de mettre en pratique les connaissances acquises, tout en étant un soutien pour mes collègues.

Au cours de l'année, mes activités professionnelles furent bien établies en deux grandes parties.

D'une part, le contact direct avec la clientèle, où il est nécessaire d'avoir de la réactivité, de l'efficacité et le sens de l'écoute pour satisfaire les demandes, trouver des solutions adaptées et ainsi garantir un accueil qualitatif. Il est aussi important d'être polyvalent et de maîtriser des outils informatiques.

D'autre part, un éloignement du contact direct avec diverses tâches permettant d'accompagner au quotidien mes collègues et de participer au bon fonctionnement de l'agence, pour cela il est donc important de détenir un esprit d'équipe.

Principalement, j'accueille les clients dans les meilleures conditions possibles, que ce soit en physique ou par téléphone. J'écoute leur demande et je réponds à leurs besoins en les

renseignant au mieux. Il est essentiel que j'adapte mon discours et ma tonalité à la personne que j'ai en face pour qu'elle comprenne au mieux possible. Je réalise tous types de tâches disponibles au guichet, c'est-à-dire les opérations bancaires courantes comme les retraits, les annonces de dépôts, les virements.

Je suis également présente pour les aider et les accompagner dans l'utilisation de l'automate bancaire ou de l'application mobile. Par exemple, j'accompagne toutes les semaines des personnes âgées ou en situation de fragilité, à l'automate pour déposer, retirer, voir les comptes, et même faire des virements. Le but de ces missions étant de répondre à leur premier besoin, je me dois d'être à l'écoute et réactive pour ne pas faire patienter le client. Effectivement, il est de plus en plus rare que les clients se déplacent en agence, ceux qui le font sont généralement ceux qui souhaitent garder un contact humain. Il est donc crucial que je prenne en charge leur demande le plus vite possible.

Simultanément, j'effectue des missions plus internes qui m'aident à découvrir plus en profondeur le métier. D'une première part avec les tâches de support interne comme la gestion des dépôts et des coffres, la gestion du courrier, s'occuper de la mise à jour des documents et affiches mis à disposition à l'accueil ou encore passer des commandes pour le matériel de l'agence. Également en effectuant des tâches administratives comme les commandes de cartes et chéquiers, le traitement des e-mails, effectuer des simulations de prêts (immobiliers, étudiants etc...).

Comme dit précédemment, ces missions permettent principalement d'être un appui pour mes collègues, afin de les aider au mieux. Grâce à cela, je perçois le métier d'un autre point de vue. Pour donner un exemple, nous sommes en train de subir un mouvement dans le secteur bancaire : la diminution du nombre d'automates.

Pourquoi ? Tout simplement car le nombre de retraits de billets diminue, ce qui n'est plus tellement rentable pour les banques. Le but de ce mouvement est de mettre à disposition un distributeur pour 4 banques : Crédit Mutuel/ CIC, BNP Paribas, Société Générale et la Caisse d'épargne. Tous les clients pourront ainsi déposer, retirer de l'espèces ou des chèques, et continuer à pouvoir consulter leur compte et faire d'autres opérations. Pour chaque caisse, les dates sont différentes pour le transfert des anciens aux nouveaux automates.

Il est donc obligatoire d'effectuer certains changements de produits, surtout pour les clients professionnels et associatifs. Par rapport à cela, j'ai donc pu être un soutien pour mon collègue chargé professionnel, pour modifier le produit de la carte de dépôt. L'objectif était

d'appeler les clients pour vérifier avec eux leur coordonnées professionnelles, mettre à jour leur dossier s'il ne l'était pas et de désigner un détenteur de carte afin de transformer leur "Carte de Dépôts" en "Carte Automate" accessible à tous les nouveaux et anciens distributeurs.

Par ailleurs, je me suis réellement sentie intégrée au sein de la caisse et du groupe Crédit Mutuel. Cette intégration, entre autres, s'est manifestée par ma participation à des projets qui portent pleinement les valeurs du groupe, comme la proximité, la solidarité et l'accompagnement. Le point de départ de cette intégration a été le privilège de participer à la préparation de l'Assemblée Générale, un moment important dans la vie de la caisse qui permet d'informer les sociétaires et de renforcer le lien avec eux. L'objectif de la caisse était d'avoir au minimum le même nombre de participants que 2024 à l'évènement. Mon rôle était donc complémentaire : appeler les clients pour les solliciter à voter. Mon objectif principal était donc d'obtenir davantage de votes que l'an dernier.

Pour comprendre au mieux, le tableau ci-dessous retrace les chiffres de 2024 et 2025 liés à l'Assemblée Générale :

	2024	2025
Participants	92	20
Votants	373	394
	299 BAD	276 BAD
	11 Accueil	38 Accueil
	63 AG	15 AG

Grâce à ce tableau, je peux établir deux analyses. Tout d'abord, mon objectif de récolter plus de votes que l'an dernier s'est avéré être une réussite avec 394 votes en 2025, contre 373 en 2024. La deuxième analyse est le nombre de participants qui a chuté. En passant de 92 en 2024 à 20 en 2025, nous constatons que cela correspond réellement au monde d'aujourd'hui. En effet, d'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la sédentarité des citoyens est réellement présente depuis quelques années, surtout chez les jeunes. Si les clients ne sont pas réellement motivés ou qu'il n'y a pas un réel intérêt pour eux, ils préfèrent rester chez eux. (4)

2. Mon atelier digital

Mise en place d'un atelier digitale

Dans le cadre de mon alternance au Crédit Mutuel de Pau Université, j'ai eu l'opportunité de mettre en œuvre une action concrète à destination de notre clientèle : un atelier digital, organisé au sein de l'agence. Moments dédiés à l'accompagnement des clients dans l'usage des outils numériques de la banque à distance, application mobile, espace client en ligne, services de signatures électroniques.

Cette action s'inscrit dans une volonté de fournir un service de proximité, humain et utile, en direction notamment de personnes qui rencontrent rarement les nouvelles technologies. L'atelier Digital a constitué mon projet principal de l'année, avec un réel impact tant pour l'agence que pour moi-même dans ma montée en compétences.

Qu'est ce qui a donc contribué à la bonne réalisation du projet?

Les raisons de cet atelier

L'objectif de cette action était de soutenir nos clients dans l'apprentissage et/ou de renforcer leurs connaissances, car la montée en autonomie digitale est particulièrement dirigée vers ceux qui sont moins familiarisés avec les outils numériques. En effet, beaucoup de nos clients, et notamment les plus âgés, avouent leurs craintes, voire leur méconnaissance des services en ligne. Leurs craintes se basent principalement sur le fait de faire une erreur de manipulation et que l'erreur ne puisse pas être rattrapable. Pourtant, dans un contexte où s'accélère la digitalisation des services bancaires, il est fondamental qu'ils puissent se trouver à même d'évoluer dans cette globalité numérique et ne plus se sentir exclus.

Cet atelier a donc constitué un moment d'apprentissage, mais également d'échange, dans le cadre convivial, participatif et bienveillant de l'agence. Il s'agissait aussi d'un relais à la relation de confiance entre conseillers et clients, dans l'intention de montrer que la banque reste en rapide évolution de nos jours à l'ère du numérique.

Par ailleurs, d'un point de vue personnel, cette action s'inscrivait dans ma logique d'étude du BUT Techniques de Commercialisation. En effet, c'est précisément dans un BUT à dominante commerciale que l'on apprend à concevoir et à piloter des actions commerciales ou de communication. Pendant la préparation de cet atelier, de nombreuses compétences développées lors de ma formation ont pu être mobilisées : gestion de projet, communication orale et écrite, relation client ou encore capacité à analyser les clients pour une adaptation à des profils variés. Au cours de ces travaux, il a fallu également initier, convaincre, anticiper, ce qui m'a beaucoup apporté sur le plan professionnel.

Préparation, organisation et animation

Pour la préparation, la toute première étape consistait à identifier les clients qui pouvaient être intéressés par cet atelier. Pour cela, j'ai avant tout souhaité faire un repérage directement à l'accueil. Lors de mes échanges quotidiens, j'ai prêté attention aux profils de clients ayant des difficultés ou ayant une certaine réticence face à la digitalisation. Je notais alors leur nom, dans le but de les solliciter ensuite. Je suis également partie demander à mes collègues pour qu'elles puissent me soumettre des noms de clients qui pourraient potentiellement être intéressés.

Ensuite, avec l'accord de ma responsable, j'ai pu présenter l'idée de l'atelier lors de l'Assemblée Générale de la caisse, sous forme d'échange avec mon ancienne directrice. Nous avons préparé un petit dialogue sous forme de questions-réponses pour sensibiliser les sociétaires présents sur la thématique et les inviter à faire parler autour d'eux. Ce moment a été très important pour faire parler de notre projet et pour commencer à récolter des inscriptions.

Dans le but de diffuser l'information sur cette rencontre, j'ai cherché dans le catalogue interne de l'entreprise, et j'ai commandé des affiches, flyers et guides pour l'atelier, à mettre en évidence dans l'agence. J'ai également rédigé deux mails types, l'un pour informer les présents de l'Assemblée Générale et l'autre pour les absents, dans le but de proposer l'atelier et les inciter à saisir l'opportunité de s'inscrire.

Je me suis par ailleurs occupée de passer plusieurs appels téléphoniques auprès de clients qui, à mon avis, pouvaient potentiellement être intéressés. Ces appels étant

programmés, j'ai préalablement préparé un argumentaire et mis en forme, exposant l'objectif de l'atelier fixé, et les questions qui pouvaient inquiéter certaines personnes. L'avantage des appels téléphoniques était que je pouvais directement échanger avec eux sur leur point de vue, sur leurs difficultés, facilités et d'autres questionnements.

Enfin, j'ai demandé à certaines de mes collègues de bien vouloir se mobiliser le matin de sorte à dégager une plage horaire de travail et se rendre disponible, pour répondre aux clients dans une position d'assistance afin de renforcer la proximité, un des éléments essentiel du groupe Crédit Mutuel.

Au niveau de l'organisation le jour J, l'atelier digital a eu lieu le samedi 17 mai au matin, de 9h00 à 12h00. Dès mon arrivée à l'agence un peu plus tôt que les autres afin de récupérer le petit-déjeuner et de l'installer dans la salle prévue à cet événement.

J'ai ainsi pu, au cours de l'installation, en profiter pour aménager la salle en disposant les tables de telle manière à faciliter les déplacements dans la salle et la discussion entre les clients. Cet aménagement permet d'autant plus de rendre le moment convivial et idéal pour rendre les échanges plus chaleureux.

Enfin, mon directeur est venu en soutien à cet atelier et a testé le matériel technique pour éviter tout problème : ordinateur, vidéo projecteur, branchements et PowerPoint de présentation afin de pouvoir projeter dans les meilleures conditions possibles.

Le déroulement de l'atelier a donc procédé ainsi : À leur arrivée, les clients ont été accueillis de façon agréable, ce qui a directement permis de créer une atmosphère détendue dès le premier contact. Nous leur avons proposé une tasse de café pour amener un côté plus chaleureux. Nous avons beaucoup discuté en attendant les retardataires.

L'atelier a débuté par un discours de mon directeur et par des explications sur les enjeux, les difficultés et les problèmes que rencontrent les technologies, avec notamment les opérations frauduleuses, et l'importance d'être le plus vigilant possible dans toutes manipulations possibles sur internet.

Par la suite, j'ai pris le relais et détaillé le fonctionnement de l'atelier : un moment de présentation en groupe, puis un accompagnement plus individualisé tout en restant en groupe.

Le diaporama préparé a servi de fond à la présentation, et démontre les cinq étapes de base parmi d'autres : se connecter à son espace client, consulter ses comptes, faire un virement interne ou externe, envoyer un document, signer un contrat à distance etc...

Dès que cette présentation collective fut terminée, il a été proposé un accompagnement plus profond, en étant davantage personnalisé. Chaque client avait la possibilité de poser ses questions, et nous les aidions à manipuler directement via l'application sur leur téléphone portable. L'atelier semble d'ailleurs avoir été apprécié grâce au fait que nous mettons immédiatement en application ce que l'on apprend, et selon son niveau.

Afin de conclure au mieux cet atelier digital, un questionnaire de satisfaction fut distribué car il s'agissait d'avoir l'appréciation des participants et d'avoir des pistes d'améliorations pour une prochaine édition. Les retours furent très positifs au global et ce qui m'a bien-sûr conforté.

En définitive, l'atelier digital organisé à l'agence le samedi 17 mai s'est bien déroulé. Mon objectif était d'aider un maximum de personnes, j'ai donc contacté une trentaine de personnes mais seulement 9 personnes ont répondu qu'ils seraient présents, et seulement 3 sont venus, ce qui m'a un peu déçu. Je me suis impliquée jusqu'au bout, et sur le moment la frustration était présente. Finalement, le fait que peu de participants soient venus à aussi eu un côté positif. J'ai pu prendre le temps avec chaque personne, répondre à leurs questions et différents besoins en m'adaptant à leur rythme, et surtout les accompagner avec précision. Les clients venus étaient agréablement surpris et satisfaits de cet atelier, car ils ont beaucoup appris, ce qui leur a permis de prendre un peu plus confiance. La réussite de cet événement était là, dès l'instant où elles sont réparties avec le sourire.

Afin de mieux comprendre cela, je comparais avec mes objectifs.

Tout d'abord, le but était de faire venir 9 clients mais seulement 3 sont venus, j'ai donc été déçue au début car j'ai mis beaucoup d'énergie à tout préparer. Mais en ayant discuté avec mes collègues et mon directeur, une conclusion est sortie : la société se trouve être de moins en moins respectueuse et se déplace moins, ce qui fait penser aux résultats des participants de l'Assemblée Générale plus tôt dans l'année.

De plus, mon intention d'accompagner les clients dans le digital s'est réalisée car j'ai pu aider les clients de façon très personnalisées. Je n'ai pas pu aider autant de personnes que je le

souhaitais mais je les ai aidé au mieux, le travail qualitatif à donc pris le dessus sur le quantitatif, avec des échanges très utiles et de qualité.

Également, je voulais avant tout créer un instant humain, convivial et de proximité. Objectif réussi car l'ambiance était chaleureuse, détendue et dans l'entraide, ce qui a fortement satisfait les clients.

De même pour le fait de renforcer la relation de confiance, car les clients se sentent à l'écoute, pris au sérieux et assez détendus pour poser des questions librement.

Enfin, le dernier objectif était le gain de compétences pour les clients comme pour moi. Ils sont ressortis de cet atelier en ayant manipulé et appris, et j'ai moi-même appris sur la gestion de projet.

J'ai organisé cet événement du début à la fin et j'ai particulièrement appris à m'adapter et gérer les imprévus. Cette expérience m'a appris qu'un projet peut être fait et réussi, même s'il ne se déroule pas toujours comme prévu. Pour celui-ci, le côté humain et qualitatif s'est imposé.

Conclusion

Tout au long de cette année d'alternance au Crédit Mutuel de Pau Université, j'ai eu l'opportunité de m'impliquer pleinement dans son fonctionnement tout en menant une action concrète, qui était la mise en œuvre d'un atelier digital afin d'aider les clients. Cette expérience m'a conduite à m'interroger sur la question suivante : Quel est l'impact de la digitalisation sur la satisfaction à travers la qualité de la relation client?

Pour tenter d'y répondre, j'ai commencé par chercher à comprendre le contexte général de la digitalisation du secteur bancaire. Il semblait alors évident que le numérique évoluait rapidement, en ayant constaté que certains clients se connectent de plus en plus, ils sont à la recherche d'autonomie et souhaitent avant tout gérer leurs comptes et opérations à tout moment sans se rendre obligatoirement dans une agence. Simultanément, j'ai pu observer chez d'autres clients, notamment les personnes âgées ou ceux hésitants à utiliser les outils digitaux, qu'il y a une certaine réticence voire incompréhension.

C'est en effectuant la complémentarité de mes différentes constatations que mon action a pris tout son sens.

Pour commencer, j'ai effectué différentes missions au sein de l'agence : l'accueil, les opérations courantes, la relation commerciale et le conseil. Ces missions m'ont permis de bien cerner les attentes des clients, mais aussi leurs freins face aux outils digitaux mis à disposition par la banque. C'est cette observation réalisée sur le terrain qui m'a conduite à mettre en place un atelier digital visant à accompagner nos clients vers plus d'autonomie en ligne, tout en préservant un certain lien de proximité avec eux.

Enfin, j'ai réalisé ce projet dans toutes ses étapes, de sa préparation à son évaluation. J'ai dû adapter ma communication, créer des supports simples et pédagogiques, gérer la logistique, et surtout être à l'écoute des participants. Ce projet a été très formateur pour moi, tant au niveau professionnel que personnel. Il m'a permis de développer mon sens de l'initiative, mes capacités en communication et ma facilité à transmettre des informations techniques à un public diversifié.

Avec le recul qu'offre l'expérience, je dirais qu'elle a été très enrichissante. Je suis pleinement consciente de la nécessité d'adapter au profil du client ses pratiques et besoins,

surtout en contexte de digitalisation. J'ai aussi remarqué que l'humain reste toujours au centre du métier chez Crédit Mutuel, alors même que pratiquement tout change dû à la numérisation des services. Les relations humaines sont tout simplement différentes. Les interactions peuvent être moins quantitatives mais plus qualitatives, si elles sont bien faites. Pour répondre à la question, la satisfaction client peut toujours être présente même avec une digitalisation plus présente, il suffit de s'adapter au mieux au client et lui apportant un échange qualitatif et de proximité.

Pour conclure, cette alternance m'a permis de mieux comprendre les enjeux et la problématique de la banque d'aujourd'hui, ainsi que de me rendre compte que ce poste ne pourrait correspondre à mon caractère et mon mode de travail. Cependant, je pourrais me projeter au sein du secteur en tant que future professionnelle du marketing, de la communication ou chef de projet.

Bibliographie

- (1) <https://www.economie.gouv.fr/facileco/banque-et-societes-financieres>
<https://www.fbf.fr/fr>
- (2) banque de détail : La banque de détail (aussi appelée « banque commerciale ») désigne l'activité bancaire qui s'adresse principalement aux particuliers, aux petites entreprises, aux artisans, aux commerçants, et parfois aux collectivités locales. Elle repose sur une relation de proximité, souvent via des agences bancaires locales ou des services en ligne, et elle propose des services financiers courants
- (3) <https://www.creditmutuel.fr/home/index.html>
https://fr.wikipedia.org/wiki/Crédit_Mutuel_Alliance_fédérale
- (4) https://www.fbf.fr/fr/communiqu%C3%A9_de_presse/des-services-num%C3%A9riques-largement-adopt%C3%A9s-par-les-fran%C3%A7ais-qui-restent-fortement-attach%C3%A9s-%C3%A0-leur-conseiller
- (5) https://www.lemonde.fr/sciences/article/2024/06/29/l-oms-alerte-sur-la-hausse-de-l-inactivite-physique_6245197_1650684.html