

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Bancaire

Thème :

**L'impact du déploiement numérique sur le métier de
conseiller bancaire : cas de l'Algérie.**

Présenté par :

ACHOUR Ryma

JURY DE MEMOIRE

PRESIDENT

SAM Hocin MCB

DIRECTEUR DE MEMOIRE

IGUERGAZIZ Wassila MCB

EXAMINATEURS

BOULIFA Yamina MAA

Date de soutenance : 4 / 7 /2021

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le Dieu Tout-Puissant et Miséricordieux qui m'a donné la force, la patience et la volonté de faire ce travail.

Je tiens à remercier chaleureusement ma famille ACHOUR qui m'a aidé à surmonter tous les obstacles. A mon père qui sans lui ce travail ne serait pas aussi riche, sa patience, son soutien et sa disponibilité. A ma mère pour son amour inestimable, son soutien indéfectible et tous ses encouragements. Un grand merci pour toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer. Merci également à mon frère et mes sœurs *pour* leur tendresse, leur attention et leur patience.

Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements et exprimer ma gratitude à Mme IGUERGAZIZ Wassila pour avoir supervisé ce projet ainsi que pour ses précieux conseils.

A tous les enseignants et professeurs qui m'ont éclairé pendant toutes mes années d'études et à tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à la mise en œuvre de cette humble production.

Je tiens autant à remercier vivement les directeurs, les chargés de clientèle et tous les banquiers qui ont consacré un temps précieux pour toutes les discussions, entretiens et témoignages.

Mes remerciements les plus cordiaux vont aussi à tous mes camarades de Master 2 pour leur présence dans les moments difficiles et les bons moments.

Dédicaces

A mes très chers parents, aucun dévouement ne peut exprimer mes vrais sentiments sincères pour leur patience illimitée, leurs encouragements continus, leur aide assurée et leur amour inépuisable.

A mon frère Abderahmane et mes sœurs Malika et Ranya pour leur grand amour et leur soutien inébranlable.

Que toute ma famille trouve en ce modeste travail l'expression de ma profonde gratitude.

Résumé

L'influence des médias sociaux couplée aux innovations numériques de rupture représente un puissant moteur de changement poussant les entreprises traditionnelles à opter pour un business model fondamental et stratégiquement numérique. Dans le secteur financier, avec les banques classiques tirillées par une réglementation forte d'une part et bousculées par de nouveaux concurrents intrinsèquement digitaux d'autre part, la transformation digitale n'est plus une option mais un impératif urgent vu que la disparité de satisfaction client et de performance entre l'ancien modèle classique et le nouveau numérique est visiblement significative. Cette étude se concentre sur un aspect de cette disparité qui consiste à examiner l'impact de ce déploiement numérique sur le métier de conseiller bancaire à travers une approche quantitative centrée sur la collecte de données, réalisée à l'aide d'une enquête par questionnaire et l'analyse basée sur un raisonnement statistique. La partie empirique a montré que le processus de digitalisation, initié par les banques traditionnelles, est entaché d'une utilisation insuffisante des technologies innovantes, d'une absence de culture numérique alignant les managers, les équipes de transformation et de déploiement ainsi que par un engagement sans enthousiasme des dirigeants envers le digital. Précisément, les chargés de clientèle et les clients bancaires ne partagent pas le même espace de communication et ne sont pas situés dans le même temps.

Mots clés : innovations numériques de rupture, transformation digitale, médias sociaux, conseiller bancaire.

Abstract

The influence of social media coupled with disruptive digital innovations represents a powerful engine of change pushing traditional companies to opt for a fundamental and strategically digital business model. In the financial sector, with traditional banks pulled down by strong regulations on the one hand and jostled by new intrinsically digital competitors on the other hand, digital transformation is no longer an option but an urgent imperative given that the disparity in customer satisfaction and performance between the old classic model and the new digital one is visibly significant. This study focuses on one aspect of this disparity which consists in examining the impact of this digital deployment on the profession of banking advisor through a quantitative approach centered on the collection of data carried out using a questionnaire survey and analysis based on statistical reasoning. The empirical part has shown that the digitalization process, initiated by traditional banks, is marred by insufficient use of innovative technologies, an absence of digital culture aligning managers, transformation and deployment teams as well as by a leaders' half-hearted commitment to digital. Specifically, account managers and bank customers do not share the same communication space and are not located at the same time.

Keywords : disruptive digital innovations, digital transformation, social media, banking advisor.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I: Revue de littérature sur le développement numérique	
Section 1 : Développement du numérique et innovations	14
Section 2 : La transformation digitale des entreprises	23
Chapitre II: Organisation et fonctionnement d'un établissement bancaire	
Section 1 : Historique, définition et organisation d'un établissement bancaire	33
Section 2 : Les services et produits bancaires	44
Chapitre III: Les constituants de base d'une transformation numérique	
Section 1 : Les médias numériques de la transformation digitale	55
Section 2 : Appareils et applications mobiles, et logiciels de bureautique	66
Chapitre IV: Présentation et discussion des résultats	
Section 1 : Elaboration du questionnaire, mode de recueil et de traitement de l'information	77
Section 2 : Présentation et discussion des résultats	86
Conclusion générale	97

Introduction Générale

Chapitre I: Revue de littéraire sur le développement numérique

Chapitre II: Organisation et Fonctionnement d'un Etablissement Bancaire

Chapitre III: Les Constituants de Base d'une Transformation Numérique

Chapitre IV: Présentation et Discussion des Résultats

Conclusion Générale

Bibliographie

Liste des Acronymes

Liste des Figures

Liste des Tableaux

Liste des Annexes

Annexe 1: Questionnaire

- 1. Questionnaire (forme imprimée)**
- 2. Questionnaire (forme numérique)**
- 3. Questionnaire en anglais.**

Annexe 2: Liste des commentaires tels que donnés par les chargés de clientèle bancaire pour la question N° 21 du questionnaire.

Annexe 3: Liste des établissements bancaires en Algérie par ordre alphabétique.

Annexe 4: Le modèle conceptuel des banques.

Annexe 5: Schéma de l'affectation des unités aux secteurs institutionnels.

Annexe 6: Exemples de fonctionnalités avancées de Microsoft Office.

- 1. Processus de publipostage avec Word,**
- 2. Scénario What-If Analysis avec Excel**
- 3. Base de données de gestion des clients de la banque fictive BND.**

Tables des Matières

Introduction

Les activités bancaires ainsi que les fondements juridiques des opérations financières ont été identifiés depuis l'Antiquité et sont par la suite en constante évolution. Comme nous le savons déjà, l'histoire de la banque est liée aux principales étapes de l'histoire de la monnaie. De l'Antiquité au Moyen-âge, passant par la Rome antique, les opérations bancaires comme la réception des dépôts, l'octroi des crédits pour différents clients et différentes périodes, l'établissement et la gestion des méthodes de paiement, les opérations liées à l'activité principale, notamment le change, le conseil et l'organisation en matière d'investissement, l'orientation et la gestion du patrimoine pour particuliers et entreprises, étaient ordinairement conçues pour répondre aux besoins des clients de ces époques.

L'objectif commun dans tous ces services, est de bien servir le client et par conséquent de lui fournir tout ce dont il a besoin, en lui donnant de la valeur et en utilisant des stratégies simples. Ces stratégies étaient profondément liées aux moyens disponibles et à la culture de l'époque.

Au cours des deux derniers siècles, l'humanité a fait d'énormes progrès en matière d'innovation et de progrès technologiques pratiquement touchant tous les domaines, notamment celui de la diffusion des technologies de l'information et de la communication. Ce grand développement a servi l'homme en améliorant son niveau de vie et l'a conditionné à utiliser différentes méthodes et outils de travail. En particulier, les technologies de l'information et de la communication sous leurs formes numériques ont contribué à de profondes mutations en termes de nos habitudes commerciales, de communication et de consommation dans divers secteurs d'activité tels que le transport, la santé et le domaine financier.

Dans tout ce processus de développement technologique, la recherche de la simplicité est une tendance fondamentale. Cette recherche a conduit à l'apparition de produits et services fonctionnels et efficaces. Ces derniers comprennent, entre autres, les smartphones et autres appareils dotés d'applications bancaires mobiles, les centres de contacts caractérisés notamment par la distribution multi-canal qui permet au client d'avoir à la fois un accès continu par plusieurs moyens à ses comptes et services bancaires, ainsi qu'une communication désintermédiée.

Le résultat recherché est un changement adapté au profit des clients de plus en plus exigeants. Le client d'aujourd'hui, de plus en plus lié aux nouvelles technologies, préfère gérer au maximum ses opérations bancaires simples depuis son domicile par ordinateur, tablette ou smartphone, ou accessible depuis des équipements spécialisés tels que les distributeurs automatiques de billets et les guichets automatiques de banque. Explicitement, le client désire constamment changer d'options, d'alternatives ou d'idées, sans contraintes temporelles et

spatiales, plus flexible face à l'actualité, toujours plus informé et plus impatient, et n'hésite plus à faire jouer la concurrence.

Les évolutions technologiques successives d'accès aux services bancaires sont caractérisées par des interfaces conviviales, simples et intuitives en termes de manipulation et d'utilisation, l'émergence de nouveaux modes de paiement, et les procédés de sécurité sophistiqués tels que la reconnaissance faciale et l'utilisation des machines développées multifonction. De ce fait, la fonction des conseillers bancaires a évolué en termes de communication à distance, de disponibilité et de l'apparition de robots digitaux. De surcroît, la création des banques en ligne, des néobanques et du développement conséquent des banques physiques explique l'augmentation continue de la demande des applications désignées par l'expression 'mobile banking' (Assayag, 2014) permettent à ces dernières d'être en adéquation avec les attentes des clients.

L'ère des banques en ligne devient de plus en plus concurrentielle à cause de l'absence des frontières et de l'ouverture sur l'international. Il existe aujourd'hui des dizaines de néobanques (KPMG, 2019), dont certaines occupent une place permanente sur le marché et avec des centaines de milliers d'utilisateurs. Certaines posent plus de défis car elles appartiennent à quatre géants de technologie : Google, Apple, Facebook et Amazon. Ces dernières sont caractérisées essentiellement par la simplicité d'utilisation, l'attractivité des offres de services et l'absence de contraintes administratives, et par leur adaptation aux besoins des usagers bancaires. Pour ces banques, par exemple, l'ouverture d'un compte est entièrement rapide et dématérialisé.

Dans le secteur financier, les banques traditionnelles, verticales et très hiérarchisées, nées dans les années 1950 et 1960, sont généralement très prudentes dans leurs pratiques. Les nouveaux supports de communication numériques sont conçus de façon à mieux répondre aux besoins de la clientèle utilisatrice. Ainsi, les banques se sont trouvées dans l'obligation d'élargir leurs gammes de produits et investir progressivement dans de nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'utilisation de ces technologies n'est plus une option viable mais plutôt une nécessité, les banques doivent s'appuyer sur ces technologies pour développer de nouvelles activités et aborder de nouveaux marchés. Plus spécifiquement, introduire des services financiers virtuels pour faire face à une concurrence additionnelle engendrée par la prolifération de banques en ligne et de néobanques.

A défaut de se moderniser, celles-ci deviennent moins efficaces, difficiles à gérer, moins mobilisées car la proximité administrative est plus importante, plus rigides et moins flexibles. En somme, elles ne sont plus en harmonie avec le monde et l'environnement complexes et mouvants. Inversement, les banques organisées en réseau entre elles ou avec d'autres banques

sont plus adaptables, plus agiles, et offrent une meilleure absorption des chocs et une meilleure gestion de la complexité.

Les technologies présentes aujourd'hui ne cessent de nous étonner par leur qualité et la rapidité de leurs fonctions. Explicitement, elles contribuent au bien être par le volume d'informations disponibles sur tous ce qui se produit dans le monde, jouent un rôle principal dans la prise de décision et dans l'actualisation ou les mises à jour. Parmi ces technologies, on distingue les outils puissants et beaucoup performants de collecte et de traitement de l'information pour personnaliser les conseils et les propositions, pour passer d'une méthode totalement transactionnelle classique à un marketing individualisé proactive.

La relation client-banque est généralement longue, complexe et évolutive. Cette relation est matérialisée par son service relationnel, dit front office, composé essentiellement d'acteurs majeurs communément appelés conseillers bancaires soutenus par des assistants virtuels tels que les robots conversationnels pour mieux valoriser l'interaction avec le client. Ainsi, la collaboration entre agents numériques et réels permet de répondre favorablement à l'attente des clients et de suivre de près l'évolution de leurs comportements. Les premiers sont disponibles à tout moment et permettent de répondre rapidement à des questions simples. Les seconds traitent les situations plus complexes.

L'objectif principal de ce service est de développer et maîtriser la relation client au sein de la banque. Il doit notamment parvenir à une connaissance approfondie du client à travers des procédures de collecte de données liées à ses habitudes et besoins afin d'obtenir un aperçu en temps réel de son histoire pour mieux l'orienter. Il ressort de ce qui précède que les conseillers bancaires doivent non seulement avoir les compétences clés adéquates, mais en plus, ils doivent démontrer une meilleure maîtrise des technologies de l'information, des outils de communication et de la bureautique.

1. Choix du sujet

Le choix de notre sujet de recherche est fondé sur des raisons amplement motivées. Premièrement, les banques sont au cœur de l'économie et font bien partie de notre vie quotidienne. Nous avons tous un compte bancaire et nous utilisant tous leurs produits, que ce soit des virements, prélèvements, demande de crédits ou conseils pour savoir comment placer nos économies. Deuxièmement, l'utilisation des outils et supports numériques au niveau des établissements bancaires de la société moderne, notamment le front office, couplé avec le besoin pressant et absolu d'assurer un environnement répondant aux exigences des clients singulièrement en terme de spontanéité et de simplicité est devenu une nécessité.

2. Actualité du sujet

Vue l'importance de ces nouvelles technologies comme facteur principal et fondamental pour l'évolution des banques d'une part et comme facteur de compétitivité sur le marché financier d'autre part, c'est aussi un sujet d'actualité important. Incontestablement, la mondialisation et la libéralisation financière des banques donnent une dimension plus développée en matière de concurrence et de respects des règles de gestions sans contraintes de frontières.

3. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure les outils digitaux et certaines compétences bien spécifiques peuvent aider un conseiller bancaire à assumer effectivement ses responsabilités face à l'obligation d'adaptation à l'évolution incrémentale des besoins des clients. Ce travail a également pour objectif spécifique de montrer l'importance et l'impact des technologies numériques sur l'accès aux services bancaires.

4. Problématique et hypothèses de la recherche

Après l'énoncé présenté plus haut, qui indique clairement l'existence d'un écart croissant entre le fonctionnement d'un établissement bancaire traditionnel et celui d'un autre accentué sur les technologies numériques, la question principale à laquelle nous devons apporter des éléments de réponse est la suivante :

Quel est l'impact du déploiement numérique sur le métier de conseiller bancaire en Algérie?

Ainsi, la recherche d'éléments de réponse à cette problématique a soulevé des questions sous-jacentes, à savoir :

- a) Quels sont les différentes missions d'un conseiller bancaire ?
- b) Quels sont les différents services offerts par les banques ?
- c) Quels sont les différentes ressources de la technologie digitale ?

Cette recherche repose sur les hypothèses suivantes:

- H1: Le conseiller bancaire en Algérie ne possède pas des habiletés et compétences digitales suffisantes pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante.
- H2: L'utilisation des méthodes numériques améliore l'accès aux services bancaires.

5. Démarche méthodologique

Les questions sous-jacentes nous ont conduits à développer un cadre théorique, adapté à notre problématique, basé sur une recherche documentaire substantielle. Dans ce développement, nous avons rencontré plusieurs difficultés. Outre les difficultés structurelles, éditoriales et référentielles, nous avons été contraints de consacrer un temps considérable à la compréhension d'un très grand nombre de concepts et de techniques liés directement ou indirectement aux technologies numériques.

Pour le reste, l'approche globale adoptée pour l'analyse et l'évaluation de l'effet du numérique sur la performance des chargés de clientèle ainsi que sur les modes d'accès aux services bancaires est l'approche quantitative. Cette approche, centrée sur la collecte et l'analyse de données, est choisie pour deux raisons principales. La première raison est qu'elle s'adapte mieux au contexte de notre questionnement et la seconde est que les données quantitatives, principalement sous forme numérique, sont plus simples à structurer et à analyser. Dans cette perspective, la cible de notre étude concerne principalement les chargés de clientèle et les responsables de la transformation digitale au sein des différentes banques en Algérie.

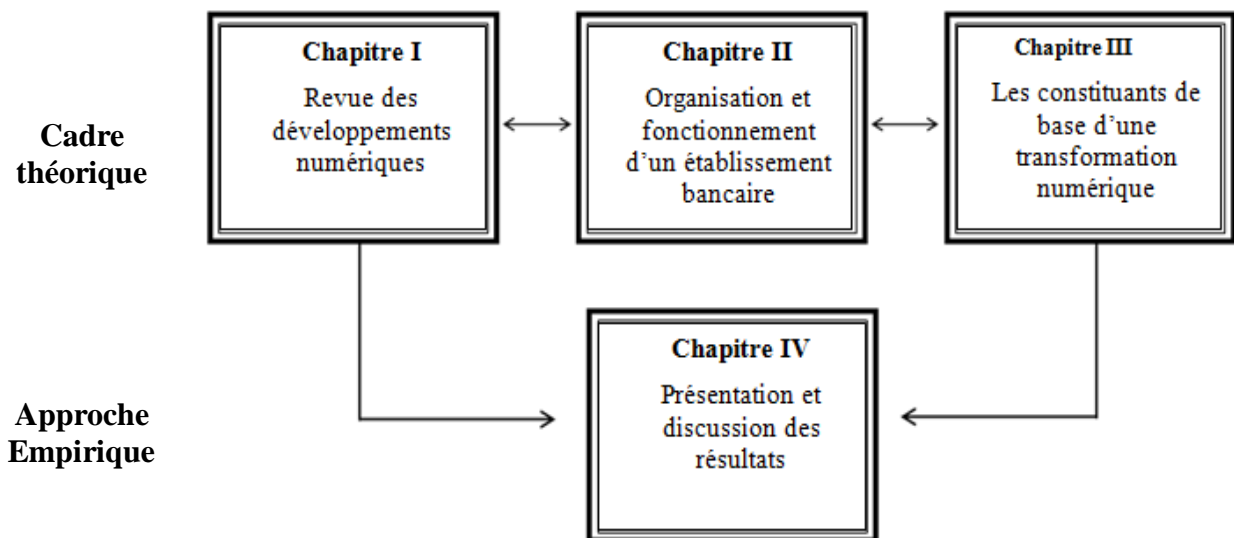
La collecte de données est réalisée à l'aide d'une enquête par questionnaire. L'élaboration et la gestion du questionnaire ont été des problèmes pratiques majeurs auxquels nous avons été confrontés. En particulier, les processus de compilation des questions, d'administration du questionnaire et de suivi, qui se sont déroulés l'un après l'autre, ont demandé beaucoup de préparation, de minutie et de patience. Sur le plan fonctionnel, l'enquête s'est déroulée en trois étapes et pendant une période de six semaines, précisément du 7 février au 20 mars de l'année 2021. La première étape correspond à la distribution du questionnaire papier pour les agences locales, la deuxième à la diffusion du questionnaire en ligne, et enfin la troisième à l'extraction des données des sites Web des banques sondés.

La procédure d'analyse des résultats est basée sur une analyse statistique des données. Nous avons principalement utilisé des opérations logiques, notamment l'inclusion et l'intersection, pour analyser les questions à choix unique ou multiple, et la moyenne pondérée pour examiner les questions à échelle numérique ou verbale. Les informations issues de notre analyse, résumées globalement par l'absence d'une politique authentique de transformation digitale véritablement soutenue par l'ensemble du personnel bancaire, nous ont permis d'apporter à la fois des réponses pleinement justifiées à nos questions ainsi que de valider logiquement nos hypothèses de recherche. La généralisation de ces résultats à toutes les banques algériennes est tout à fait légitime étant donné que nos échantillons initiaux sont largement représentatifs.

6. Structure du travail

Cette étude est composée sommairement d'une partie théorique comprenant une introduction générale et trois chapitres, d'une partie empirique avec un seul chapitre, et enfin d'une conclusion générale. Le premier chapitre passe en revue les différentes étapes du développement numérique dans les entreprises ainsi que les principales innovations digitales récentes. Le deuxième chapitre décrit d'une manière générique l'organisation ainsi que le fonctionnement d'un établissement bancaire. Après un bref historique de l'évolution des banques, l'organisation fonctionnelle est principalement abordée à travers le modèle conceptuel, les services et produits bancaires ainsi que les opérations de crédit. Le troisième chapitre, quant à lui, expose en détail les médias et les applications de base de la technologie digitale. Les médias numériques, les moteurs de recherches et les outils de bureautique sont expliqués d'une manière aussi simple que possible. Enfin, le quatrième chapitre présente l'étude empirique et la méthode de recherche utilisée pour pouvoir répondre objectivement aux questions posées.

7. Articulation du mémoire



Introduction

La diffusion imposante des technologies de l'information et de la communication sous forme digitale entraîne des changements profonds dans divers secteurs de l'activité économique tels que les transports, la santé et le domaine financier et cela en termes de travail, de communication et de consommation. Ainsi, l'adoption de ces technologies par les entreprises offre une opportunité concrète et attractive pour le développement, la compétitivité et la création de valeur.

Section 1 : Développement du numérique et innovations

Dans le texte suivant, nous donnons les grandes étapes de l'évolution du numérique dans les entreprises puis nous exposons un peu plus en détail les innovations majeures de la deuxième décennie du XX^{ème} siècle.

1. L'évolution du numérique dans les entreprises

L'utilisation du numérique dans les entreprises peut être résumé par quatre décennies : 80, 90, 2000 et 2010.

1.1. Les années 1980

L'introduction du numérique dans les petites et moyennes entreprises a commencé à partir de l'avènement du micro-ordinateur et par la suite a pris de l'ampleur durant les années 80 (Garnir et Monjoie, 2006). Cette décennie a été particulièrement marquée par la prolifération d'applications classiques de gestion telles que la paie, la comptabilité, les stocks, et les ressources humaines ainsi que de la suite d'applications de bureau de la firme Microsoft qui s'est vite imposée par ses logiciels, notamment le système d'exploitation Windows¹, sur le marché de la micro-informatique.

1.2. Les années 1990

Dans les années 90, l'évolution de l'ordinateur personnel en station de travail plus fonctionnel et l'apparition d'Internet ont donné un élan important à l'informatique de gestion. Avec leurs propres logiciels et organes périphériques, ces stations de travail ont de surcroît accès à des ressources partagées, locales ou distantes, par l'intermédiaire de réseaux informatiques. Ce qui a encore donné plus d'importance à ces stations de travail est la diffusion mondiale du service dénommé Web.

Le Web² peut-être synthétisé comme un ensemble d'entités d'information, appelées pages Web, stockées sur des serveurs Web et reliées les unes aux autres par le principe de l'hypertexte. L'hypertexte est tout simplement un système qui permet d'établir des liens entre les différents types

¹ Laurent Bloch (2003), "Les systèmes d'exploitation des ordinateurs : histoire, fonctionnement, enjeux", chapitre 11 Micro-informatique. <https://www.laurentbloch.org/Data/Livre-Systeme/livre014.html> [Consulté le 03/ 03/ 2021].

² Chevillard, S. (2021), "Qu'est-ce que le web ?". <https://www.astuces-aide-informatique.info/70/qu-est-ce-que-le-web> [Consulté le 12/07/2021]

d'information. C'est donc un réseau d'information, ou plus exactement un service généré par le réseau Internet. Ce dernier, composé d'équipement informatique réparti au niveau mondial, constitue l'infrastructure globale supportant le Web et autres services tels que le courrier électronique et le streaming³.

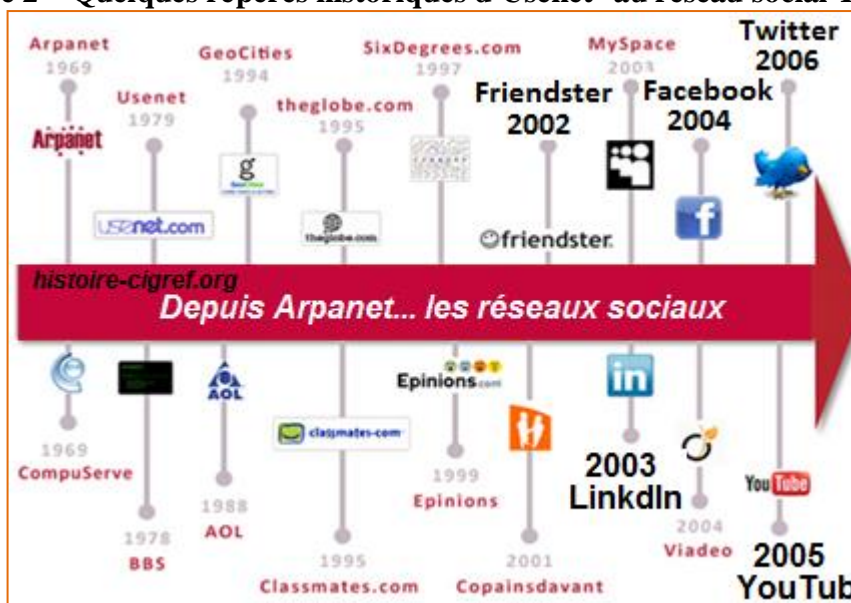
Les concepts fondamentaux sur lesquels repose le Web sont (Garnir et Monjoie, 2006) :

- l'adresse Web ou Uniform Resource Locator ;
- le protocole de communication ou Hypertext Transfer Protocol ;
- la mise en forme des données avec HyperText Markup Language ;
- enfin, le système hypertexte ou hyperlien.

1.3. Les années 2000

Avec l'essor du Web 2.0, également qualifié de Web participatif, la première décennie du XXI^{ème} siècle a vu l'explosion des applications Web (MCC, 2014), notamment les réseaux sociaux numériques présentés dans la figure 2, à l'instar de Friendster, LinkedIn, Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, et Pinterest qui se sont émergés respectivement dans les années 2002, 2003, 2004, 2006, et 2010. Cet engouement pour ces applications s'explique par l'interopérabilité des services qu'elles proposent entre les appareils, les systèmes d'exploitation et les navigateurs mais aussi parce qu'elles favorisent la culture de participation et de collaboration (Zammar, 2012).

Figure 2 – Quelques repères historiques d'Usenet⁴ au réseau social Twitter.



Source : histoire-cigref⁵.org

³ Le streaming est une technologie permettant de diffuser du contenu audio et vidéo sur Internet sans qu'il soit nécessaire de télécharger des fichiers. <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1445184-streaming-definition-fonctionnement-technique-et-utilisation> [Consulté le 04/ 03/ 2021].

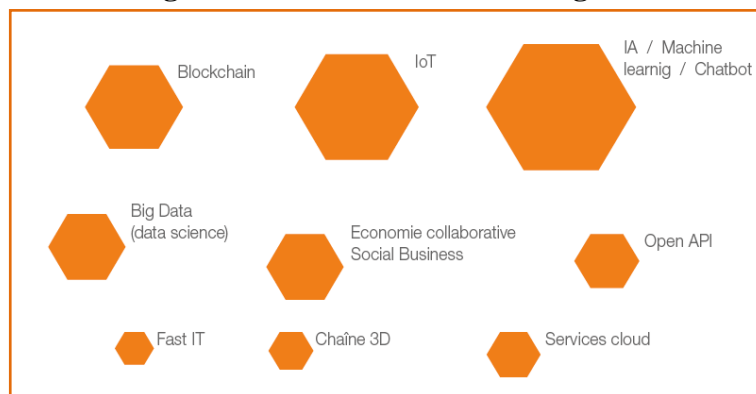
⁴ Usenet est le réseau distribué qui a introduit le concept de forum de discussion en 1979. Source : Connaître l'évolution des réseaux sociaux - Repères historiques, http://portail.lyc-la-martiniere-diderot.ac-lyon.fr/srv20/co/C1_Historique_RS.html [Consulté le 04/ 03/ 2021].

⁵ D'Arpanet aux réseaux sociaux d'aujourd'hui, 31 janvier 2011, <https://www.cigref.fr/archives/histoire-cigref/blog/d-arpanet-aux-reseaux-sociaux-d-aujourd'hui/> [Consulté le 06/ 03/ 2021].

1.4. Les années 2010

Particulièrement très riche en innovations dans le domaine du numérique (Syntec, 2017), la deuxième décennie du XXI^{ème} siècle est précurseur d'un changement profond dans les modes de production, de distribution et de consommation. Parmi ces innovations, comme indiqué par la figure 3, la Blockchain, l'Internet des objets, le Cloud Computing, le Big Data et le Chatbot sont très significatifs.

Figure 3 – Les innovations du digital.



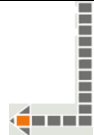
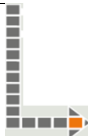

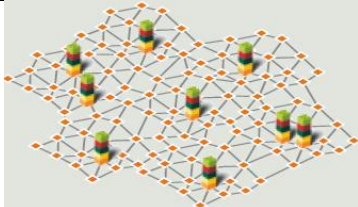
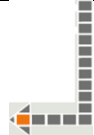


Source : Syntec (2017 : p.5)

1.4.1. La Blockchain

La Blockchain est une technologie conçue dans le but de réaliser des transactions financières sans passer par des tiers de confiance notamment les banques (Uchange, 2016). Le modèle utilisé pour y parvenir repose sur un écosystème très complexe doté d'ordinateurs ayant une puissance de calcul surélevée afin de garantir la vérification, la traçabilité, la sécurité et la rapidité d'exécution des transactions financières.

Tableau 1 – Transactions sans tiers de confiance.

La gestion de transactions grâce à la blockchain en quatre étapes			
1^{ère} étape : deux personnes s'accordent sur une transaction.	Emetteur		Destinataire
2^{ème} étape : Grâce à la blockchain la transaction est encryptée et validée par consensus.	011000101100 101010001101		
3^{ème} étape : Elle est ensuite inscrite puis verrouillée dans le dernier bloc de la blockchain.		011000101100 101010001101	
4^{ème} étape : Enfin la blockchain est répliquée dans tous les nœuds du réseau.			

Source : Tableau adapté de Uchange (2016 : p.10)

Une blockchain est une chaîne de blocs similaire à un "livre de comptes" hébergée par plusieurs utilisateurs et protégée par des processus cryptographiques avancés. La première Blockchain est celle de la monnaie numérique Bitcoin : la Blockchain Bitcoin. Les transferts en monnaie virtuelle comme le Bitcoin se fait presque d'une manière instantanée, sécurisée et gratuite.

Blockchain est caractérisée par trois propriétés : la désintermédiation, la sécurité et l'autonomie. La désintermédiation dans les échanges sans contrôle d'un tiers de confiance est concrétisée par le processus de validation collective. En effet, toute transaction comprenant le volume de fonds disponibles auprès de l'émetteur, le destinataire et le volume transféré doit d'abord être validée par plusieurs nœuds du réseau avant d'être intégrée à un bloc puis ajoutée à la Blockchain.

La sécurité est rendue possible par l'avancement de la cryptographie pour assurer l'inviolabilité des informations contenues dans les blocs et la robustesse de l'architecture distribuée du Web qui n'a jamais failli depuis sa création. Techniquement, la modification ou la destruction des informations d'un bloc ne sont pas possibles pour deux raisons. La première c'est que les codes des blocs sont interdépendants et la modification d'un seul bloc demanderait la modification de toute la blockchain. La deuxième, les blocs sont répliqués dans plusieurs nœuds du réseau.

L'autonomie opérationnelle d'une Blockchain est due au fait que l'hébergement de ses blocs est assuré par les nœuds du réseau et qu'aucune organisation n'a le pouvoir de contrôle.

1.4.2. L'Internet des objets

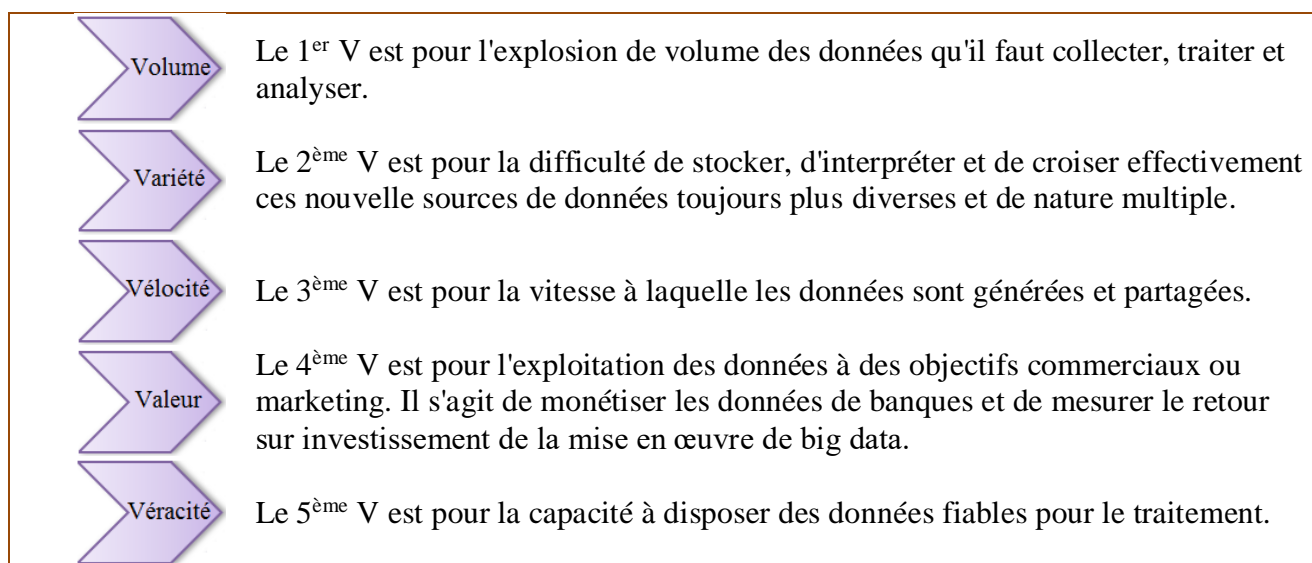
L'Internet des objets, est simplement une extension d'Internet à des objets physiques munis de moyens nécessaires pour pouvoir générer, envoyer et recevoir des données (Kurzweil, 2015). Ces objets, lorsque qu'ils sont connectés à Internet, possèdent des adresses IP et sont considérés comme des équipements terminaux du réseau global. Selon Sifakis (2011), de tels objets, équipés de plus de 95% des puces produites, sont de l'ordre de milliards dans les secteurs de la téléphonie mobile, du matériel médical, des moyens de transport et de l'électroménager.

Les objets connectés désignent les objets physiques simples ou sophistiqués dotés de capteurs ou puces capables de communiquer via Internet ou réseau privé avec des fonctionnalités telles que la collecte, l'analyse de données, et les opérations de contrôle et de commande. Ces objets connectés, forts gains de productivité, sont porteurs de changement structurant dans les chaînes de production, les développements d'offres de services complémentaires aux produits, l'individualisation de la relation clients et également dans la chaîne de valeur.

Les objets connectés dépendent intrinsèquement de la capacité à lire les données récoltées et à les rendre intangibles à l'aide d'algorithmes pour anticiper les besoins. L'essor est de traiter un ensemble de données hétérogènes, disponibles en très grande quantité, qui ne peuvent être ni stockées, ni traitées efficacement, par des outils traditionnels de base de données ou de gestion de

l'information. Les technologies traditionnelles de traitement de données ont des limites et ne peuvent pas suivre la règle des 5V⁶ que nous synthétisons dans la Figure 4.

Figure 4 – Les cinq limites des outils traditionnels.



1.4.3. Le Cloud Computing

Le Cloud Computing⁷ est un environnement réseaux avec des processeurs de traitement, des mémoires de stockage de données, d'applications et de services destinés à être loués par des utilisateurs. Les acteurs de ce système comprennent les fournisseurs de logiciels, les prestataires de services d'hébergement et les fournisseurs d'infrastructure réseaux et informatiques. Le Cloud offre trois modèles de services (Simmon, 2018), Software as a Service, Platform as a Service et Infrastructure as a Service. Le premier service concerne les logiciels qui sont accessibles en ligne, gratuitement ou moyennant un abonnement pour une période déterminée. Le second service propose des environnements de développement intégrés en ligne, comprenant en général plusieurs applications. Enfin, le troisième service met à disposition des locataires du matériel nu ou avec les logiciels de base comme le système d'exploitation.

Le Cloud, comme décrit dans le rapport (Erhel & La Raudière, 2017), est au cœur de l'architecture de l'Internet des objets fondés sur l'IA. Il permet principalement d'implémenter un type particulier de connexion et de manière dynamique aux services de n'importe quelle entreprise sur une plateforme mondiale ainsi qu'une gestion des données collectés en temps réel par des composants informatiques distribués. Le Cloud Computing est une manière innovante de promouvoir l'extension des systèmes d'information des entreprises afin d'acheter ou de consommer les services liés à ces systèmes via Internet. Il est structuré autour de quatre composantes principales

⁶ Groupe BPCE (2021), "Le Big data et la règle des 5V". <https://blogrecrutement.bpce.fr/big-data-et-regle-5v> [Consulté le 12/07/2021]

⁷ Digital Guide (2019), "Que se cache derrière le cloud computing ?". <https://www.ionos.fr/digitalguide/serveur/know-how/cloud-computing/> [Consulté le 12/07/2021]

la mutualisation des ressources, le paiement à l'utilisation, la modularité et la standardisation des fonctions proposées (Rivard, 2012).

Le Cloud est conçu, agencé puis concrétiser dans l'objectif d'apporter une réponse personnalisée à toute exigence. C'est clairement un cadre multiservices globalement reconnu. En particulier, il est multi-langues, multi-devises et multi-canaux. Sa valeur réside dans les caractéristiques les plus remarquables telles que la simplicité, la flexibilité, la modularité et la standardisation des fonctions proposées.

En plus, il peut également garantir des standards de qualité élevée par des algorithmes d'encryptage pour une meilleure sécurité, notamment, par l'optimisation des paramètres et des indicateurs de risques, la fiabilisation des reportings, l'efficacité opérationnelle excellente grâce à la réduction des temps de correction des anomalies et l'accélération de la production des rapports.

Selon les destinataires, il existe plusieurs types de Cloud. Le Cloud public disposé à plusieurs clients, le Cloud privé destiné au seul client, le Cloud communautaire à un ensemble d'organisations, et le Cloud mixte consistant en un service intégrant le Cloud privé et le Cloud public.

1.4.4. Le Big Data

Le Big data est un concept qui renvoie explicitement à de très gros volumes de données nécessitant de nouvelles méthodes et moyens de stockage (Assayag, 2014 et Kurzweil, 2015). Implicitement, il fait référence aux fréquences avec lesquelles ces données sont générées ainsi qu'à leur variété. Ces deux dimensions non formulées nécessitent également l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux outils pour pouvoir collecter des données brutes de différentes natures et les traiter en temps réel. Cette abondance de données est apparue avec l'intensification des pratiques en ligne et la vulgarisation de certains appareils tels que les téléphones portables. La diversité des sources de données (Bretones et al., 2014), comprenant entre autres les médias sociaux, les objets connectés et les technologies mobiles, donne au Big Data une large portée, surtout dans les domaines du marketing et des ventes.

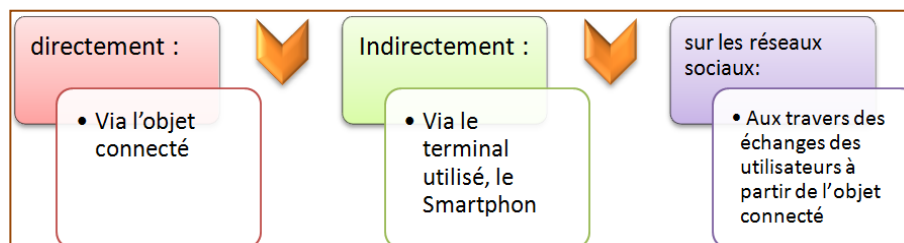
Le Big Data, littéralement, est une expression utilisée pour désigner un ensemble très volumineux de données qui est devenu une technologie prometteuse pour prédire les tendances futures⁸. Ces données sont générées par les divers objets connectés. Elles correspondent entre autres aux messages, images ou vidéos que nous utilisons, aux informations commerciales, éducatives, sportives, climatiques, et culturelles que nous produisons.

⁸ Big Data, pourquoi sont-elles importantes pour votre entreprise? <https://www.computerfutures.com/fr-fr/blog/2020/02/big-data-pourquoi-sont-elles-importantes-pour-votre-entreprise/> [Consulté le 24/ 03/ 2021].

Techniquement, le Big Data est un système composé d'un ensemble de technologies permettant de dépasser les cinq limites, relatives à la formule des 5V, à la fois.

Pour une banque, il s'agit de mettre en place une plateforme permettant de collecter ses données. La captation des données peut s'effectuer soit directement, indirectement ou au travers de réseaux sociaux.

Figure 5 – Manières de la captation des données.



Le terme Big Data signifie les grosses données ou données trop volumineuses pour être traitées avec des outils classiques. En d'autres termes, c'est un ensemble des données informatiques à très grande échelle. Ces données constituent un gisement de valeur à exploiter car elles permettent d'acquérir des informations en quantité. L'analyse et le traitement de ces dernières permettra d'arriver à des informations de qualité sur chaque client, de connaître son comportement et ses préférences envers les produits et les services qui lui sont vendus. Les banques collectent et enregistrent des milliards de données par jour, telles que l'analyse de chaque mouvement effectué par un client sur Internet, ses habitudes d'achat en ligne, ses transactions, ses demandes, sa solvabilité et ses sentiments quand il utilise les produits et services.

Ces données, souvent stockées dans un entrepôt de données, appelé en anglais data warehouse, doivent être analysées puis monétisées. Le traitement de ces données et leurs valorisations se fait grâce à la mise en œuvre de l'architecture Big Data. Le Big Data déplace le centre d'intérêt d'une banque non seulement vers les données mais également vers la valeur.

L'analyse se fait au niveau du back office, qui ensuite transmet ses résultats au front office. Ce dernier peut alors rédiger librement des communiqués, proposer des solutions adaptées aux besoins, présenter de nouveaux services ou produits proches aux attentes des clients, faire des offres ciblées et être en mesure d'identifier à l'avance ce que les clients souhaitent, avant qu'ils explicitent leurs demandes, voire à les satisfaire automatiquement.

1.4.5. Le Chatbot

Le Chatbot, quant à lui, est simplement un programme informatique conçu pour s'insérer dans des conversations et de répondre de manière similaire à un être humain. Leur objectif principal est d'augmenter l'efficacité opérationnelle en apportant des réponses à des questions qui leurs sont posés sans contraintes temporelles ou spatiales. En d'autres termes, ils accomplissent une part

importante du travail humain englobant des activités répétitives et des tâches administratives jugée sans grandes valeurs ajoutées. L'efficacité de ces chatbots dépend fortement de la montée en puissance de la discipline de l'intelligence artificielle qui touche à tout ce qui est proche du comportement humain (Akkaoui, 2016).

Les chatbots sont des applications concrètes de l'intelligence artificielle dans les services clients. Selon une étude de Gartner⁹ citée dans Eloquant (2018 : p.10), "7 % des centres de Relation Client ont été équipés de bots en 2017 et que le taux d'équipement devrait être de 25 % en 2020".

L'apport de ces applications dans le service client pourrait être mieux illustré par le schéma ci-dessous, adapté de l'exemple donné par Eloquant (2018 : p.11).

Tableau 2 – Exemple de traitement avec et sans Chatbot.

Exemple de R.O.I Chatbot
1000 demandes/jour dont :
<ul style="list-style-type: none"> • 375 demandes simples • 625 demandes plus ou moins complexes

Coût horaire chargé d'un conseiller : 46 €

Traitement sans Chatbot	Traitement avec Chatbot	
Les conseillers gèrent l'ensemble des 1000 demandes.	Le Chatbot prend en charge 300 demandes simples.	Les conseillers ne traitent plus que 75 demandes simples.
	du temps est libéré pour mieux gérer les 625 demandes complexes et engager d'autres actions génératrices de CA.	

5 minutes/demande

6 minutes/demande

Les conseillers ont peu de temps pour procurer de la valeur ajoutée sur les demandes complexes.	Les conseillers accordent un peu plus de temps aux demandes complexes et génèrent une satisfaction clients accrue.
---	--

Coût des conseillers pour le traitement de 1000 demandes/jour sur 1 mois :	Coût des conseillers pour le traitement de 1000 demandes /jour sur 1 mois :
76,6 K €	64,4 K €

12,6 K € sont économisés pour le traitement d'un même nombre d'appels sur un mois. Les conseillers peuvent gérer des demandes qualitatives supplémentaires, générer du CA via un meilleur relationnel, de la fidélisation, des appels pro-actifs (Customer Success Management).

Source : Tableau adapté de Eloquant (2018 : p.11)

⁹ Gartner est une entreprise américaine qui fournit aux hauts dirigeants d'entreprises les informations, les conseils et les outils indispensables à la réalisation de leurs objectifs. <https://www.gartner.com/en/about>. [Consulté le 05/05/2021].

1.4.6. Autres innovations

Les autres innovations de la deuxième décennie du XXI^{ème} siècle concernent l'économie collaborative, l'open API, Fast IT et chaîne 3D. L'économie collaborative¹⁰ fait référence à de nouveaux modèles de production, consommation ou d'apprentissage basés sur des éléments tels que l'usage des biens plutôt que leur possession, la dimension sociale à travers la formation des communautés et l'intermédiation au moyen de plateformes numériques.

L'Open API est une interface de programmation publique qui sert d'intermédiaire dans les interactions entre composants numériques différents. Les APIs sont utiles pour l'utilisateur et le fournisseur. Concrètement, l'utilisateur peut ajouter une fonctionnalité, par exemple, dans son application sans connaître le programme utilisé et le fournisseur peut modifier son programme sans incidences sur les fonctionnalités existantes. Ces API constitue "*une brique fondamentale dans la construction des services numériques de l'économie digitale, caractérisés par leur ouverture, leur évolutivité, des mises en production rapides et des évolutions fréquentes*" (Syntec, 2018, p.25).

Fast IT est un nouveau modèle pour la technologie informatique dans l'entreprise conçu pour répondre aux exigences de la transformation digitale (Syntec, 2017, p.20). La diversité des équipements, des applications et des concepts nouveaux comme le Cloud, l'Internet des objets et le Big Data, a tout simplement remis les méthodes traditionnelles de l'informatique dans l'entreprise. Ce modèle vise à réduire la complexité, les coûts opérationnels et les délais de réalisation d'un côté et à améliorer la sécurité et la qualité de l'autre côté.

La chaîne 3D, par contre, regroupe toutes les étapes de réalisation, de la conception à l'impression 3D, autour d'une maquette elle-même produite en 3D avec des logiciels de conception assistée par ordinateur (Syntec, 2017, p.22). Pour l'impression, plusieurs matériaux, comme le plastique, le métal ou le béton peuvent être utilisés.

A chaque étape de ces vagues d'innovation, le numérique prend de plus en plus de l'ampleur dans les entreprises et cela, selon Lemoine (2014), pour trois principales raisons. La première raison à trait au processus d'automatisation avec ses effets d'accroissement de performance de l'entreprise. La deuxième raison se rapporte à la dématérialisation avec ses effets de gestion et de conservation des documents tels que les factures, bulletins de paye et contrats, sous forme numérique. Le gain en productivité, la simplification des processus et la réduction des coûts sont parmi les avantages attendus de cette opération. La troisième raison concerne la désintermédiation qui consiste à réinventer des modèles d'affaires se passant d'intermédiaires dans les transactions entre les entreprises traditionnelles et leurs clients ou les réduire à leur strict minimum.

¹⁰ "Economie Collaborative". https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/entrepreneuriat/economie_collaborative/document_consultation_ecocollab.pdf [Consulté le 05/05/2021].

Section 2 : La transformation digitale des entreprises

Dans cette section, nous passons en revue la littérature sur la transformation numérique dans les entreprises en général, puis discutons de cette transformation au sein du secteur bancaire.

1. Revue de littérature sur la transformation digitale des entreprises

Le processus de digitalisation des entreprises a commencé il y a des décennies et continuera de s'étendre sur bien d'autres (Mille-Alliance, 2015). Ce processus concerne tous les domaines : *"Industries, services, commerce, santé ...Tous les secteurs misent sur la digitalisation pour optimiser leur production et booster leur croissance"* (Themeco, 2016 : p.17).

Sa portée¹¹ affecte non seulement les entreprises, mais se prolonge également aux employés, aux partenaires et aux clients. Concernant les entreprises, plusieurs études de recherche ont été menées. Le rapport de Capgemini & MIT (2012) et l'étude du cabinet de Mille-Alliance (2015), décrits ci-après, sont parmi ces recherches.

1.1. Rapport de Capgemini & MIT

L'une de ses études est le rapport de recherche conjoint du Capgemini Consulting et du MIT Center for Digital Business qui a examiné la maturité digitale au sein de 391 grandes entreprises traditionnelles dans plusieurs secteurs (Capgemini & MIT, 2012). Ces dernières incluent des firmes de renommées mondiales comme :

- l'entreprise Chilienne Codelco, considérée comme le plus grand producteur de cuivre au monde ;
- la célèbre marque de mode britannique Burberry ;
- la plus grande société américaine de divertissement de casino Caesars Entertainment ;
- le premier fabricant mondial d'article de sport, Nike ;
- le conglomérat médiatique espagnol, Prisa ;
- la société de peinture multinationale indienne, Asian Paints ;
- le constructeur suédois d'automobiles, d'engins de chantier et de moteurs marins et industriels, Volvo.

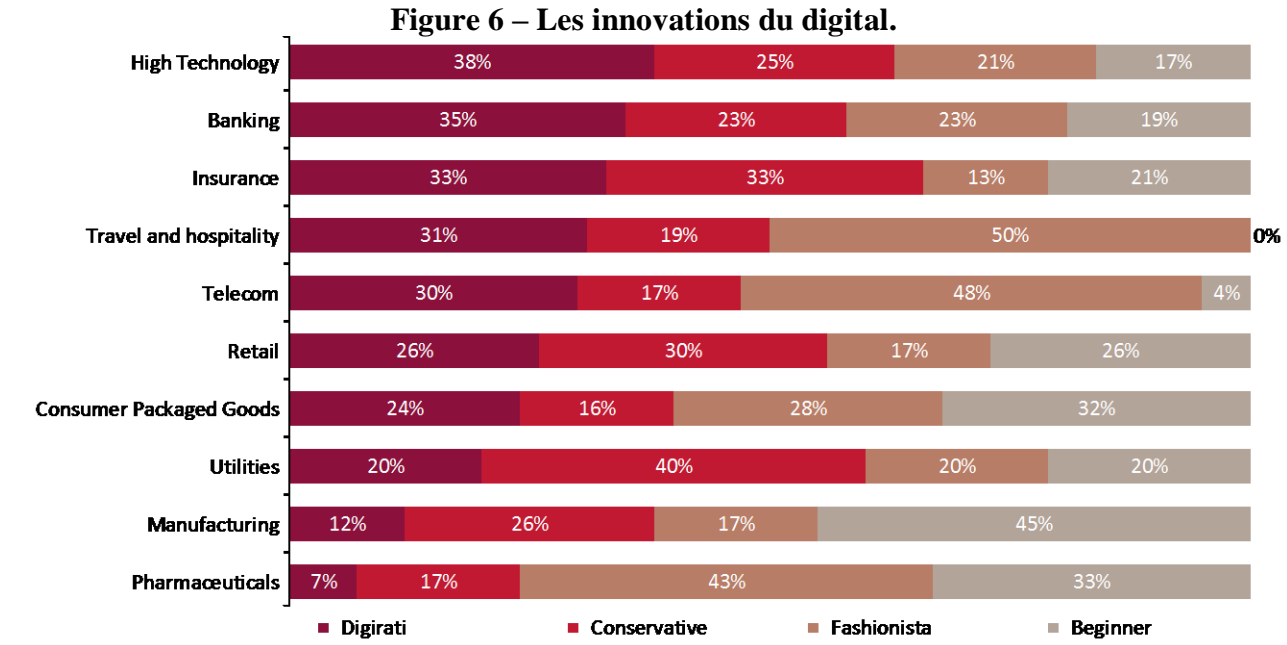
Le rapport souligne que la transformation digitale comprend deux dimensions : l'intensité digitale et l'intensité de la gestion de la transformation. La première dimension concerne l'usage des nouvelles technologies numériques comme les médias sociaux, la téléphonie mobile, l'analyse et les systèmes embarqués pour apporter des améliorations dans l'engagement des clients, les processus internes les modèles commerciaux. La deuxième dimension, par contre, correspond aux

¹¹ Laurent Bour, "Qu'est-ce que la transformation digitale ou numérique ?", dossier, 31 juillet 2020, <https://www.journalducmm.com/dictionnaire-marketing/transformation-digitale-numerique/> [Consulté le 22/10/2020].

capacités de leadership nécessaires, comme la vision, la gouvernance, l’engagement, la culture et les compétences, pour conduire la transformation numérique dans l’entreprise.

L’étude a par la suite classée la maturité digitale des entreprises sondées en quatre groupes : débutantes, conservatrices, fashionistas et digirati. Les entreprises débutantes utilisent beaucoup plus des procédés traditionnels, ne mettent à profit leurs capacités numériques, par exemple avec une présence sous-exploitée sur les médias sociaux, et ne disposent généralement pas d’une équipe de gestion numérique compétente. Les entreprises conservatrices ont d’une part compris la nécessité de bien conduire la transformation en termes de capacités managériales et visent à investir judicieusement, mais d’autre part, elles privilégient la prudence à l’innovation. Les entreprises adeptes de la mode, appelées fashionistas, ont peut-être réalisées des applications numériques réussies, mais n’ont pas de véritable stratégie pour maximiser les avantages commerciaux. Enfin, les entreprises désignées par le terme digirati qui sont celles qui se sont familiarisées avec les technologies numériques et les utilisent à bon escient.

Plus que tout, cette recherche a également donné des détails de la maturité digitale par industrie. En particulier, les secteurs dans lesquels les entreprises excellent dans le numérique sont plus nombreux dans les domaines de la haute technologie, de la banque, de l’assurance, du voyage et de l’hôtellerie, des télécoms et du commerce par ordre décroissant. Pour le secteur bancaire, les pourcentages de digirati, de conservatrices, de fashionistas et de débutantes sont respectivement 35 %, 23 %, 23 % et 19 %.



Source : Capgemini & MIT (2012 : p.10)

1.2. Etude du cabinet Mille-Alliance

Selon cette étude, établie par le cabinet de conseil en management Mille-Alliance (2015) et axée sur l’accélération dans l’application du numérique, l’étape des années 2010 correspond à la

transformation digitale dans les entreprises. Cette étude présente des exemples concrets de plans de transformation digitale dans de grandes entreprises à l'instar de l'entreprise de publicité, de communication et de marketing numérique, Solocal, du groupe Lagardère de dimension mondiale avec ses deux branches, Lagardère Publishing pour l'édition de livres et d'ouvrages dans les domaines de la littérature et de l'éducation, et Lagardère Travel Retail de commerce en zone de transport, et le groupe Pierre & Vacances spécialisé dans l'immobilier et le tourisme en Europe. Les autres groupes ou entreprises citées sont :

- le groupe hôtelier européen Accor qui gère et franchise des hôtels, stations touristiques et résidences de vacances ;
- l'entreprise AXA qui est l'un des leaders de l'assurance et de la gestion d'actifs dans le monde ;
- le groupe industriel L'Oréal de produits cosmétiques englobant quatre segments de consommation représentés par des produits professionnels qui vise les salons de coiffure ainsi que le développement de l'industrie capillaire , grand public, de luxe grâce à des marques fortes comme Lancôme et Yves Saint Laurent, et de cosmétique active qui vise entre autres les pharmacies et drugstores pour la dermo-cosmétique ;
- la société nationale des chemins de fer français opérant dans le secteur de transport ;
- le group de média allemand Axel Springer ;
- et l'entreprise Allemande Otto Group pour la vente à distance.

Pour les motivations à entreprendre une transformation digitale, l'étude cite que cette dernière est imposée par la triple pression exercée conjointement par les clients de l'entreprise, ses concurrents ainsi que ses employés. Les clients veulent toujours avoir une meilleure qualité de service. Les concurrents qui sont agressifs par leurs offres plus intéressantes sur le marché.

Concernant les axes de la transformation, l'étude met en évidence cinq thèmes : l'expérience client, les processus opérationnels, le business model, les nouveaux modes de travail et les nouveaux métiers. L'expérience client vise à mieux connaître le client et ses besoins, à le fidéliser en améliorant la relation client et à optimiser les étapes du parcours client. Les processus opérationnels tels que contracter un crédit bancaire et, gérer un compte client ou professionnel ainsi que les services qui lui sont associés impliquent leur redéfinition dans le numérique. Le business model doit être reconsidérer pour revoir les structures associées à la commercialisation d'un produit ou service tel que l'optimisation des coûts de la chaîne d'approvisionnement, inclure de nouvelles sources de création de valeur ou encore créer de nouveaux business models. Les nouveaux modes de travail, comme le travail à distance, les réunions virtuelles par visioconférence, le travail collaboratif au travers des plateformes d'échange en ligne ou encore le flex desking pour la

réorganisation des espaces de travail, doivent également être repensées. Les nouveaux métiers, quant à lui, concernent les fonctions qui doivent intégrer des compétences digitales.

2. La transformation digitale dans le secteur bancaire

La transformation digitale des banques peut être décrite comme un changement radical dans les bases de données, les logiciels d'application ainsi que les méthodes de gestion et d'accès aux différents services bancaires. Ainsi cela va affecter nécessairement tous le personnel bancaire, les collaborateurs et les clients. Cependant, il est très important au premier lieu de comprendre ce que signifie exactement le terme 'digital' afin d'éviter l'incompréhension fondamentale qui empêche beaucoup de banques de relier leurs stratégies numériques à leur cœur de profession et d'exercer une vraie transformation digitale.

2.1. Digital versus numérique

Les notions de 'transformation digitale' et 'transformation numérique' sont deux concepts fortement liés mais pas équivalents. Ils sont difficiles à distinguer l'un de l'autre. Ainsi, il est primordial pour une banque de bien les comprendre afin de mieux appréhender la distinction entre eux.

Le principe du digital peut être simplement symbolisé comme la possibilité de piloter, par exemple, un ou plusieurs trains sans aucune coupure ou section d'arrêt sur un réseau ferroviaire par l'automatisme d'une partie ou de la totalité des lignes et des installations techniques diverses. En d'autres termes, c'est l'informatique et l'électronique qui gèrent la circulation des convois ferroviaires.

Pour une banque, le système digital peut être défini comme un écosystème bien structuré par l'usage d'outils numériques spécialisés tenant en compte les pratiques et orientations des utilisateurs, et offrant une communication via des supports dématérialisés.

Quant à la transformation numérique, elle désigne un changement par le numérique et Internet en se concentrant sur les matériels et les processus technologiques d'une banque. Elle peut englober la mise en place de nouveaux réseaux et d'objets connectés. Le terme numérique ici renvoie surtout à la technologie. Plus précisément, il signifie la représentation des données par des nombres, comme la photographie ou la vidéo numérique. L'usage professionnel du terme numérique est donc plus lié au changement de la forme des données à manipuler.

La transformation digitale quant à elle reflète beaucoup plus les pratiques des utilisateurs et ce n'est guère un fait technologique. C'est tout simplement l'usage du numérique, l'utilisation judicieuse des différentes technologies de l'information, l'ouverture sur de nouvelles façons de faire, le contrôle, la collecte et l'analyse d'une énorme quantité de données, mais, plus que tout, la valorisation de l'expérience utilisateur (Fayon & Tartar, 2014). Cette transformation est assurée par

la mise en place de nouveaux processus, de nouvelles technologies numériques comme les ordinateurs et autres appareils, les réseaux informatiques modernes, l'Internet, les protocoles de communication sans fil, le stockage de données volumineux et expéditifs, les dispositifs mobiles, les bases de données, les logiciels d'applications bancaires, ainsi que les différentes manières tangibles d'appliquer de nouvelles techniques de changement et de management. Elle permet d'apporter un plus à la réalité par des usages innovants basés sur le numérique et se traduit concrètement par une révolution profonde au sein des banques au point d'en changer sa culture pour mieux appuyer ses stratégies.

La transformation digitale est donc pour une banque une condition *sine qua non* pour améliorer ses performances, augmenter sa productivité, et renforcer sa compétitivité. Elle permet notamment de mieux gérer les rendez-vous clients, et de mieux connaître sa base clientèle. Cette dernière est fondamentale car elle permet de faire face aux exigences du monde moderne et de la pression du marché.

2.2. Le front office

Une transformation est devenue une priorité stratégique touchant le front office de la banque (Michel et al., 2019), le business modèle, les services, les produits et les structures organisationnelles ou autres processus pour rester compétitive et concurrentiel dans un environnement manifestement évolutif. Les conseillers bancaires dans le front offices nécessitent d'être connectés comme leurs clients qui sont souvent qualifiés d'hyper connectés, pour bien améliorer la relation banque-client, développer leurs offres digitales et appliquer la règle du 'mobile first'.

Avec la concurrence croissante entre les établissements bancaires, l'optimisation de la gestion des relations avec la clientèle doit être une priorité absolue pour toute banque afin d'assurer sa pérennité. De ce fait, et en vue d'éviter le risque de perte de clients, les conseillers doivent fidéliser et satisfaire leur clientèle en intégrant des solutions fiables, comme l'exploitation des nouvelles technologies et les stratégies du numérique, l'utilisation des moyens divers pour interagir, l'accompagnement et l'orientation des clients dans la définition de leurs besoins. L'intégration des nouvelles technologies par exemple permet de disposer de plusieurs options de services, proposés aux clients, destinées à faciliter et à optimiser leurs transactions financières. Le front office gère les opérations réalisées par le client et permet à chaque établissement de se différencier. Il est considéré comme un élément essentiel pour optimiser l'expérience client.

Le parcours client est l'ensemble des étapes ou moments d'interaction avec la banque par lesquels le client interagit avec sa banque en utilisant des points de contact ou les canaux de contact ou de vente. Tout au long de la relation du client avec sa banque, le parcours peut débuter par la formulation d'un besoin, le passage à l'action ou à des étapes ultérieures et se dérouler en un lieu

physique ou au travers des appareils mobiles. Le parcours clients permet de définir les moments clés dans la relation et de positionner les canaux de contacts développés, comme les nouvelles technologies, pour mieux répondre aux besoins et aspirations du client en termes de temps, d'effort et de coût. L'objectif principal pour une banque est d'être présente sur des canaux de communication cohérents entre eux afin de créer un cadre d'interaction convivial et attrayant répondant parfaitement aux besoins des utilisateurs et d'offrir ainsi un environnement de proximité virtuelle (Delhaye, 2013).

Les transformations au sein des banques doivent donc proposer des modes d'action à la hauteur des enjeux à relever. Au premier plan, elles doivent proposer autant d'outils digitaux que les néo-banques notamment par la disponibilité de nouveaux services en ligne, l'utilisation des applications puissantes et la modernisation des espaces destinés à la communication. Au niveau du front office, il faut bien gérer le volume important des données, offrir tous les services disponibles en agences physiques sur Internet, et créer une nouvelle expérience pour les clients et collaborateurs. D'après plusieurs lectures, les outils de support incluent ceux de :

- l'intelligence artificielle pour traiter la masse des données clients ;
- des interfaces de programmation applicative pour simplifier la tâche du client ou collaborateur en pré-remplissant, par exemple, les formulaires ;
- du Cloud Computing pour répondre aux exigences de croissance et de niveau de qualité.

Au second plan, ces transformations doivent concerner aussi l'application des méthodes les plus efficaces pour optimiser l'organisation des traitements de données. Le premier objectif de ce volet est le contrôle des services selon la logique centrée sur l'expérience client. Le deuxième objectif est l'utilisation de la méthodologie agile qui consiste à diviser un projet en plusieurs sous-projets et à ne passer à l'étape suivante qu'après avoir atteint l'objectif de l'étape précédente.

Le front office représente le portail d'accès à tous les services et produits bancaires. Son implication directe dans toute évolution sociétale est devenue un impératif stratégique incontournable, selon plusieurs professionnels. Une des célèbres citations à propos des transformations en général est celle de l'homme d'affaires et ancien président de la firme General Electric, Jack Welch¹² :

"When the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight."

Cela signifie qu'il est vital que les changements organisationnels internes pertinents suivent le rythme de ce qui se passe dans l'environnement externe.

Dans la publication de Daft (2008 : p.454), plus précisément dans la section intitulée "*Change or Perish*", il est clairement exprimé que les changements majeurs qui existent aujourd'hui, tels que

¹² Citations célèbres, <https://quotepark.com/fr/citations/1662-jack-welch-when-the-rate-of-change-outside-exceeds-the-rate-o/> [Consulté le 09/11/2020].

la rapidité des changements sociaux, économiques et technologiques, signifient que les organisations doivent constamment changer et s'adapter pour suivre le rythme.

Dans l'un des rapports du réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises (Cigref, 2013 : p.15), il est écrit au sujet de la compétition que *"le contexte économique actuel, les évolutions sociétales et les exigences de vitesse, induites par les ressources numériques, rendent l'avantage concurrentiel d'une entreprise éphémère. Le produit seul n'est plus différenciant: l'avantage concurrentiel s'opère désormais au travers des services associés"*.

Ainsi donc, un des problèmes majeurs des banques traditionnelles c'est qu'elles n'ont qu'une vague compréhension des mutations qu'ils doivent amorcer afin de subsister dans un contexte hyper concurrentiel. En effet, beaucoup n'appréhendent que partiellement cette métamorphose. Avec la panoplie des nouveaux concepts liés à la culture numérique, tels que le partage des connaissances, la démocratisation de l'accès à l'information par Internet et la multiplication des objets connectés (Erhel & La Raudière, 2017), l'essence même de la banque ou de toute autre entreprise est impactée. Ces innovations induisent mécaniquement de nouveaux processus et méthodes de management.

Le client d'aujourd'hui (Assayag, 2014) est caractérisé par un profil bien spécifique, entre autres trop impatient et versatile, et la banque doit impérativement intégrer ces données afin de le rendre satisfait d'une part et pour éviter de le perdre de l'autre part. Elle peut commencer par l'élaboration d'une analyse critique et constructive du parcours client pour être mieux servi, l'appropriation et l'intégration des applications bancaires nécessaires au cœur de métier et la maîtrise des relations d'affaires avec les clients, les fournisseurs et les employés de manière numérique, considérées comme levier d'accélération du développement des banques (Laudon et al., 2010), puis continuer par la création de nouveaux flux de revenus ainsi que l'adoption d'un modèle économique moderne, dynamique et évolutif. Elle peut également intégrer l'implication du client dans le développement de nouvelles applications mobiles.

Conclusion

Il ressort de ce qui précède que l'une des préoccupations majeures des entreprises traditionnelles, aujourd'hui, concerne l'intégration des nouvelles technologies dans leur écosystème afin d'engendrer des gains financiers et développer leur activité commerciale. Néanmoins, si la tendance actuelle de ces entreprises en général est à l'utilisation du digital, ces dernières sont divisées par l'approche adoptée à la mise en œuvre de cette intégration.

Principalement, toutes ces entreprises adhèrent à l'une ou l'autre de deux approches de transformation différentes. La première approche permet d'adapter le système existant à l'environnement commercial, technologique et culturel afin de répondre aux besoins immédiats ou attendus tels que l'amélioration de l'expérience client, l'accroissement du revenu et la résilience.

Cette approche, préférée des entreprises très conservatrices, garde toujours les mêmes façons d'organiser leurs affaires. La deuxième approche, par contre, transforme le système existant en adoptant une nouvelle logique de créer de la valeur et de réaliser des profits et, ce faisant, ouvre la voie à l'innovation par le biais du BM (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013). En plus de cet aspect innovant, l'utilisation de cette approche offre à une entreprise la possibilité de se démarquer de ses concurrents, car comme rapporté par Giesen et al. (2007 : p.3), "*Les produits et services peuvent être copiés; le business model est le différenciateur*", et devenir globalement plus concurrentielle.

Ainsi vu, les outils numériques modernes et le business model constituent deux choix stratégiques dictés d'une part par leur potentiel innovant, et d'autre part par l'évolution de la culture de consommation que nous observons aujourd'hui. Dans cette étude, nous nous concentrons uniquement sur les outils numériques.

Introduction

Le secteur financier et les banques en particulier sont connus et les opérations bancaires sont pratiquées depuis longtemps. Les banques, en tant qu'intermédiaire financier, ont pour principale fonction d'assurer la meilleure allocation possible de l'épargne disponible dans un pays aux agents économiques ayant besoin de financement. Elles constituent des médiateurs financiers qui font redistribuer la monnaie entre les agents à capacité de financement aux agents à besoins de financement (Coussergues et al., 2017), moyennant des intérêts. Le rôle et la place de ces banques, extrêmement liées au développement, aux crises économiques et aux nouvelles technologies, sont devenus plus que jamais au cœur de l'activité économique et au-delà dans nos vies de tous les jours.

Ces institutions financières sont organisées d'une manière hiérarchique, avec les Banques Centrales au sommet et les banques commerciales au niveau de la base (Costa, 2018 et OCDE, 2002). La plupart des pays sont rattachés à une Banque Centrale. Cette dernière est responsable d'un ensemble important d'opérations comprenant la création de la monnaie, la conduite de la politique monétaire, la surveillance et la gestion des systèmes de paiement. Particulièrement, elle surveille la solidité du système bancaire et financier, en jouant le rôle de prêteur en dernier ressort pour les banques de second rang et en leur fournissant la liquidité nécessaire par la fixation du taux directeur de l'économie pour éviter la contagion et les crises financières (Mishkin et al., 2010). Pour toutes ces fonctions, les Banques Centrales représentent l'un des moteurs de l'économie mondiale et leur impact sur l'économie de chaque pays est majeur. Les banques commerciales, en revanche, s'occupent de la gestion des moyens de paiement ainsi que de l'offre de produits et services aux clients. En conséquence, ces banques sont devenues l'un des principaux garants de la solidité et de la compétitivité d'un pays.

L'organisation géographique des banques se fait au niveau international, national, régional, ou local (Guigal et al., 2011). Ces banques possèdent des agences qui visent à assurer une relation rationnelle avec leurs clientèles. Pour les banques en ligne, cette relation est entretenue par un personnel qualifié à travers Internet. L'agence bancaire constitue un point clé dans la relation avec le client. D'une manière commerciale, son organisation est répartie entre le guichet, le directeur et les conseillers de la clientèle. Globalement, elle comprend le front office et le back office. Pour assurer une relation banque-client adéquate, la mission du front office revêt à ce titre un très grand intérêt. Cette mission concerne essentiellement le suivi des comptes utilisateurs, la gestion de leurs portefeuilles, la réalisation des demandes de crédits et la négociation des taux, le maintien de la fidélisation des clients, l'offre des nouveaux produits et services ainsi que la prospection de nouveaux clients.

Section 1 : Historique, définition et organisation d'un établissement bancaire

Dans cette section, nous donnons les étapes importantes de l'évolution de la banque, sa définition, son schéma conceptuel, ses différents types ainsi que les différents agents économiques et leurs fonctions.

1. L'évolution historique de la banque

"De la profondeur des âges ont émergé des banquiers qui ont parfois profondément infléchi le cours de l'Histoire. La banque liée au concept même de civilisation, a fécondé celles de l'Antiquité, du Moyen-âge et des temps modernes. Elle demeurera sûrement inséparable des civilisations futures" (Orsingher, 1964 : p.9)

Orsingher donne une image sociétale de la banque dans l'univers de l'humanité à travers l'histoire et par extrapolation dans le futur. Cette image, logiquement valorisée, exprime implicitement le rôle et la place de la banque dans divers domaines d'intérêts tels que l'économie, la finance, la monnaie, le commerce et l'industrie. Par effet de conséquence, elle indique aussi l'importance des banquiers dans le corps social. Par ailleurs, l'évolution naturelle, ou plutôt la reconfiguration, des banques pour soutenir les changements de comportements de la clientèle ainsi que les besoins et motivations évolutifs des banquiers pour progresser dans la pyramide classique de Maslow¹ sont également convoités. S'inspirant de cette pyramide, le banquier ou plus exactement le conseiller bancaire peut déterminer les besoins de ses clients pour affiner la relation client.

Dès l'Antiquité, les gens se sont lancés dans une forme primitive de commerce direct d'échange de biens et de services appelée "le troc" (Boucher d'Argis, 1765). Cette première forme d'échange, caractérisée par certaines limites comme les questions liées à la confiance avec des individus étrangers, et aux échanges de produits et marchandises ayant des valeurs disproportionnées n'était pas très pratique. Il est en effet très difficile, par exemple, de troquer des pommes de terre ou des oignons contre des équins, caprins, ovins ou bovins. De cette dissemblance, les crédits sont alors apparus comme un autre moyen d'échange. Cependant, pour pouvoir régler les biens et services étrangers plus facilement, il fallait davantage trouver des matières de valeur telles que les petites barres de métal, de l'or ou de l'argent (Moreau, 1969). Par ailleurs, l'introduction de la monnaie comme moyen de paiement représente un mode d'échange beaucoup plus évolué par rapport à ses antécédents. La pensée économique initiale sur la substance de cette monnaie était motivée par le fait que la monnaie devait être choisie parmi les biens économiques disponibles. En termes de Michel Foucault (1966, p.180), "*... le métal n'apparaissait comme signe et comme signe mesurant des richesses qu'autant qu'il était lui-même une richesse*".

¹ Comment fidéliser le client en banque ? <https://www.citizencall.fr/fideliser-clients-banque/> [Consulté le 15/09/2020].

Le recours à la monnaie comme moyen de paiement représente la solution qui permet de pallier les inconvénients du troc. La première forme d'intermédiaire appelée la monnaie métallique² était frappée au début du VII^{ème} siècle avant l'ère actuelle en Lydie, ancien royaume grec représentant présentement la Turquie en Europe.

Ainsi, la présence d'intermédiaire d'échange permet de distinguer l'économie à paiements monétaires de l'économie de troc et cette différence est exprimée d'une manière célèbre par le postulat :

"Money buys goods and goods buy money but goods do not buy good."

(Clower, 1967, p.208, cité dans Bridel, 2014).

La monnaie est un instrument essentiel dans l'activité humaine et constitue une réalité sociale (Benjamin, 2005). Cette monnaie, admise partout et acceptée par tout le monde, peut être utilisée indépendamment du temps par n'importe qui pour acquérir n'importe quel bien ou service. Son aspect indéterminé la rend extraordinairement utile dans un monde vaste et complexe. En elle-même, elle n'a pas de valeur réelle, sa valeur est plutôt symbolique (Boucher d'Argis, 1765). Son importance et sa grandeur sont tirés directement de sa reconnaissance par le public préalablement garanties par une instance bien établie. Cette réalité concorde bien avec l'affirmation que "la monnaie n'empreinte point sa valeur de la matière dont elle composée, mais bien de la forme qui est l'image ou la marque du Prince" (Scipion de Grammont 1620 : p.14, cité dans Faccarello, 2009).

Toutefois, l'accumulation des sommes importantes d'une forme métallique a initialement engendré la nécessité de les stockées dans une place sécurisée, et originalement, les gens faisaient confiance aux temples à cause de leurs convictions religieux et de l'assurance qu'ils offrent (Malrieu, 2005). Les temples ont donc pour missions principales le stockage des actifs, les demandes et les octrois de prêts, et l'offre de garanties aux déposants. A cet effet, la première forme des banques est apparue avec une fonction première de réservoir de la monnaie (Benjamin, 2005).

Ultérieurement, cette monnaie a encore entraîné d'autres entraves qu'il fallait administrer. En particulier, ce type de monnaie est susceptible à subir les effets de l'inflation, les risques de dévalorisation de la monnaie, subordonnés aux conditions économiques et politiques, et les aléas physiques de perte, vol ou encore incendie. Par conséquent, les historiens ont principalement convenu qu'un système était nécessaire et devrait être utilisé pour garder et gérer une telle forme de monnaie.

Pour arriver à instaurer une confiance totale du public, l'Etat et d'autres autorités, principalement la Banque Centrale, y collaborent. De ce fait, les temples sont remplacés par des institutions bancaires, plus formelles et spécialisées, soutenues par le plein pouvoir de la loi.

² Monnaie, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Monnaie> [Consulté le 06/01/2021]

Aucune autre forme de monnaie ne doit alors sortir du cadre défini par la législation applicable à un espace géographique donné.

La monnaie fiduciaire³ représente la masse monétaire en circulation constitué de billets et de pièces. Contrairement aux pièces métalliques qui ont pratiquement disparu, la valeur nominale de cet instrument monétaire est dissociée de sa valeur intrinsèque. La valeur nominale est souvent largement supérieure à la valeur intrinsèque de la monnaie. En contre partie, l'acceptation de cette pratique repose sur la confiance accordée à son émetteur. L'utilisation de cette monnaie est réglementée dans le but de combattre certains fléaux comme le blanchement d'argent d'une part, et de faciliter le développement du commerce de l'autre part.

A partir de l'époque moderne, surtout avec l'avènement de l'informatique, caractérisé par des machines de traitement de l'information, des algorithmes et logiciels d'applications spécialisés, conjugué avec les développements des réseaux de télécommunication, une nouvelle forme de monnaie, dénommée monnaie scripturale, est apparue. Littéralement, elle désigne les écritures comptables⁴ correspondantes aux soldes bancaires des comptes de ménages et d'entreprises ouverts auprès des établissements de crédit. Ses supports incluent les chèques, les virements, les paiements par cartes et les prélèvements automatiques. Ce système monétaire informatisé, appelé monétique et élaboré pour développer les transactions bancaires à l'aide des dispositifs automatiques, permet à la monnaie scripturale de circuler à travers des moyens de paiements dématérialisés.

Les technologies issues de la monétique ont ouvert un large champ d'applications. En effet, la monétique a généré une industrie propre aux pratiques bancaires par la fabrication des cartes à puce, TPE, DAB, GAB ainsi que les équipements des centres d'appel ou d'assistance au niveau du front office. Ces nouveaux moyens de paiement ont favorisé le développement du crédit par les banques, qui représente l'une des sources principales de création de la monnaie en circulation.

Durant la seconde moitié du XX^{ème} siècle, la libéralisation financière a été élaborée pour promouvoir le processus de croissance économique (Boukari, 2014), à la fois local, régional et global, à travers des mécanismes cartésiens comme l'autonomie de gestion du système financier et l'application de nouvelles assertions libérales. C'est dans cette optique que le développement de la libéralisation financière est lié à la règle des 3D⁵. L'expression 3D fait référence à trois processus, dénommés désintermédiation, décloisonnement et déréglementation, jugés nécessaires et pragmatique pour parvenir à un règlement harmonieux entre la demande et l'offre de capital. La

³ Monnaie fiduciaire : définition, traduction, <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199331-monnaie-fiduciaire-definition-traduction/> [Consulté le 13/01/2021]

⁴ Monnaie scripturale, <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/324584/monnaie-scripturale> [Consulté le 13/01/2021]

⁵ La règle des 3D a été inventée par Henri Bourguinat, né en 1933 et spécialiste en économie et finances internationales. Le dico du commerce international, <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/regle-des-3-d.html> [Consulté le 20/09/2020].

désintermédiation se réfère à la diminution de l'activité d'intermédiation financière. Le décloisonnement se rapporte à la suppression des obstacles segmentant les marchés financiers afin d'obtenir un marché global accessible à toutes les catégories d'acteurs économiques à la recherche d'instruments de financement ou de placement. La déréglementation, quant à elle, vise à alléger ou à supprimer les réglementations existantes obstruant les activités financières d'être uniquement assujetties à la loi du marché. D'autres concepts⁶, comme la dématérialisation et la digitalisation, viennent encore conforter le fondement de ces orientations stratégiques.

Cependant, depuis cette même période à nos jours, les analyses de la distribution des crises financières montrent clairement que leur nombre a considérablement augmenté par rapport aux périodes précédentes (Mathonnat, 2017) et que ces développements dommageables sont dus à l'expansion remarquable du système financier et par ricochet de la place qu'il occupe dans l'économie. De plus, outre leur fréquence, les crises bancaires sont également réputées avoir plus d'impact sur les économies. Ainsi, à cause de leur fragilité, la réglementation bancaire est nécessaire pour soutenir les établissements bancaires.

L'intervention⁷ des autorités publiques concerne essentiellement la réglementation prudentielle particulièrement relative à la sécurité des établissements financiers ainsi que les interventions de la Banque Centrale. Cependant ces dispositions de protection sont en quelque sorte controversées. Ainsi, si l'on se réfère à Polo (2007), la banque est fortement régulée, étant donné que sa gouvernance est dépendante, mais pour Roncalli (2009) et Iguergaziz (2019) et comme en témoigne l'abondance des règles de fonctionnement et des modes de contrôle (Cassou, 1995 et Coussergues et al., 2017), l'intervention réglementaire est le mécanisme le plus important pour contrôler un système bancaire. Cette réglementation est dotée d'instruments que les autorités peuvent utiliser pour réduire la fragilité des banques et permettre ainsi à ces institutions d'avoir une meilleure stabilité. Elle oblige, par exemple, les banques à détenir un capital minimal et à diversifier leurs actifs. Au sens large, les principales dispositions de toute réglementation doit couvrir différents domaines tels que, les conditions d'accès à l'exercice des activités bancaires, l'organisation permanente des établissements et de la profession, les règles monétaires et comptables, les relations avec la clientèle, les normes prudentielles, la surveillance et les sanctions (Cassou, 1995).

Clairement, sans la réglementation prudentielle et d'expertise financière adéquate des instances de gestion et de surveillance, comme le conseil d'administration et d'audit, la gouvernance bancaire a ses limites (Richard et Masmoudi, 2010) et, par conséquent, a une grande

⁶ Salle, J. (2017), "La théorie des 3D", <https://financesindependantes.fr/theorie-3d/> [Consulté le 14/01/2021]

⁷ Réglementation prudentielle et supervision bancaire, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque/3-reglementation-prudentielle-et-supervision-bancaire/> [Consulté le 17/01/2021]

part de responsabilité dans l'apparition des crises financières internationales. Aujourd'hui la réglementation bancaire, beaucoup plus développée pour préserver la stabilité, la solidité, la sécurité et l'intégrité du système financier dans son ensemble, est omniprésente.

Les institutions financières, en particulier les banques, sont exposées à une multitude de nouveaux défis. Les mutations rapides des technologies, le développement des marchés, les exigences croissantes de la clientèle, et la montée des risques doivent être correctement appréhendés. La création des start-up innovantes de la finance, les nouvelles technologies de la fintech⁸, telles que les entreprises américaines phénoménales du Web⁹, comprenant essentiellement Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, avec leurs concurrentes chinois, les BATX, Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi, les néo-banques, les géants de la grande distribution¹⁰, tels que Wal-Mart, Carrefour et Tesco, opèrent principalement dans un espace virtuel qu'il faut bien maîtriser. Les téléphones mobiles et les tablettes, les logiciels et services comme Apple Pay et Google Pay, les plateformes de communication sont tous des moyens intensivement utilisés pour communiquer, transférer de l'argent ou effectuer les paiements aux points de vente. Singulièrement, l'activité monétique devient une nécessité car elle constitue un instrument qui répond favorablement aux exigences du développement et aux attentes des clients (Assayag, 2014). Au delà, la monnaie virtuelle permet toutes sortes d'échanges sur internet et a donnée naissance à la crypto-monnaie¹¹, une forme de monnaie électronique qui n'existe que sur un réseau informatique.

2. Définition de la banque

En raison de leur place importante dans la gestion des affaires financières et de la nature complexe de la portée de leurs activités, plusieurs définitions, littérales et métaphoriques, de la banque, ont été formulées dans la littérature.

D'une manière symbolique, pour Dumas Benjamin (2005 : p.48), les banques représentent le moteur monétaire de toute économie et exprime cette corrélation par l'expression :

"... la monnaie est le fluide vital grâce auquel les Affaires peuvent marcher, les banques sont le moteur qui utilise ce fluide un peu à la façon dont le cœur fait circuler le sang dans l'organisme".

⁸ Fintech : Tout savoir sur ces startups qui bousculent les banques, <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech> [Consulté le 23/01/2021]

⁹ GAFA, GAFAM ou NATU : les nouveaux maîtres du monde, <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/> [Consulté le 20/01/2021]

¹⁰ Les plus grandes chaînes de la grande distribution, <https://www.journaldunet.com/economie/distribution/1022742-les-plus-grandes-chaines-de-la-grande-distribution.amhtml/> [Consulté le 20/01/2021]

¹¹ Qu'est-ce que le trading sur cryptomonnaies et comment fonctionne-t-il ?, <https://www.ig.com/fr/trading-cryptomonnaies/qu-est-ce-que-le-trading-sur-cryptomonnaies-comment-fonctionne-t-il#information-banner-dismiss> [Consulté le 22/01/2021]

Littéralement, le dictionnaire Larousse¹², définit une banque, non seulement par son rôle d'intermédiaire financier mais aussi par sa fonction de prestataire de services, comme :

"un établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement".

Plus formelle encore, Coussergues et al. (2017 : p.4), ont rajouté la notion de statut dans la définition du terme banque, par la phrase :

Il convient donc de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier.

Ainsi donc, les différentes définitions d'une banque sont toutes basées sur l'un ou plus de trois aspects : théorique ou économique, juridique ou institutionnelle, et traditionnelle ou professionnelle. Economiquement, une banque est une entreprise particulière (Cheffou, 2018) qui s'occupe des activités de dépôts de fonds et d'octroi de crédits pour financer les investissements. Juridiquement¹³, c'est une institution financière qui dépend d'un code ou d'une loi. En générale, un établissement exerce une activité bancaire lorsqu'il est autorisé par un pouvoir public à servir d'intermédiaire dans les transactions financières, à accepter des dépôts, à accorder des crédits et à fournir d'autres services et produits financiers ou associés.

Pour synthétiser, le terme "banque" est une dénomination générique utilisée pour qualifier une entreprise jouant le rôle d'intermédiaire financier, institutionnellement liée à la notion d'établissement de crédit¹⁴ et fonctionnellement remplissant une mission principale bien spécifique et des activités connexes, comme l'ingénierie¹⁵ et le conseil en matière de gestion financière.

3. Le modèle conceptuel des banques

L'organisation bancaire est constituée logiquement de l'interface de la banque avec le marché, dénommée "Force de Vente", et de deux autres parties appelée respectivement "Métiers des Traitements" et "Fonctions Support" (OMB, 2017). La cartographie des métiers de la banque est donnée en annexe 4. Ces trois divisions ressemblent aux concepts de front office, middle office and back office. Après une description succincte de l'interface, les fonctions et le profil de chargé de

¹² Larousse (2021), dictionnaire en ligne de la langue française.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863> [Consulté le 01/ 01/ 2021].

¹³ Banque : définition, traduction et synonymes, <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198859-banque-definition-traduction-et-synonymes/> [Consulté le 25/01/2021]

¹⁴ Définition du mot Etablissement de crédit, <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199181-etablissement-de-credit-definition-traduction/> [Consulté le 25/01/2021]

¹⁵ Qu'est-ce que l'ingénierie financière ? <https://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/qu-est-ce-que-l-ingenierie-53760> [Consulté le 26/01/2021]

clientèle sont explicitement détaillés, puis suivis par les missions globales des métiers de traitement et de support.

3.1. La force de vente

La force de vente, ou service de la clientèle, est constitué de l'équipe ayant un contact direct avec les clients et autres parties prenantes. Précisément, les membres de cette équipe appartiennent soit au département des ventes, du marketing ou du support utilisateur. Ils incluent les guichetiers, les chargés de clientèle, les prospecteurs et promoteurs de produits et services. Leur mission englobe (OMB, 2017, pp. 10-33):

- l'accueil, les renseignements et l'orientation de la clientèle ;
- l'écoute, le conseil et la fidélisation des clients ;
- la proposition, la promotion et la vente de produits et services ;
- la gestion d'actifs de la clientèle ;
- l'accompagnement et l'aide des clients professionnels dans le développement de leurs activités ;
- l'aide aux entreprises à se financer, par les actions, obligations ou autres, ou à se développer, notamment par les fusions-acquisitions ;
- la gestion des demandes de financement par prêts bancaires ;
- le suivi des évolutions du marché et l'analyse des opportunités d'achat ou de vente.

3.2. Le métier de chargé de clientèle

La mission générale, les activités, le profil avec ses différents pôles de formation initiale, de compétences attendues, comportementales, opérationnelles et digitales du chargé de clientèle bancaire, décrites ci-dessous, sont résumées à partir du guide des métiers de référence de la banque (OMB, 2017, pp. 12-20).

3.2.1. Mission générale

Le chargé de clientèle peut soit être le représentant du client avec sa banque, l'accompagnateur des professionnels tels que les professions libérales et commerçants dans l'expansion de leurs activités, ou le conseiller des entreprises importantes. Il écoute, conseille, aide, fait la promotion et vend pour la banque, propose des placements et des produits d'assurance, et gère les demandes de financement.

3.2.2. Activités

Les activités d'un chargé de clientèle comprennent :

- La détection des besoins des clients et proposition de solutions de financement ;
- La réalisation de certaines opérations de back office ;

- La promotion et la vente de produits et services bancaires et d'assurance aux particuliers, professionnels et entreprises ;
- Le conseil de la clientèle dans les investissements et les placements en l'orientant au besoin vers d'autres professionnels de la banque ;
- La gestion et le développement, par de la prospection, des portefeuilles de clients particuliers, professionnels et entreprises;
- Le suivi de l'évolution des clients ;
- L'identification des risques financiers incluant les fraudes fiscales et blanchiment ;
- La négociation des conditions financières et la mise en place des garanties ;
- L'instruction des demandes de crédit et l'évaluation des risques ;
- La prospection de nouveaux clients ;
- Le suivi des évolutions réglementaires, juridiques et fiscales relatives au secteur de la banque ;
- La mise à jour des fichiers commerciaux ;
- L'entretien des relations avec les professionnels et les entreprises par la tenue de points réguliers ;
- La gestion des anomalies et des facilités de caisse telles que les découverts ;
- La vérification de la qualité des informations comptables et financières ;
- L'analyse des bilans des entreprises afin réduire les risques de financements accordés tels que le blanchiment, la fraude fiscale ou la faillite ;
- Le suivi d'apporteurs d'affaires incluant les courtiers, avocats et notaires ;
- La participation aux commissions d'octroi de crédit.

3.2.2. Profil

Le profil d'un chargé de clientèle est composé d'une formation initiale, de compétences attendues, comportementales, opérationnelles et numériques.

La formation initiale pour accéder à cette profession requiert de manière générique l'une des conditions suivantes :

- Bac+ 3 ou licence en Banque ou Finance pour le chargé de clientèle particulier ;
- Bac+4/5 pour les diplômés d'écoles de commerce ou avec expérience en tant que chargé de clientèle particulier pour le chargé de clientèle professionnel ;
- Bac + 5 ou master 2 en banque ou finance pour le chargé de clientèle entreprise.

Les compétences attendues requises sont les suivantes :

- bonne connaissance des techniques de marketing et de communication ;
- bonne culture générale économique et financière ;

- connaissance du tissu économique local ;
- connaissance des consignes de sécurité des biens et des personnes ;
- connaissance des notions de base de la gestion patrimoniale ;
- connaissance des procédures administratives et comptables ;
- maîtrise de la réglementation bancaire, juridique et fiscale relative à son activité ;
- maîtrise des caractéristiques de services et produits bancaires ou d'assurance à destination des particuliers, professionnels ou entreprises ;
- maîtrise des techniques de financement courants et de l'immobilier ;
- maîtrise des techniques de l'analyse des risques financiers ;
- maîtrise des techniques de négociation commerciale ;
- maîtrise des techniques de vente et de prospection ;
- connaissance de secteur d'activité des clients ou celui économique considéré ;
- maîtrise du droit fiscal des entreprises ;
- maîtrise de l'analyse financière ;
- maîtrise de l'anglais.

Les compétences comportementales exigées sont les suivantes :

- avoir le sens de l'initiative et être orienté résultats ;
- savoir analyser, synthétiser et prendre des décisions ;
- savoir écouter, communiquer à l'écrit et à l'oral, et convaincre ;
- savoir planifier, organiser sa charge de travail, travailler en équipe et s'adapter ;
- faire preuve de rigueur, de capacités relationnelles et de communication, et de pédagogie;

Les compétences opérationnelles et numériques demandées sont les suivantes :

- savoir conduire une démarche de prospection, une négociation commerciale, un entretien commercial en face à face ou à distance et le conclure ;
- savoir gérer les conflits avec les clients, gérer les situations d'urgence, tisser et entretenir un réseau de relations ;
- savoir détecter les risques financiers de fraude fiscale, de blanchiment ou autres ;
- maîtriser les risques liés à l'e-réputation, les outils digitaux et les outils collaboratifs ;
- savoir anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes ;
- savoir rédiger des rapports d'activité.
- base minimale de compétences numériques commune à tous les métiers de référence

3.2. Les métiers de traitement

Les métiers des traitements représentent la partie médiane responsable des opérations suivantes (OMB, 2017, pp. 36-50):

- l'enregistrement et la réalisation des opérations administrative et comptable sous jacentes aux actions commerciales ;
- la gestion des risques liés à l'informatique et aide à l'amélioration de la qualité des procédés internes de la banque ;
- l'élaboration, la mise en place et le suivi de la politique qualité de la banque ;
- le recensement des besoins de la banque en solutions informatiques ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de tout projet informatique.

3.3. Les fonctions de support

Fonctions Support constituent l'élément postérieur de l'infrastructure bancaire. Ses missions comprennent (OMB, 2017, pp. 52-85):

- l'identification, la qualification et l'évaluation des risques de crédit, marché ou opérationnel ;
- la gestion du personnel, administrative, prévisionnelle, fiscale, et de sécurité de l'immobilier de la banque ;
- la maintenance du patrimoine immobilier de l'établissement ;
- l'enregistrement des dépenses, recettes et investissements de la banque ;
- l'analyse du chiffre d'affaires en cohérence avec la stratégie générale de la banque ;
- le contrôle de la tenue des comptes en veillant au respect des obligations légales ;
- les propositions et les mises en œuvre des opérations de promotion ;
- la mise en œuvre de la stratégie digitale pour attirer de nouveaux prospects ;
- le développement des actions de communication sur l'ensemble des canaux ;
- l'élaboration des grandes lignes de la stratégie commerciale de la banque ;
- la gestion des actions de communications internes et externes pour promouvoir les produits et valoriser l'image de la banque.

En somme, de part sa position de front line, "la force de vente" doit représenter un service réceptif et actif, voire proactif. Les compétences attendues du personnel de ce service comprennent, globalement, l'expertise en matière de marchés financiers et des tendances de l'économie, une bonne connaissance des techniques et procédures de prospection et de négociation, une bonne appréciation de la littérature et des statistiques publiées dans le secteur bancaire, une bonne résistance au stress, un bon sens de participation, d'analyse et de réactivité ainsi que la maîtrise des outils digitaux et des outils collaboratifs. L'image de toute la banque est, en grande partie, directement dépendante de sa performance.

Les deux autres divisions, les métiers des traitements et les fonctions de support, même en ne générant généralement pas directement de revenus, ils sont considérés comme éléments essentiels

de l'infrastructure bancaire. Tout particulièrement, elles permettent de gérer les différents types de risque et de garantir que les transactions soient correctement exécutées.

4. Les différents types de banques

Les domaines d'activité des établissements bancaires sont nombreux. Globalement, les banques proposent des prestations variées, à une clientèle elle-même très diversifiée, allant d'une simple opération d'ouverture de compte à celle de l'élaboration d'un montage financier¹⁶ qui peut être très complexe. Individuellement, en fonction de leurs rôles et des activités qu'elles exercent, elles sont classées en deux niveaux. Le premier niveau comprend seulement la banque centrale, chargée de la politique monétaire¹⁷ et du contrôle de la masse monétaire en circulation. Le deuxième niveau est composé d'une variété de banques sous le nom générique de banques commerciales (Duchesne et al. 2016). Ces banques proposent des produits et services multiples aux particuliers, professionnels et entreprises. Une brève description de certains types de banques commerciales, notamment liées au numérique, est donnée ci-dessous.

4.1. La banque classique traditionnelle

Cette banque dispose d'agences physiques dans lesquelles les clients effectuent leurs transactions et rencontrent le personnel de la banque.

4.2. La banque en ligne

Une banque en ligne¹⁸ possède une licence bancaire et généralement appartient à une banque traditionnelle, comme Boursorama de la Société Générale et Hello bank de la BNP.

4.3. La néobanque

Une néobanque¹⁹ est plutôt un établissement de paiement accessibles via une application mobile sur smartphone ou tablette, donc limité en termes de services proposés ; pas de solution d'épargne ou de crédit et pas de mise à disposition de chéquier.

4.4. La banque mobile

Une banque mobile²⁰, m-banking ou mobile banking, désigne l'ensemble des processus proposés par une banque physique ou en ligne permettant à leurs clients d'effectuer des transactions bancaires depuis un équipement mobile.

¹⁶ BoursedesCrédits (2021), "Montage financier", <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-montage-financier-3007.php> [Consulté le 09/07/2021]

¹⁷ MIF épargne et prévoyance (2020), "Le rôle de la Banque centrale européenne", <https://www.mifassur.com/dossier-epargne/role-banque-centrale-europeenne> [Consulté le 09/07/2021]

¹⁸ Capitaine Banque (2021), "Banque en ligne et néobanque – Quelles sont les différences ?", <https://www.capitaine-banque.com/actualite-banque/banque-en-ligne-et-neobanque/> [Consulté le 09/07/2021]

¹⁹ Ibid.

²⁰ Mathieu, G. (2021), "Différence entre néobanque et banque mobile". Compte Pro, <https://www.compte-pro.com/difference-entre-neobanque-banque-mobile> [Consulté le 09/07/2021]

5. Les différents agents économiques et leurs fonctions

Les agents économiques sont regroupés en six grandes unités institutionnelles ayant des comportements économiques similaires caractérisés par leur activité principale et l'origine de leurs revenus (Metay et al., 2006). Ces agents, sont regroupés en six classes : les ménages, les sociétés financières, les sociétés non financières, les administrations publiques, les institutions à but non lucratif et les unités institutionnelles résidentes (voir schéma en Annexe 5). Les descriptions de ces classes, données ci-après, sont synthétisées à partir du système de comptabilité nationale publié conjointement par 5 institutions internationales (BM, 2013).

5.1. Les ménages

Les ménages sont constitués d'une ou plusieurs personnes dont les fonctions principales sont la fourniture de travail, en tant que source de leurs revenus, la consommation ainsi que la production de biens et services non financiers.

5.2. Les sociétés financières

Les sociétés financières sont des unités de production de services financiers et leurs ressources proviennent de la vente de ces produits aux ménages et aux entreprises.

5.3. Les sociétés non financières

Les sociétés non financières sont des unités, comme les succursales, dont l'activité principale est la production des biens et services non financiers ; leurs ressources proviennent de leur chiffre d'affaires.

5.4. Les administrations publiques

Les administrations publiques sont des unités, dépendantes de l'État ou des collectivités locales, qui produisent et fournissent des services non marchands et dont leurs ressources proviennent principalement des impôts, taxes et autres cotisations prélevés sur les ménages et les entreprises.

5.5. Les institutions à but non lucratif

Les institutions à but non lucratif sont des unités qui produisent des services, sans bénéfice, destinés aux ménages. Leurs ressources proviennent des cotisations des adhérents, des dons ou des subventions publiques d'organismes sportifs, de syndicats ou partis politiques.

5.6. Les unités institutionnelles résidentes

Les unités résidentes, constituant le reste du monde, désignent toutes les unités non résidentes qui ont des liens avec des unités résidentes ou certaines unités telles que les ambassades, les consulats et les bases militaires.

Section 2 : Les services et produits bancaires

Un service, comme défini par deux éminents chercheurs en marketing, Philip Kotler et Bernard Dubois (2009, p.452), est "*une activité ou une prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Par conséquent, un service peut être associé ou non à un produit physique*".

L'analyse de cet énoncé fait ressortir les constatations suivantes :

- la prise en compte du caractère immatériel du service par contraste avec celui tangible du produit physique ;
- le caractère de propriété qui n'est pas transférable ;
- les offres bancaires sont soit des combinaisons de biens matériel et services, soit des produits ou services purs.

Il est particulièrement important de noter que la notion de service, telle qu'elle est formulée par cette définition, ne repose que sur deux des attributs du service ainsi que sur une relation non explicitement exprimée avec le produit physique. Une telle définition révèle clairement la nature assez complexe de la définition du concept de service.

Un produit, en revanche, désigne tout ce qui est proposé sur le marché pour être remarqué, acquis ou consommé (monDirecteurMarketing, 2010). Outre les produits d'épargne, les produits bancaires comprennent également un ensemble de produits de prévoyance couvrant les besoins de protection contre les aléas de la vie et de la santé.

Ainsi, selon ces définitions, un compte bancaire représente un produit et les différentes opérations, comme les retraits, les versements, les virements et les paiements par titres interbancaires, constituent des services qui lui sont associés.

Dans le reste de cette section, nous décrivons les différents comptes bancaires, les moyens de paiement ainsi que les opérations de crédits.

1. Les comptes bancaires

Un compte bancaire est concrétisé par un document de gestion qui permet de faire le suivi des entrées et sorties d'argent de son titulaire au sein d'une banque. L'ouverture de comptes marque le point de départ de la relation des clients avec leur banque. Selon le type de compte, les titulaires peuvent effectuer diverses opérations telles que les dépôts ou retraits, l'émission de chèques, le paiement des factures et autres transactions. A titre d'exemple, la Banque Nationale d'Algérie, comme indiqué ci-après, proposent en général plusieurs types de comptes (BNA, 2021a, 2021b et 2021c).

Les comptes à vue regroupent sept types :

- le compte chèques ;

- le compte livret épargne classique ;
- le compte livret épargne junior ;
- le compte courant ;
- le compte à préavis ;
- le compte devises ;
- le compte dinars convertible.

Les trois premiers comptes sont destinés pour les clients sous la catégorie de particuliers, les professionnels ont en plus droit à un compte courant, et les quatre derniers sont pour les entreprises.

Les comptes de placement concernent huit types :

- le compte livret épargne classique ;
- le compte livret épargne junior ;
- le compte devises ;
- dépôts à court terme de 30 à 89 jours ou selon la durée ;
- placement à terme DAT et bons de caisse selon la durée ;
- le compte à préavis, selon le délai de préavis ;
- le compte CEDAC, selon la durée ;
- le compte PREG/CREDOC.

Les clients particuliers et professionnels ont droits aux sept premiers comptes, par contre les entreprises sont concernées uniquement par les cinq derniers compte de la liste.

Les comptes bancaires comportent communément des frais de service qui varient suivant le type de compte bancaire. Pour ouvrir un compte, les banques mettent à dispositions des clients des conventions²¹ écrites de compte qui comportent, essentiellement,

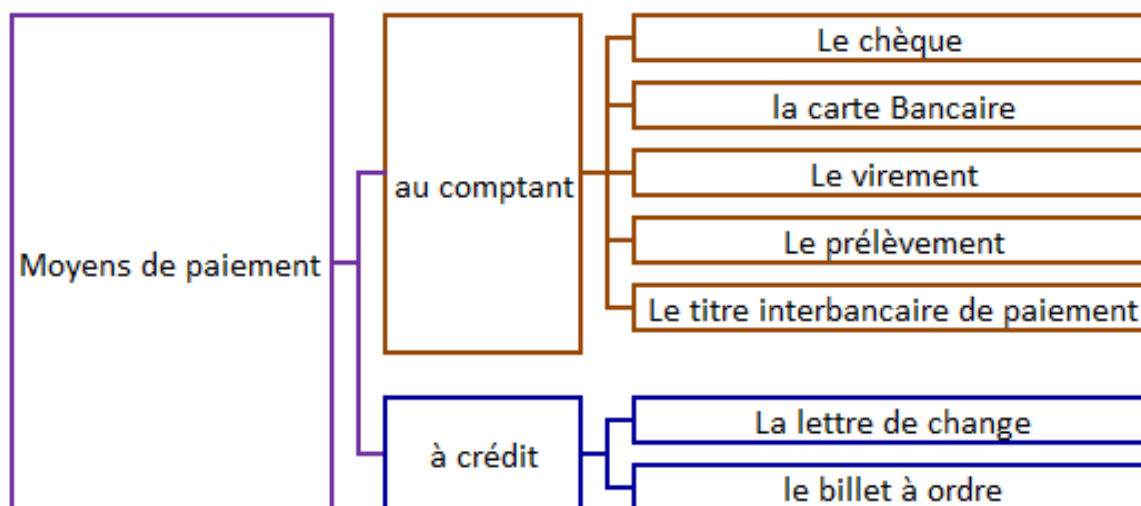
- les conditions d'ouvertures, de transfert et de clôture du compte ;
- les modalités d'obtention et de fonctionnement des moyens de paiement ;
- les procédures de traitement des incidents de fonctionnement du compte ;
- la réglementation sur les chèques sans provision ;
- les modalités de procuration;
- la tarification liée au compte ;
- la façon de calculer les intérêts débiteurs et les dates de valeur ;
- les conséquences des découverts ;
- le devenir du compte courant en cas de décès du souscripteur.

²¹ Compte bancaire : types, fonctionnement et frais en 2021, <https://selectra.info/finance/guides/compte-bancaire> [Consulté le 29/06/2021].

2. Les moyens de paiement

Les moyens de paiement désignent les instruments de transfert de fonds et ce indépendamment du support ou procédé technique utilisé (Banquedefrance, 2018). La figure 7 montre les principaux moyens de paiement.

Figure 7 – Schéma simplifié des moyens de paiement scripturaux.



2.1. Le chèque

Un chèque est un ordre écrit à durée de validité fixe par lequel le titulaire ordonne soit un virement d'argent de son compte bancaire à un autre, ou un paiement à vue au profit d'un bénéficiaire. Les chèques classiques sont proposés gratuitement sous forme d'un carnet de chèques à l'ouverture d'un compte et n'entraîne pas de frais de traitement. Cet ordre comporte des mentions obligatoires²² ou facultatives énumérées ci-après.

- Nom, adresse et numéro de compte de l'émetteur ;
- Coordonnées de la banque du titulaire ;
- Nom du bénéficiaire ;
- Montant en lettres et en chiffres : il est toujours bon de commencer le montant en lettres par l'extrême gauche de la ligne réservée à cet effet et de tirer un trait sur toute la partie droite non utilisée ;
- Date, lieu d'émission et signature ;
- Deux traits parallèles sur le recto.

Pour tout chèque émis sans provision suffisante, la banque informe l'émetteur des conséquences encourues et précise les délais de financement du compte en question.

²² Famillesdefrance, Le chèque bancaire, p. 1.

Les chèques existent sous différentes variantes et sont en générale regroupées en deux classes: les chèques sans garantie et les chèques avec garantie. La première classe comporte²³:

- le chèque barré non endossable que seul le bénéficiaire nommé peut encaisser ;
- le chèque non barré ou endossable qui peut-être encaisser en espèces au guichet de la banque par le bénéficiaire ou cédé au porteur du chèque en ajoutant ses coordonnées au verso.

La seconde classe, quant à elle, contient²⁴ :

- le chèque de banque, émis par les banques au nom d'un client, pour garantir au bénéficiaire la disponibilité d'un montant important après avoir réservé ladite somme par débit du compte du payeur ;
- le chèque visé, comprenant, en plus des informations obligatoires, un visa de la banque, comme par exemple "somme disponible", pour préciser qu'à la date de son émission le solde du compte est suffisant pour couvrir le montant indiqué ;
- le chèque certifié, similaire au chèque visé sauf qu'il porte une certification supplémentaire, comme "montant bloqué pendant 7 jours", pour garantir au bénéficiaire que le montant spécifié est disponible pour l'encaissement s'il est présenté dans un délai précis.

2.2. La carte bancaire

Une carte bancaire est un moyen de paiement associé soit à un compte bancaire personnel ou collectif ou à un compte de monnaie électronique (Duchesne & al., 2016 et KPMG, 2019b). Les premières sont pourvues d'un contrat à durée indéterminée. Sans résiliation du contrat y afférent, elles sont en principe automatiquement renouvelées à leur expiration. Les secondes, nominatives ou anonymes, sont plus accessibles mais généralement ne s'accompagne pas de garanties contre le vol ou la perte. Cependant, les deux permettent les retraits d'espèces et transferts à partir des distributeurs, guichets et terminaux bancaires spécialisés, ainsi que le paiement des achats effectués ou factures à régler. Les frais de ces services dépendent du type de la carte utilisée.

Les principaux équipements bancaires utilisant ces cartes sont le DAB, le GAB et le TPE. Les deux premiers sont souvent placés soit auprès des agences, soit aux endroits de grande affluence et permettent d'effectuer des opérations en libre service. Le dernier, quant à lui, est très pratique surtout pour les prestataires de services. Le DAB permet au titulaire d'une carte d'accéder à un ensemble restreint de services dont les retraits d'espèces à hauteur du montant autorisé par jour et la consultation du solde. Le GAB, plus développé que le DAB, offre des services plus étendus incluant les dépôts en espèces et par chèques.

²³ Famillesdefrance, Le chèque bancaire, p. 1.

²⁴ Ibid.

En revanche, le TPE, disponible en modèles fixe et portable, est surtout proposé pour les commerçants et les entreprises. Il offre aux clients la possibilité d'effectuer leurs paiements par carte bancaire. Les deux technologies qui permettent de payer directement par objets dotés de certaines fonctionnalités, tels que les smartphones, sont la technologie CCP et la technologie RFID. Le principe de fonctionnement de ce système de paiement dit sans contact, consiste tout simplement à placer un smartphone, par exemple, près d'un TPE.

Les principaux types de cartes sont donnés par la figure 8.

Figure 8 – Les différents types de cartes bancaires.



Les cartes de retrait permettent essentiellement d'effectuer des retraits d'argent aux DAB ou GAB. Le montant des retraits ne doit pas dépasser celui initialement prévu dans le contrat. Certaines opérations supplémentaires telles que la vérification du solde et la commande de chèquiers peuvent être également disponibles.

Les cartes de paiement permettent d'effectuer des retraits et transferts d'argent à partir des équipements bancaires spécialisés ainsi que de régler des achats aux points de vente physiques ou en ligne pour le commerce virtuel. La portée de ces cartes est soit nationale ou internationale, et les garanties qu'elles offrent à leur titulaire sont déterminées par les contrats qui leur sont associés. Elles sont composées de cartes à autorisation systématique, à débits immédiat et à débit différé.

Les premières nécessitent avant tout retrait ou paiement la vérification du solde du compte pour voir s'il est suffisamment provisionné. Si c'est le cas, le débit est immédiat, sinon la transaction sera bloquée. Les deux cartes à autorisation systématique les plus répandues sont la Visa Electron et la Maestro Mastercard.

Les secondes permettent d'enregistrer presque instantanément toute opération effectuée et donnent un accès rapide au solde bancaire du titulaire. Les troisièmes sont identiques secondes sauf que les paiements sont réalisés en différé, à la fin de chaque mois ou selon ce qui est convenu dans le contrat.

Les cartes de crédit sont des cartes associées à une réserve d'argent ou crédit et non pas à un compte bancaire ordinaire. Deux exemples largement utilisés de ce type de carte sont Visa et Mastercard. Ces cartes regroupent les cartes prépayées rechargeables et les cartes co-brandées. Les premières, nominatives ou anonymes, sont associées à un compte de monnaie électronique. Le titulaire la recharge, chaque fois que cela est nécessaire, et l'utilise ensuite comme une carte bancaire avec autorisation systématique. Les secondes, appelées aussi cartes mixtes ou de paiement/crédit, portent à la fois le logo d'un organisme de crédit, souvent une banque, et celui d'une firme commerciale ou d'une organisation non commerciale. Dans les deux cas, marque ou association, cette carte fait office de carte de fidélité.

Outres ces descriptions, ces cartes sont en général classées en trois catégories : classique, haut de gamme et prestige. Les cartes de l'entrée de gamme, ordinaires ou classiques, sont destinées aux clients ayant des revenus ne dépassants pas une certaine limite. Les cartes Visa Classic, MasterCard Clasic et American Express Blue et Green appartiennent à cette gamme. Les cartes haut de gamme sont proposées aux clients justifiant de revenus moyens, plus élevés que les clients considérés à faibles revenus. Les cartes prestiges par contre sont soumises à condition de revenus conséquents. Ces cartes se distinguent concrètement par les offres qui leurs sont associées. Ainsi, les prestiges permettent à leurs détenteurs de bénéficier d'une gamme plus large de services tels que des plafonds élevés de dépense et de retrait. La Visa Infinite, MasterCard World Elite, American Express Platinum et American Express Centurion font parties de cette gamme. En Algérie, les cartes CIB²⁵ sont offertes aux clients possédant un salaire minimum de 12000,00 DA par mois et la carte Gold pour ceux ayant un salaire supérieur.

D'une manière synthétique, les cartes bancaires peuvent être soit de retrait, de paiement ou de crédit. Les premières permettent de débiter, au fur et à mesure, les montants des opérations passées des comptes auxquels elles sont associées, les secondes les débitent de manière différée, et les troisièmes, par contre, débitent des comptes simples de paiement, particulièrement avec un solde maximum limité, représentant des comptes de monnaie électroniques différents des comptes bancaires traditionnels.

2.3. Le virement bancaire

Un virement bancaire est un ordre de transfert direct d'une somme d'argent d'un compte de l'émetteur à un autre du bénéficiaire au niveau national ou international (Duchesne & al., 2016). Le

²⁵ La Carte CIB, <https://www.bna.dz/fr/monetique/carte-cib.html> [Consulté le 29/06/2021].

compte de l'émetteur est débité tandis que celui du bénéficiaire est crédité. On distingue deux types de virement : ponctuel et permanent ou automatique. Le premier est un ordre émis pour une seule transaction. Le second, d'une durée fixe ou indéterminée, est un ordre donné par écrit pour des virements répétés à fréquence régulière.

2.4. Le prélèvement bancaire

Un prélèvement bancaire est une autorisation de transfert direct d'une somme d'argent d'un compte bancaire à un autre (Duchesne & al., 2016). Il sert notamment à autoriser un créancier donné tel que le Trésor Public, le fournisseur d'accès Internet et le fournisseur d'énergie, à retirer leur dû du compte bancaire du débiteur. Un prélèvement peut être ponctuel ou automatique. Le prélèvement ponctuel peut être mis en œuvre par un document appelé titre interbancaire de paiement. Le prélèvement automatique, soumis à une demande de prélèvement préalable à sa mise en œuvre, permet de débiter régulièrement un compte donné.

2.5. Les effets de commerce

Un effet de commerce²⁶ est un document ayant la valeur d'un contrat, non lié à un compte bancaire, pour formaliser les conditions de paiement à crédit particulièrement utile dans les relations commerciales. Son application implique l'intervention d'un intermédiaire, généralement un établissement bancaire, entre un débiteur ou tiré et un créancier ou tireur. Selon le cas, il doit être émis par l'un et accepté par l'autre. Parmi les plus utilisés, on distingue notamment la lettre de change et le billet à ordre (CdD, 2019).

La lettre de change, parfois appelée traite, est émise par le créancier et comprend des rubriques qui doivent être remplies par les deux parties. Ces rubriques²⁷ comprennent :

- Les coordonnées et la signature du tireur ;
- La domiciliation de la banque du tireur ;
- L'adresse, les coordonnées bancaires et la signature d'acceptation du tiré ;
- Le montant de la créance dupliquée, l'un à remplir par le tiré, l'autre par le tireur ;
- La date de création de la lettre ;
- La date d'échéance de la créance ;
- Le bénéficiaire du montant de l'effet.

Le billet à ordre²⁸ est émis par le débiteur et correspond en réalité à une reconnaissance de dette payable à vue, à une date fixe ou à un certain délai. En termes de mentions, il est sensiblement identique à la lettre de change.

²⁶ Les moyens de paiement à crédit, https://www.i-manuel.fr/SP_GE1TGA/SP_GE1TGAdocfic3.htm

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

3. Les opérations de crédits bancaires

Les banques offrent une variété de prêts bancaires pour financer divers besoins. Certains sont destinés pour les particuliers et les professionnels et d'autres sont réservés pour les professionnels et entreprises.

3.1. Les crédits à la consommation et immobiliers

Les crédits à la consommation et les crédits immobiliers sont, en général, réservés aux particuliers et professionnels.

3.2. Les crédits à court et long termes

Les prêts à court terme ainsi que les prêts à moyen et long termes pour financer des opérations d'investissement (Bpifrance, 2020 et BNA 2021c), tous décrits ci-dessous, sont presque tous réservés aux besoins professionnels et à ceux des personnes morales.

3.2.1. Découvert bancaire autorisé

Un découvert bancaire²⁹, lorsqu'il est négocié et autorisé, correspond au montant fixé contractuellement dans la convention de compte ou son avenant. Il équivaut à un prêt à court terme, avec intérêts, remboursable dans un délai limité.

3.2.2. Facilité de caisse

La facilité de caisse³⁰ est une forme restreinte du découvert bancaire autorisé qui doit être mise en place avant son utilisation. Son fonctionnement est similaire à celui d'une autorisation de découvert sauf qu'elle est de durée plus courte.

3.2.3. Escompte

L'escompte³¹ des effets de commerce, tels que les lettres de change et les billets à ordre, permet à une entreprise de disposer d'une avance de sa banque correspondant au montant de ces effets en contrepartie des frais à payer. Le bénéficiaire de ces effets, et éventuellement leur recouvrement, devient alors la banque. C'est aussi une forme de crédit à court terme.

3.2.4. Affacturage

L'affacturage³² est mis en œuvre par un contrat par lequel une entreprise confie la gestion de ses créances, ainsi que leur recouvrement, à un factor, qui est un établissement financier, afin d'avoir rapidement le montant des créances diminué des coûts liés à ce service. Afin de réduire les

²⁹ Lafinaneepourtous (2021), "Découvert bancaire", <https://www.lafinaneepourtous.com/pratique/banque/le-compte-bancaire/decouvert-bancaire/> [Consulté le 10/07/2021]

³⁰ Billetdebanque (2015), "Faut-il dire facilité de caisse ou découvert ?", <https://billetdebanque.panorabanques.com/banque/banque-particuliers/fiche-pratique-banque/faut-il-dire-facilite-de-caisse-ou-decouvert/> [Consulté le 10/07/2021]

³¹ L-Expert-Comptable (2021), "Escompte: définition, application, intérêt". <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-l-escompte.html> [Consulté le 10/07/2021]

³² Lesclésdelabanque (2021), "Qu'est-ce que l'affacturage ou factoring ?". <https://www.lesclésdelabanque.com/web/Cdb/Entrepreneurs/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AAKJ6G?OpenDocument> [Consulté le 10/07/2021]

problèmes de règlement, le facteur nécessite souvent un fonds de garantie. L'affacturage inversé fonctionne également de la même manière sauf que ce service est plutôt demandé par le débiteur et non pas par le créancier.

3.2.5. Financements des investissements

Ces crédits sont octroyés, soit directement soit par intermédiaire d'agences ou caisses particulières (BNA, 2021a et 2021b) telles que l'Ansej, la Cnac et l'Angem, pour réaliser des investissements.

3.2.6. Crédits par signature

Ces crédits concernent essentiellement les cautions et les crédits documentaires. La caution³³ est l'aide que la banque apporte à l'entreprise sous forme d'engagements. Le crédit documentaire³⁴, destiné à sécuriser les transactions commerciales internationales, est un moyen de paiement qui implique le donneur d'ordre ou l'importateur, la banque émettrice, la banque confirmatrice et le bénéficiaire ou l'exportateur. La banque émettrice s'engage de payer, à vue ou à échéance, le montant du crédit sous réserve de la conformité des documents présentés. La procédure de sa mise en œuvre est beaucoup plus complexe que les autres moyens de paiement et son coût est également plus élevé.

Conclusion

L'activité commerciale, basée initialement sur le troc, a pris une tournure plus pratique après l'introduction de la monnaie qui a grandement simplifié les échanges de biens sur le marché. Ses différentes formes, divisionnaire, fiduciaire et scripturale, sont actuellement accessibles à travers des moyens d'accès nombreux et diversifiés. Cette accessibilité et, plus encore, tous les services associés à la gestion de cette monnaie constituent l'un des deux volets les plus importants de l'activité bancaire. L'intermédiation financière entre déposants et emprunteurs, ou plus précisément son impact sur le financement de l'économie, représente indéniablement le deuxième volet. Sur la base de ces deux rôles clés, il est clair qu'il est extrêmement difficile pour les sociétés contemporaines et à venir de s'en passer des établissements bancaires.

³³ Les différents types de crédits par signature, <https://www.tacotax.fr/guides/credits-immobiliers/types-de-credits#section3> [Consulté le 21/12/2020].

³⁴ Société Générale Espace entreprise, "Le crédit documentaire". https://static.societegenerale.fr/ent/ENT/Repertoire_par_type_de_contenus/Fichiers_uploades/PDF/Commerce_international/credit_documentaire_savoir_plus.pdf [Consulté le 10/07/2021]

Introduction

Actuellement, l'Internet et les nouveaux supports mobiles sont omniprésents et sont utilisés dans toutes les sphères d'activité humaines. Pour les entreprises, cette tendance est clairement exprimée par leurs dépenses très élevées, évaluées entre 32% et 35% entre 1980 et 2008, et en très forte croissance dans les technologies de l'information (Laudon et al., 2010, p.6). Les Smartphones, les ordinateurs et les tablettes sont devenus des accessoires inévitables. Effectivement, ils ont engendrés de nouvelles habitudes pour communiquer ou interagir avec les autres, notamment par l'envoi des SMS, des e-mails, des messageries instantanées, et ont apportés une contribution positive aux diverses applications telles que l'utilisation des moteurs de recherche, la publicité et la réalisation des achats et ventes en ligne.

Concernant les banques, la bonne utilisation de ces outils est non seulement un facteur clé de succès par rapport à ses pairs mais aussi de croissance et de développement. Grâce à ces outils, les banques peuvent, par exemple, réétudier, améliorer et développer le parcours client d'une manière plus efficace, augmenter leurs méthodes d'accès aux services bancaires, et disposer d'une avance assurée sur leurs concurrentes à accès traditionnels. La qualité de la relation entre les clients et les prestataires de services, en particulier, peut être bien meilleure en remplaçant les anciens systèmes par d'autres plus robustes sur le plan technologique. La rentabilité des banques dépend désormais de leurs capacités à s'ouvrir à leur environnement, caractérisé par une concurrence additionnelle importante due aux néobanques et géants des télécom ou de l'Internet, et à offrir une expérience de niveau à leur clientèle (Elisabeth 2020 et Maldonato & Phaure, 2020).

Le secteur bancaire doit être adapté aux besoins des clients et cela en tenant compte de ce nouveau style de travail, le digital, qui constitue l'un des plus grands défis des banques traditionnelles par rapport aux autres systèmes bancaires émergents (Fayon et Tartar, 2014). De ce fait, la banque traditionnelle se retrouve confronter au changement et à une transformation digitale liée aux évolutions des technologies numériques. Cependant ce changement n'est pas toujours facile car cela peut engendrer des changements importants comme la modification des processus organisationnels, la modulation des méthodes de management et le remplacement des logiciels d'application.

Dans ce chapitre, nous examinons les outils nécessaires à la transformation numérique au sein des banques. Nous commençons par les médias numériques, enchaînons avec les appareils et applications mobiles, puis terminons par les logiciels de bureautiques.

Section 1 : Les médias numériques de la transformation digitale

Un média, d'après plusieurs lectures, est un moyen impersonnel permettant une diffusion large et collective d'informations ou d'opinions, quel qu'en soit le support. Comme la radio, la télévision, la presse, les livres, la publicité, etc. Il permet de communiquer vers un très grand

nombre de personnes sans qu'il y ait possibilité de personnaliser le message. Les médias jouent un rôle central grâce à leurs attributs et à leur complémentarité avec d'autres canaux de communication. Son ciblage et sa personnalisation renforcent la pertinence du message et souvent son agrément. Il entre dans l'intimité du client. Les médias numériques permettent d'atteindre instantanément une communauté personnelle à travers le Web pour soit établir un dialogue ou stimuler des interactions sociales à travers le bouton "J'aime", les partages et les commentaires. Ces derniers constituent une nouvelle génération de médias.

Les banques doivent déployer des moyens suffisants pour se faire connaître et pour être présentes sur la plupart des canaux de communication. Elles doivent particulièrement utiliser les différents sites Web pour partager, présenter à titre personnel, le parcours, les compétences, les expertises professionnelles, les articles, les vidéos, les photos, les pages, et surtout participer dans les groupes de discussions.

1. Le site Web

Le World Wide Web est constitué de nombreuses bases de données de différentes tailles, de plusieurs pages accessibles par l'utilisation de l'Internet achevées par des liens hypertextuels, c'est un outil de communication, de prospection, de vente, d'échange de données, de travail collaboratif, de transmission d'informations, de comptabilité (Decoux, 2020), qui permet à une banque, par exemple, de diffuser ses informations de base et de clarifier son fonctionnement général. Les informations publiées concernent entre autres la présentation des services et/ou produits, les rubriques relatives à l'historique, le contact et les offres d'emplois. D'une autre façon, le Web est le moyen utilisé pour accéder aux services et bases d'information.

Une page Web est l'élément unitaire constitutif du site Web. Elle est formée d'éléments visibles et invisibles à l'œil. Les éléments visibles sont le texte, les images, les animations et vidéo. Les éléments invisibles sont composés de codes interprétés par le navigateur pour assurer la mise en page des éléments visibles et leurs éventuelles interactions possibles avec l'utilisateur.

Les trois grandes catégories¹ de sites Web qui intéressent généralement les entreprises sont:

1.1 Le site vitrine

Ce type de site Web sert de vitrine numérique à l'entreprise. Il présente l'entreprise, ses valeurs, ses prestations, sa zone de chalandise, etc. Ce type de site a une double vocation : délivrer un discours maîtrisé sur l'entreprise d'une part et lui accorder une visibilité sur les moteurs de recherche de l'autre part. Au final, l'objectif d'un site vitrine est de générer des contacts de prospects.

¹ Choisir le bon type de site Web, <https://www.nemesis-studio.com/types-site-internet/> [Consulté le 16/02/2021].

1.2 Le site e-commerce

Un site e-commerce est une forme de représentation d'une boutique en ligne. Il référencie des produits ou services et permet de réaliser des achats directement sur Internet. Une variante du site e-commerce est le site dit 'catalogue'. Il présente des produits en détail mais ne permet pas de réaliser des achats directement sur Internet.

1.3. Le site événementiel

Ce type de site est le plus souvent éphémère. Son objectif est de communiquer sur un événement. A la limite, on pourrait presque le classer comme un flyer électronique.

2. Le blog

Le blog² est un type particulier de site Web. C'est un outil de communication et de coopération avec les autres très pratique. Intégré à un site d'une entreprise, il correspond à la rubrique désignée par le libellé "Actualité" ou "News" ou "Blog". Il représente un espace où les collaborateurs de différents lieux peuvent se rencontrer ordinairement et permet d'établir de véritables circuits d'information avec une technologie qualifiée de très low-tech (Desavoie et al., 2005).

Il peut être créé et géré techniquement par des individus comme par exemple les banquiers. C'est un outil de communication flexible et très démocratique pour communiquer l'évolution rapide des nouveautés, et une manière efficace de partager l'existence des banques sur le Web en utilisant entre autres les réseaux sociaux (Decoux, 2020). De ce fait, il joue donc le rôle de communiqué de presse ou de la newsletter.

Dans le site³ de la banque BNP Paribas, par exemple, on peut trouver en temps réel des articles sur des sujets d'actualité pressants qui préoccupent fortement le public dans la rubrique intitulée 'Actualités'. Ainsi, sur le thème relatif à la transformation responsable des entreprises et de la relance durable, on peut citer les articles intitulés :

- Aidons les entreprises à changer de modèle pour accélérer la transition ;
- Apportons un souffle nouveau pour accélérer la transition énergétique ;
- Donnons d'autres valeurs à l'épargne pour accélérer la transition ;
- Soutenons l'économie circulaire sous toutes ses formes pour accélérer la transition.

3. L'e-mail

E-mail ou courrier électronique est un message envoyé à travers le Web. Pour utiliser ce service et accéder à sa boîte aux lettres, il faut avoir une adresse e-mail et un programme d'accès appelé client de messagerie. Tous les types de fichiers peuvent être attachés à des messages. Un

² Qu'est ce qu'un blog? http://documentation.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/pres_gale-2.pdf [Consulté le 15/10/2020].

³ BNP Paribas (2020), "Actualités". <https://group.bnpparibas/toutes-actualites/8> [Consulté le 10/07/2021]

courrier comprend l'entête et le corps du message. L'entête indique l'expéditeur, les destinataires, l'objet et la date tandis que le corps peut contenir un texte, des images ou des documents joints.

Les dossiers de la boîte aux lettres électronique de l'application Outlook sont constitués, en général,

- d'une boîte de réception de messages pour stocker les messages arrivés ;
- du courrier indésirable qui sera supprimé après quelques jours ;
- des éléments envoyés ;
- des éléments supprimés qui seront totalement supprimés après un certain nombre de jour ;
- d'un archivage pour archiver les messages reçus et nettoyer ainsi la boîte de réception.

Des services de ce type de messagerie, comme Gmail et Outlook, peuvent donc être exploités judicieusement par les banques pour augmenter leurs facilités de contact avec leurs clients et collaborateurs. Ce mode d'interaction offre un outil de communication important même limité en termes d'options avancées telles que la possibilité d'avoir des statistiques de performance en temps réel et le taux de messages reçus ou ouverts.

4. La newsletter

La newsletter⁴ est une lettre d'information électronique envoyée périodiquement par e-mail aux abonnés ou téléchargée depuis un site Web. Elle peut contenir des informations sur des activités commerciales, comme les nouveaux produits et promotions d'une entreprise, des actualités, ou de la proposition d'une nouvelle offre de services. En marketing, elle a une vocation commerciale. Son efficacité dépend étroitement de :

- la qualité de la base de contacts ;
- la personnalisation du contenu pour avoir plus d'impact auprès des destinataires ;
- d'une application de newsletter professionnelle pour gérer la liste de diffusion, assurer la délivrabilité des newsletters et consulter les statistiques post-envois d'ouverture et de réactivité.

Les newsletters apparaissent dans la boîte de réception des programmes d'e-mail. Il est facile de voir combien de personnes de la liste de diffusion ont consulté une newsletter et cela en examinant les rapports statistiques. Les blogs, par contre, sont en ligne, soit dans leur propre espace, soit intégré à un site Web dans leur propre section.

5. Les réseaux sociaux

Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn et tant d'autres sites sont rigoureusement conçus pour entrer en contact et interagir avec les autres personnes. Plus important encore, ils peuvent être utilisés par des établissements professionnels comme les banques dans un cadre

⁴ Newsletter : c'est quoi ? Guide, définition et exemples 2021, <https://www.emailing.biz/creer-un-emailing/guide-definition-newsletter> [Consulté le 09/03/2021].

commercial ou marketing par la création ou l'expansion de leurs espaces de communication sur lesquels elles peuvent publier des actualités sur leurs activités, faire connaître leurs structures, leurs nouveaux services et produits, et tous ce qui permet d'accroître leurs notoriétés (Assayag, 2014). Pour les banques, ces nouveaux réseaux s'imposent de fait car ils sont de plus en plus utilisés pour générer de nouveaux enjeux dans la sphère professionnelle.

Les banques utilisent ces espaces Web pour diverses raisons, tels que l'élargissement de leur présence, le gain en visibilité, la vente de produits et services, et la multiplication des canaux de communication. En fonction donc des objectifs à atteindre, les banques peuvent bien établir une ligne éditoriale adéquate, consacrer un temps de travail nécessaire à sa gestion et à son animation à travers les interactions ainsi que de répondre aux questions qui leurs sont adressées.

Ainsi donc pour une interaction efficace avec le personnel, les partenaires et les clients, les conseillers bancaires doivent utiliser ces médias sociaux sans contraintes de temps, de lieu ou de terminal désigné communément par l'acronyme ATAWAD⁵. L'utilisation de ces espaces offre de véritables opportunités pour les banques. La création des comptes sur les médias sociaux par ces banques peut bien développer la relation client-conseiller. Ces outils, lorsqu'ils sont professionnellement exploités, rapprochent de fait la banque de ses clients et partenaires et par ricochet améliorent grandement son image de marque. Parmi les principaux médias sociaux nous trouvons ceux qui sont conçus pour partager les vidéos, les photos, les présentations et les documents.

5.1. Catégories de réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont généralement soit spécialisés dans le partage de vidéos, le partage de photos ou encore celui de présentations et de documents.

5.1.1. Réseaux sociaux de vidéo

Parmi les sites destinés essentiellement pour le partage des vidéos et podcasts, on retrouve YouTube, Daylimotion, Vimeo, ou encore Vine qui permet de partager des vidéos de courtes durées, de l'ordre de quelques secondes seulement. Ces outils peuvent être utilisés pour partager des informations sur les services et les produits bancaires offerts. Ces contenus permettent de donner aux clients la possibilité d'accéder à des informations spécifiques d'une manière instantanée et à moindre effort.

5.1.2. Réseaux sociaux d'images

Les sites pour le partage des contenus avec photos, comme Amazon Photos, Google Photos, Flickr, Pinterest ou Instagram, permettent aux banques de présenter les marques de leurs produits, leurs services, les photos de leurs conférences ou autres événements. Ces outils donnent aux

⁵ ATAWAD for Anytime, Anywhere with Any Device.

utilisateurs plus de visibilité sur les activités bancaires et permettent aussi aux banques de connaître les avis de leurs clients.

5.1.3. Réseaux sociaux de présentations et documents

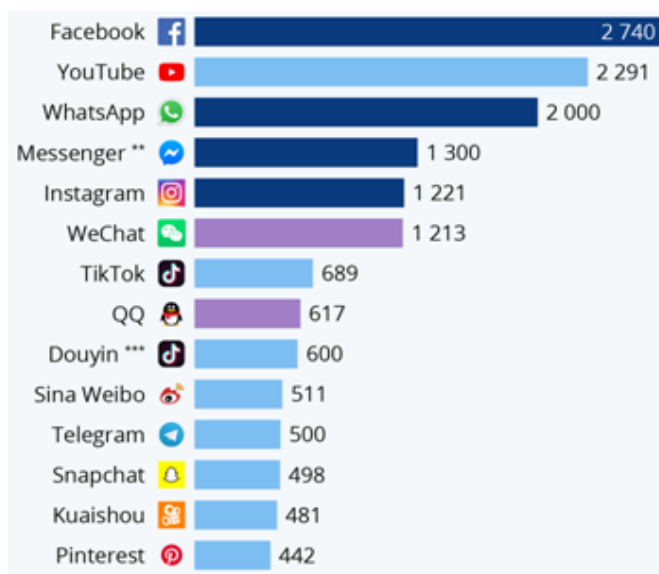
Parmi les plateformes les plus utilisées pour le partage des documents et présentations professionnels, on retrouve Scribd et Slideshare. Les banques peuvent utiliser ces sites pour partager les diapositives de leurs présentations, leurs communiqués de presse, ou tout autre sujet d'actualité.

5.2. Exemples de réseaux sociaux

5.2.1. Facebook

Facebook, d'après la figure 9, est l'un des sites les plus utilisés pour le partage des présentations et documents. Actuellement, Facebook domine le paysage des media sociaux⁶ si l'on prend en compte l'ensemble de ses applications, Facebook, Instagram, Messenger et WhatsApp, et ses différents services. Cependant d'autres plateformes sociales occupent une position prépondérante sur leur créneau respectif.

Figure 9 – Facebook domine en maître sur les réseaux sociaux en 2021.



Source : fr.statista.com

Facebook est un moyen de partage des informations de manière simple et divertissante. C'est l'un des plus grands réseaux sociaux qui fait partie de notre quotidien. L'augmentation croissante du nombre d'utilisateurs incite particulièrement les banques à être visible sur cette plateforme. Aujourd'hui, la plupart des banques innovantes ont une page facebook contenant des informations appropriées sur leurs activités, accompagnée selon le cas d'une description détaillée, leurs

⁶ Réseaux sociaux et messageries : les services les plus utilisés en 2021, <https://fr.statista.com/graphique-du-jour/Internet/p/2/> [Consulté le 23/04/2021]

informations générales en y incluant des mots clés et autres liens de sites ou de réseaux sociaux sur lesquels elles sont actives.

La création d'un compte Facebook se fait gratuitement. L'utilisateur doit fournir une adresse e-mail valide et répondre à quelques questions, comme le lieu de travail et le nom de la banque. Facebook demande de confirmer votre adresse e-mail en tapant le code envoyé soit par e-mail, soit par SMS dans la zone de confirmation afin de valider le compte. Un moteur de recherche de Facebook est utilisé pour rechercher des pages d'autres banques, des clients et autres pages d'actualité. Il suffit juste de taper leurs noms dans le moteur de recherche Facebook et il affichera tous les profils correspondant au nom.

5.2.2. Instagram

Instagram est un réseau social conçu initialement pour le partage de photos et vidéos personnalisées courtes (Decoux, 2020). Aujourd'hui, il est surtout utilisé par des entreprises pour promouvoir leurs produits ou services auprès des clients des entreprises concurrentes (Quimfumu, 2018). C'est tout simplement un des outils innovants de marketing par excellence. Cet outil est doté de plusieurs fonctions telles que poster des photos ou des vidéos directement, en passant par l'application pour prendre des photos ou des mini vidéos, ou indirectement par l'insertion depuis la galerie. Les photos peuvent être éditées, filtrées, et accompagnées de commentaires et de hashtags.

Les publications peuvent être également partagées sur d'autres réseaux sociaux comme Facebook, WhatsApp, Viber ou Snapchat pour une forte et meilleure visibilité. La banque peut partager dix photos ou une mini-vidéo dans une publication. Ce qui donne la possibilité à la banque de toucher une audience qui se multiplie très vite. Instagram offre aussi une option d'Instagram TV de dix minutes pour montrer toutes les informations d'une banque.

Grâce à Instagram Business, les entreprises peuvent indiquer leurs informations de contact, avoir accès à des statistiques pour mesurer le succès des posts et campagnes marketing, et offre la possibilité de promouvoir du contenu d'une façon ciblée. Cependant, pour pouvoir bénéficier de ses fonctionnalités, il faut transformer son compte en profil Instagram Business ou professionnel. Ce changement de profil est l'une des étapes clés pour pouvoir augmenter ses abonnés et utiliser les outils d'analyse d'Instagram.

Le profil professionnel offre un accès à des données, des indicateurs et des analyses qui ne sont pas accessibles à partir d'un profil standard ou personnel. A l'aide de ce compte, une entreprise peut bénéficier d'un support marketing important. Aussi, les millions de posts qui sont publiés chaque jour incitent les entreprises à accroître leur présence sur Instagram.

La deuxième étape pour profiter pleinement du profil professionnel sur Instagram est la rédaction d'une bio unique et intéressante pour donner une bonne première impression aux

utilisateurs. Elle doit notamment indiquer l'identité et les activités, contenir un appel à l'action et éventuellement une incitation à acheter ou à agir, le tout suivi d'un lien vers des sites ou autres plateformes.

Il est important de certifier un compte Instagram pour indiquer aux utilisateurs qu'il s'agit bien d'un compte officiel et vérifié et d'avoir ainsi plus de crédibilité vis-à-vis de ses clients. Un compte vérifié affiche un badge avec une coche blanche sur un fond bleu à côté du nom du compte.

Autres fonctionnalités⁷ d'Instagram

La story : une story est un espace pour publier un contenu visuel, de photos et de vidéos, afin de générer de l'engagement auprès des utilisateurs. C'est une fonctionnalité qui a pour objectif de rendre les publications plus fréquentes, spontanées et naturelles. Une story efficace est celle qui retient l'attention de l'utilisateur. Son affichage à l'écran ne dure que quelques secondes et s'efface complètement après 24 heures.

La story highlight : une story highlight regroupe une ou plusieurs éléments d'une ou plusieurs stories et apparaît dans une rubrique en-dessous de la bio sur le profil. Sa particularité est qu'elle reste visible au-delà de 24 heures.

Instagram Direct : Direct permet d'envoyer des messages constitués de photos, vidéos, textes à une ou plusieurs personnes en temps réel. C'est-à-dire une possibilité de diffuser des informations en direct. Ainsi pour une vidéo en direct, le diffuseur peut voir le nombre de personnes qui suivent son contenu, qui clic le bouton 'like' ainsi que les commentaires en direct.

Les publicités Instagram : cette fonctionnalité constitue un outil clé pour tout responsable du marketing en charge des médias sociaux. Le coût des annonces publicitaires est fonction de la population ciblée, de l'emplacement de l'annonce, de son format et du moment de diffusion.

Instagram et sa société mère Facebook apparemment utilisent les mêmes outils publicitaires qui sont très performants. Facebook permet de publier directement sur Instagram le même contenu publié dans les pages Facebook professionnelles (Mehvish, 2019). Ce qui donne aux banques la possibilité d'effectuer des publications croisées, et de publier ainsi des articles, des photos, des stories et des lives sur les deux plateformes.

5.2.3. YouTube

YouTube est, selon la figure 9, le deuxième site Web le plus visité au monde après Google. C'est un excellent outil pour chercher et visionner des vidéos sur des thèmes très divers (Decoux, 2020). Il constitue une forme principale de divertissement qui fonctionne comme une publicité gratuite. Une banque peut l'utiliser pour se faire connaître en publiant des vidéos et créer ainsi une communauté. Il peut être aussi utilisé, par exemple, pour répondre aux questions fréquentes des

⁷ Stories Instagram: Comment les Maîtriser pour Augmenter Votre Audience, <https://blog.hootsuite.com/fr/comment-utiliser-stories-instagram/> [Consulté le 28/05/2021]

clients ou encore créer des publicités qui mettent en valeur les produits ou services bancaires. Avec son nombre important d'utilisateurs, YouTube permet aux entreprises et aux banques en particulier d'atteindre une cible plus grande, d'augmenter leur visibilité, et avec des possibilités d'être créatif par la variété des sujets offerts. En plus, et afin de faire face aux autres concurrents, la banque peut s'abonner aux chaînes des autres banques, interagir avec d'autres vidéos, et recevoir des notifications dès qu'il y a une nouvelle publication de vidéo.

YouTube offre d'autres fonctionnalités pour voir d'autres vidéos, appuyer sur les boutons "J'aime ce contenu", "Je n'aime pas ce contenu", écrire des commentaires, partager des vidéos sur des sites Web ou sur d'autres réseaux sociaux, enregistrer des vidéos dans la playlist choisie afin de les regarder plus tard ou les rajouter à la liste des favoris.

Il existe une partie professionnelle, consacrée à la création et à la publication du contenu. YouTube Partner est un programme qui permet d'accéder à davantage de ressources et de fonctionnalités sur YouTube. Le programme offre l'accès aux équipes de l'assistance destinée aux créateurs, à l'outil Copyright Match Tool ainsi qu'à des fonctionnalités de monétisation. L'utilisation de ce programme est conditionnée de plusieurs pré-requis tels que la disponibilité du programme dans le pays ou la région, avoir plus de mille abonnés et posséder un compte AdSense associé.

La banque peut donc tirer profit des réseaux sociaux par une stratégie basée à la fois sur une communication forte avec ces clients particulier ou professionnels, et une discipline diligente pour bien connaître les attentes de ses clients, leurs avis afin de leur proposer des types de produits et services désirés. L'accroissement de la visibilité d'une banque à travers les réseaux sociaux permet sans doute de contribuer à la valorisation de son image de marque et à l'amélioration de sa performance. Le conseiller bancaire, dans le front office, doit répondre instantanément aux questions posées par ses clients ou prospects par le biais des différentes plateformes ou réseaux sociaux. Il doit aussi créer des supports explicatifs tels que les vidéos pour faciliter la réalisation d'opérations financières, attirer les clients potentiels, proposer des produits nouveaux, et collecter les opinions des clients formulées en ligne afin de les fidéliser.

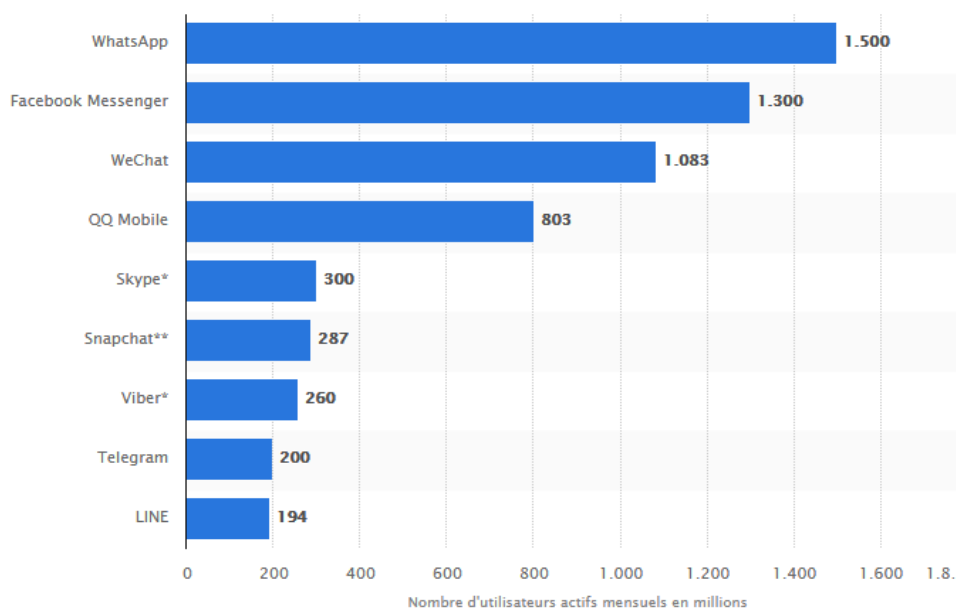
6. Les applications de messagerie instantanée

La messagerie instantanée⁸ désigne toute application de communication permettant de communiquer en direct, partager des fichiers ou passer des appels audio et vidéo ainsi que l'organisation des réunions en ligne. Dans ce type de communication, l'identité du destinataire est connue par contre dans un chat la discussion se fait par écrit, toujours en temps réel, mais les communicants utilisent des surnoms pour garder l'anonymat. Aussi, la différence avec un forum

⁸ Coze, A-C et Le Grand, M. (2004), https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/messagerie_instantanee.pdf [Consulté le 10/07/2021]

de discussion est que dans ce dernier, il est possible à des personnes de participer à une conversation sans forcément être présents au moment de la discussion. La plupart des applications de messagerie instantanée sont multi-support. Dans certains systèmes, comme les jeux vidéo multi-joueurs, la messagerie instantanée est tout simplement un module intégré. Selon la figure 10, les applications les plus utilisées⁹ sont : WhatsApp, Facebook Messenger, WeChat et Skype. WhatsApp et Facebook Messenger, avec un milliard d'utilisateurs chacune, dominent le marché de la messagerie instantanée.

Figure 10 – Classement des applications de messagerie instantanée les plus populaires dans le monde en janvier 2019, selon le nombre d'utilisateurs actifs mensuels (en millions).



Source: fr.statistica.com

6.1. WhatsApp

WhatsApp¹⁰, propriété de Facebook, est une application mobile implémentant une messagerie instantanée à travers les réseaux mobiles ou par Internet largement utilisée sur smartphone Android et iOS. En plus, les services disponibles de l'application sont également disponibles depuis un ordinateur. WhatsApp permet d'envoyer et de recevoir gratuitement, moyennant une connexion Internet, des messages textuels, imagés ou vocaux à un ou plusieurs utilisateurs de l'application en utilisant le numéro de téléphone mobile comme identifiant. L'application permet également d'avoir des conversations audio, vidéos et de chatter. Encore plus, elle permet d'envoyer des fichiers de formats divers sans avoir à passer par les e-mails ou applications de partage de documents. Tous les messages envoyés par cette application sont chiffrés, donc en principe la communication est

⁹ Les applications de messagerie instantanée les plus populaires dans le monde en janvier 2019
<https://fr.statista.com/statistiques/564407/applis-de-messagerie-mobiles-les-plus-populaires-dans-le-monde-en/>
 [Consulté le 23/04/2021]

¹⁰ Le guide complet pour tout savoir sur la nouvelle API WhatsApp pour les entreprises,
<https://www.cm.com/cdn/web/fr-fr/file/guide-whatsapp-api-cm.pdf> [Consulté le 28/05/2021]

sécurisée. L'application constitue une liste de contacts disponible à travers la plateforme directement à partir de celle de l'utilisateur.

Pour pouvoir l'utiliser, il faut d'abord télécharger la version adaptée au système d'exploitation de son appareil, l'installer et la configurer. La configuration permet de créer un compte WhatsApp et de faire un lien avec l'appareil. Une fois cette étape terminée, l'interface Web de WhatsApp devient disponible et active. WhatsApp est disponible sur Google Play et Apple Store gratuitement.

La différence avec les SMS ou MMS est que le nombre de messages est illimité et gratuit à travers Internet tandis que les premiers sont facturés à l'unité par les opérateurs téléphoniques.

Quelques avantages¹¹ de WhatsApp

- Communications téléphoniques gratuites : l'application utilise la connexion Internet de l'appareil et ne possède pas de frais d'abonnement, même les appels à l'étranger ;
- Multimédia : l'application peut transférer les données textuelles mais aussi le son, les images, les vidéos et pratiquement tous les types de fichiers ;
- Discussions de groupe : possibilité de faire des appels groupés en audio ou en vidéo. Les groupes concernent essentiellement la famille, la famille étendue, les intérêts communs, la fitness, le travail, la colocation, et les vagues amitiés ;
- WhatsApp Web : possibilités d'échanger vos messages WhatsApp dans le navigateur Web du PC ;
- Absence de tout code d'accès : WhatsApp, comme le SMS, fonctionne avec le numéro de téléphone ;
- Connexion permanente : il n'y aura pas de perte de messages à cause du problème de déconnexion ;
- Connection rapide : la liste de contact du téléphone est automatiquement utilisée par WhatsApp.

6.2. Skype

Skype est une application de communication qui permet d'effectuer des appels audio et vidéo gratuit et cela grâce à Internet¹². Elle permet aussi d'échanger des messages instantanés, partager des documents avec d'autres utilisateurs Skype. Les appels de conférence vidéo peuvent également combler les besoins et constituer une bonne solution de vidéoconférence. Certains services, comme

¹¹ Thpanorama (2019), "Les 8 avantages et inconvénients les plus importants de WhatsApp". <https://www.thpanorama.com/blog/cultura-general/las-8-ventajas-y-desventajas-de-whatsapp-ms-importantes.html> [Consulté le 10/07/2021]

¹² Guide d'Utilisateur, Conseil d'État des Chevaliers de Colomb, <https://chevaliersdecolomb.com/PDF/CdeC-GuideUsagerSkype.pdf> [Consulté le 27/05/2021] et Tutoriel Skype, <https://www.club-informatique-clayes-sous-bois.fr/pdfs/communication/tuto-skype.pdf> [Consulté le 27/05/2021]

les appels vers les lignes téléphoniques fixes ou mobiles, sont payants. Le logiciel peut-être téléchargé du site de son éditeur, skype.com, gratuitement et installé soit sur Smartphone soit sur PC. Pour l'installation, il suffit de lancer le fichier exécutable SkypeSetup puis de suivre les étapes de paramétrage de base du programme. L'action demandée pour la connexion concerne soit la création d'un compte Skype avec un mot de passe de 4 caractères minimum, soit avec n'importe quel compte Microsoft, comme Office365, Outlook ou MSN ou à l'aide des identifiants Facebook. Une fois connecté, le profil Skype est accessible pour modification, les contacts peuvent être ajoutés ou importés et les communications avec des contacts peuvent être établies.

Autres fonctionnalités de l'application Skype :

- Enregistrement d'appel et sous-titres en direct ;
- Partage d'écran ;
- Conversations privées grâce au chiffrement de bout en bout ;
- Réunions en ligne ;
- Entretien via Skype ;
- Appels téléphoniques économiques grâce au crédit Skype ou à l'abonnement Skype ;
- SMS via Skype pour atteindre une personne dont le téléphone n'est pas connecté à Internet ;
- Skype translator pour une traduction en temps réel des appels audio et vidéo ainsi que des messages instantanés ;
- Transfert d'appel Skype vers un autre téléphone ;
- Messagerie vocale ;
- Identification de l'appelant.

Quand aux avantages de Skype, ils sont les suivants :

- Omniprésence : selon le site Skype.com, des centaines de millions de personnes utilisent Skype chaque jour ;
- Déploiement facile : l'installation et la configuration de Skype ne dure que quelques minutes ;
- Utilisation facile : tout le monde peut utiliser l'application, même les personnes âgées ;
- Gratuité : beaucoup de services sont totalement sans frais à travers une connexion Internet.

Section 2 : Appareils et applications mobiles, et logiciels de bureautique

Nous exposons dans cette section les appareils mobiles, le moteur de recherche Google, ainsi que les applications mobiles et de bureautique.

1. Les appareils mobiles

Les portables mobiles sont des appareils personnels très utilisés et facilitent beaucoup la relation banque-client. L'usage d'Internet dans ces outils mobiles inclut de nombreux modes de

communication tels que les services de messagerie textuelle, SMS, ou multimédia, MMS de courrier électronique, désigné aussi par mail ou courriel, de messagerie instantanée et de messages échangés depuis les réseaux sociaux en utilisant les moteurs de recherche.

L'adhésion massive à l'adoption de ces différentes technologies de communication crée, multiplie ou renforce un mode d'existence artificiel ou virtuel de plus en plus influent. En effet, le client n'est plus obligé de se rendre dans une banque physique pour faire ses transactions. Il peut opérer à distance, comparer les tarifs en temps réel, apporter des commentaires, faire des recherches et communiquer avec le conseiller bancaire quand il veut, comme il l'entend et où il a choisi.

Grâce à l'utilisation des smartphones, les conseillers bancaires disposent des numéros de téléphone de leurs clients. Ils peuvent donc les contacter directement ou leurs envoyer des SMS. A leur tour, les clients peuvent recevoir des notifications et répondre instantanément. La majorité des services clients sont joignables par téléphone via des numéros gratuits non surtaxés ou via des plateformes dédiées à la banque. En général, il existe souvent un numéro de téléphone sur les sites Web de la banque que les clients peuvent composer pour joindre le service client ou encore un service de renseignements téléphoniques qui met des clients en relation avec le service demandé. Ainsi, les clients ont donc, facilement et gratuitement, à leurs portés, les coordonnées officielles et directes des banques retrouvés sur le site ou comptes officiels des banques sur les réseaux sociaux.

A l'aide de son mobile et des objets connectés, le client peut également payer ses dépenses quotidiennes par l'utilisation de la technologie CCP ou NFC. Il suffit tout simplement de placer sa carte ou son mobile doté de cette fonctionnalité près d'un terminal NFC en caisse. Une fois ces appareils sont proche l'un de l'autre, ils peuvent s'envoyer et recevoir des informations mutuellement. Le client reçoit ainsi des notifications sur l'opération demandée et éventuellement un descriptif détaillé de celle-ci avec le statut du solde dans le cas d'une opération réalisée sans provision.

La technologie RFID¹³ est également un autre système de paiement sans contacte qui permet d'effectuer des transactions par simple proximité immédiate. Cependant, pour pouvoir utiliser ces technologies, il faut impérativement être client de l'une des banques proposant ce service, avoir une souscription bien spécifique et installer l'application exigée.

2. Les moteurs de recherche

Google¹⁴ est remarquablement le moteur de recherche le plus utilisé dans le monde. C'est l'un des incontournables de la vie numérique. Il propose de nombreux services indispensables en ligne gratuitement (Puissant & Savary, 2015). Un compte Google, identifié par une adresse Gmail, donne

¹³ Dos Santos, D. SBE Direct (2018), "Comprendre la RFID en 10 points".

<https://sbedirect.com/fr/blog/article/comprendre-la-rfid-en-10-points.html> [Consulté le 10/07/2021]

¹⁴ La sphère Google, <http://www.lacdevassiviere.com/attachments/article/316/google.pdf> [Consulté le 23/04/2021]

accès à une variété de services. Ces services sont regroupés en plusieurs catégories, comprenant chacune un ensemble de produits et applications Google¹⁵. Une liste non exhaustive de ces applications comprend :

- la messagerie – Gmail et Hangout ;
- les outils – Google Alertes ;
- le Web – Chrome et Google Agenda ;
- les media – YouTube, Google Photos ;
- la cartographie et la géolocalisation – Google Maps et Google Earth ;
- le stockage et la bureautique – Google Drive ;
- les réseaux sociaux – Google + ;
- les systèmes d'exploitation – Android et Chrome OS.

2.1. Gmail

Gmail est le serveur de messagerie. Il offre la possibilité de consulter le mail, le synchroniser ou créer des réponses de n'importe où et sur n'importe quel support.

2.2. Goggle Maps

Google Maps est un service de cartographie en ligne avec plusieurs fonctionnalités telles que la recherche des informations sur des points d'intérêt comme les adresses et les horaires de travail, l'affichage des informations sur le trafic et la localisation d'un objet ou d'une personne. Ainsi, pour une banque, ce service de géo-localisation, permet de trouver les agences, distributeurs ou guichets automatiques DAB/GAB les plus proches du client.

2.3. Google Docs

Google Docs permet de créer, visualiser et modifier en temps réel des documents avec des outils d'édition et de mise en page intelligents. Aussi, plusieurs personnes peuvent travailler ensemble sur le même dossier. L'accès à ces documents peut se faire à partir d'un smartphone, tablette ou ordinateur muni d'un navigateur ou application mobile.

2.4. Google Pay

Google Pay est un système de paiement sans contact à l'aide d'un smartphone équipé du système Android ou de système iOS et de l'application Google Pay. Après enregistrement des numéros des cartes bancaires, le Smartphone peut être utilisé pour payer des achats dans tous les magasins qui proposent un paiement sans contact, acheter des produits Google ou des articles sur des sites Web. La communication des informations bancaires se fait grâce à la technologie de la communication en champ proche.

¹⁵ Google (2021), "Des produits pour vous aider au quotidien". https://about.google/intl/ALL_fr/products/ [Consulté le 10/07/2021]

2.5. Google Ads

Google Ads est un outil chargé de la gestion des publicités sur Google. L'annonce peut-être diffusée sur Google au moment où un consommateur recherche un produit ou service similaire. La sélection de l'annonce se fait donc d'une manière dynamique et transparente. A l'aide de Google Ads, une banque peut bien promouvoir ses activités, produits et services pour toucher la bonne audience. Ses diffusions sont tout simplement sélectionnées automatiquement ou placées en avant dans les résultats de recherches. Ainsi, en effectuant une recherche sur Google avec les mots clés "front office", par exemple, une photo bien préparée avec un lien au site Hilton Academy est diffusée automatiquement avec les résultats de cette recherche.

2.6. Google Drive

Google Drive, à accès facile et sécurisé, permet de stocker des fichiers et dossiers, sans avoir à convertir les formats de fichiers. Le conseiller bancaire peut stocker les fichiers qui portent les informations de ses clients en toute sécurité et les ouvrir ou les modifier à partir de n'importe quel appareil.

2.7. Google Photo

Google Photo est destiné pour le stockage, le classement automatique et le partage des photos ainsi que des vidéos en lieu sûr sans se soucier des problèmes d'espace. Le conseiller peut prendre des photos des produits commercialisés et les sauvegarder ou les partager avec ce service de photographies et vidéos.

2.8. Google Alerts

Google Alerts est un outil de veille pour surveiller sa propre réputation numérique. Il est utilisé pour évaluer combien vaut une marque sur le Web. Chaque fois que quelqu'un mentionne un ou plusieurs mots-clés sur le Web, le service envoie une alerte à votre adresse e-mail. Ces informations sont collectées à partir des sites Web, de Blogs et de recherches au sein du réseau Google.

3. Les applications mobiles

Les utilisateurs des systèmes d'exploitation iOS et Android téléchargent des programmes, ou plus communément appelés applications, pour apporter de nouvelles fonctionnalités aux appareils surtout mobiles, smartphones, tablettes et assimilés, sur les magasins d'applications tels que Google Play, App Store, ou par l'utilisation des fichiers APK pour l'installation des applications sur Android.

Afin de faire face à la concurrence, fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux prospects, les banques doivent pousser toujours un peu plus loin l'innovation technique et technologique. Pour cela, elles doivent intégrer intelligemment dans leurs stratégies l'usage de plus en plus répandu des

smartphones et similaires qui permettent aux utilisateurs d'effectuer un nombre croissant d'opérations bancaires directement depuis leur équipement.

Les applications bancaires¹⁶ sont des programmes spécialisés qui portent la marque de la banque. Elles sont simples à utiliser et sont souvent accompagnées de vidéos ou d'images pédagogiques pour aider les clients à les mieux comprendre. Elles permettent de réaliser toutes les opérations de banque courantes telles que le suivi d'un compte, la consultation de l'historique en permanence, l'obtention des informations actualisées en temps réel sur la situation de leurs différents comptes, la commande des moyens de paiement et l'ordre des virements.

Les clients d'aujourd'hui attendent davantage plus de convivialité, de disponibilité et de fonctionnalités. Entre autres, ils veulent accéder à toutes les données souhaitées en quelques clics seulement, sécuriser leurs comptes par une authentification certifiée, comme l'empreinte digitale par exemple, et contacter le service clients pour prendre les rendez-vous sans contraintes de temps ou de lieu. L'innovation est donc un phénomène continu et dépendant surtout des besoins des consommateurs.

Parmi les applications bancaires les plus en vue, on distingue : N26, Revolut et Banxy.

3.1. L'application N26

N26 est une banque 100 % mobile conçue pour l'ouverture et la gestion des comptes par Internet et à travers uniquement son application mobile. Cette néo-banque est basée à Berlin en Allemagne, possède une licence bancaire européenne et dépourvu de toute agence physique. Elle est présente sur plusieurs marchés et compte d'après son site Web¹⁷, plus de sept millions de clients dont plus d'un millions uniquement en France. Selon le dossier réalisé par le site Detective Banque (2020), N26 est l'une des meilleures néo-banques du moment et son application mobile est parmi les meilleures de sa catégorie sur le marché.

Les aspects les plus importants de cette application sont répartis en quatre grandes catégories à savoir : gestion du compte et sécurité¹⁸ ; gestion du budget¹⁹ ; paiement par mobile²⁰ et autres services digitaux²¹.

¹⁶ 10 Meilleures Applications Mobiles des Banques 2021, <https://www.meilleure-banque.com/applications-mobiles-banques> [Consulté le 23/04/2021]

¹⁷ <https://n26.com/fr-fr> [Consulté le 22/09/2020].

¹⁸ Cette catégorie présente les fonctionnalités suivantes : blocage/réactivation de la carte bancaire ; modification du code secret (code PIN) de la carte bancaire ; blocage des paiements sur Internet ; capteur digital Touch ID pour se connecter ; activer/désactiver le paiement sans contact ; activer/désactiver le paiement mobile ; commander une carte ; contacter le service client depuis l'appli ; contacter l'assurance depuis l'appli.

¹⁹ Cette catégorie regroupe les fonctions de gestion du budget, à savoir les opérations de modification des plafonds de retraits et de paiements ; de conversion en euro automatiquement sur votre compte suite à un paiement à l'étranger ; d'accès à l'univers crédit et épargne.

²⁰ Cette catégorie concerne les paiements par mobile. Tous les comptes de cette néo-banque permettent de payer avec la technologie sans contact Apple Pay. Il faut tout simplement télécharger l'application Apple Pay et scanner la carte Mastercard N26 pour pouvoir payer ses achats avec ce mode de paiement. Chaque paiement apparaît

Pour conclure, l'application est dotée de beaucoup de fonctionnalités pratiques pour :

- gérer les situations de perte et de vol,
- contacter l'assurance ou le service client,
- payer par mobile avec Apple Pay ou Google Pay,
- gérer un budget,
- faire des virements par SMS sans RIB.

3.2. L'application Revolut

Revolut Banque est une banque britannique qui propose de nombreux services bancaires spécialement adaptés pour gérer les dépenses quotidiennes avec une budgétisation et des analyses puissantes, transférer de l'argent à l'étranger et dépenser facilement dans la devise locale à travers l'application mobile Revolut. Selon son site²² Web, elle compte plus de quinze millions de clients. Elle possède une licence bancaire européenne et s'est déployée surtout sur différents marchés européens. Les offres de Revolut se pilotent directement depuis l'application mobile.

L'application Revolut peut être téléchargée à partir de Play Store, App Store ou même télécharger directement le fichier APK puis l'installer. Par la suite, l'application permet d'ouvrir un compte bancaire en ligne et de bénéficier d'une carte de crédit Master Cardcard ou Visa gratuitement. L'application permet de transférer de l'argent à l'étranger dans plus de 30 devises avec le taux de change interbancaire, avec une petite commission pour tout transfert dépassant mille livres sterlings par mois. La carte bancaire permet de faire des achats sans frais de change ou de banque. A chaque transaction, le consommateur peut voir le taux de change en live via l'application. Il est également possible de convertir à partir de l'application le solde de votre compte en une autre devise.

L'application Revolut est indispensable pour contrôler votre carte bancaire, de l'activer ou de la désactiver, de la bloquer sur certaines fonctionnalités telles que les retraits en distributeurs, de modifier son code PIN, d'ajouter une authentification par reconnaissance faciale ou par empreinte digitale.

3.3. Banxy Bank

Banxy est la banque mobile de Natixis Algérie présente sur le marché algérien depuis plus de vingt ans. Natixis est un établissement financier français installée en Algérie en 1999²³. C'est une filiale du Groupe BPCE, 2^{ème} groupe bancaire en France. Banxy est la première banque mobile en

automatiquement en temps réel dans l'application. Google Pay peut également être utilisé. Les paiements par Apple Pay sont sécurisés grâce à l'option de reconnaissance par empreinte digitale (Touch ID).

²¹ Cette catégorie est réservée aux autres services digitaux comme la géolocalisation des distributeurs de billets.

²² <https://www.revolut.com/> [Consulté le 22/11/2020].

²³ <https://www.banxybank.com/fr/page/termes-et-conditions-p6> [Consulté le 21/11/2020].

Algérie. L'interface de son site Web, comporte une rubrique intitulée "l'Appli en détails" dédiée à la description de l'application Banxy. Cette application peut-être téléchargée à partir de l'Apple Store ou de Google Play.

L'application Banxy, comme toutes les applications bancaires, permet d'ouvrir des comptes bancaires²⁴, de suivre les transactions et de gérer les moyens de paiement depuis un appareil mobile.

Après confirmation, le client peut se connecter en toute sécurité à son compte, créé sur un serveur de la banque, grâce à son nom d'utilisateur et de son mot de passe. Aussi, le super PIN qui est un code confidentiel configuré par le client permet à ce dernier de valider ses transactions.

Plus précisément, cette application²⁵ offre les fonctions suivantes :

- ouverture d'un compte chèque en ligne sans aucun déplacement ;
- commande d'un chéquier en toute autonomie à partir de la rubrique "Chquier" ;
- ouverture d'un compte épargne en temps réel ;
- ouverture d'un compte "mon projet" qui est un compte dédié à un projet personnel ;
- gestion des virements permanents ou ponctuels ;
- demande d'un transfert d'argent en P2P pour effectuer des paiements directs et rapides de particulier à particulier. Ce service permet d'envoyer et de recevoir de l'argent via un numéro de téléphone ou une adresse e-mail sans saisir les coordonnées bancaires ;
- ouverture d'un compte devise en temps réel ;
- gestion mobile de la carte Visa de Banxy par le suivi instantané et en temps réel de toutes les transactions, la personnalisation des plafonds, le blocage ou l'activation de la carte de façon autonome et directe, l'opposition ou la demande d'une réédition du mot de passe en toute sécurité.

En plus, les clients peuvent suivre leur banque, voir ses actualités ou contacter un conseiller en accédant à leur compte sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube et Twitter.

4. Les logiciels de bureautique

Les logiciels de bureautique pour PC (Marmel, 2013, Bontemps & Curien 2007 et Microsoft OneNote 2015), smartphones et similaires sont pratiquement indispensable dans la vie professionnelle. Ils permettent d'organiser, de gérer, de planifier les tâches à faire et de suivre les rendez-vous. Les principaux logiciels de bureautiques polyvalents disponibles incluent Microsoft Office, et LibreOffice. Ces suites offrent une collection d'applications simples contenant souvent

²⁴ Les étapes d'ouverture de compte comprennent le téléchargement de l'application Banxy, l'enregistrement pour la création et la configuration du compte, le remplissage d'un formulaire en ligne, et la vérification par vidéo conférence des documents exigés.

²⁵ Fonctionnalités de l'application Banxy, <https://www.banxybank.com/fr/appli-en-details> [Consulté le 29/06/2021].

des modules de traitement de texte, de tableur, de présentation, de système de gestion des bases de données et des outils de communication. Le leader du marché est la suite Microsoft Office.

4.1. Microsoft Office

Microsoft Office est une suite classique très utilisée disponible sur PC, tablette et smartphone en applications autonomes ou intégrés au service²⁶ "Microsoft 365". La version autonome exige une licence de durée indéterminée pour chaque installation tandis que le service requiert un abonnement. L'accessibilité de ce service est possible depuis n'importe quel appareil moyennant une connexion à un compte Microsoft. Cette suite comprend :

4.1.1. Word

Word est un logiciel de traitement de texte dotée de plusieurs fonctionnalités avancées telles que l'intégration d'outils de dessin pour l'ajout de graphiques, tableaux, formes géométriques, illustrations et équations, de mise en forme de textes et de publipostage.

4.1.2. Excel

Excel est un logiciel qui permet de créer des graphiques, des listes, des tableaux croisés dynamiques, de calculs numériques et d'analyse de données. Il possède en outre d'un nombre important d'options. Chaque fichier Excel est organisé en feuilles de calculs, chacune structurée en lignes et colonnes, pouvant contenir des valeurs numériques, alphanumériques, ainsi que des formules mathématiques. Excel est souple et rapide,

4.2.3. PowerPoint

PowerPoint est un logiciel de présentation doté de plusieurs fonctionnalités comme les styles sophistiqués, l'animation et les capacités multimédia. Dans cette application, les objets constitués de texte, images ou vidéos sont répartis sur des pages appelées diapositives. Les pages sont souvent projetées sur un écran et parcourues par commande du démonstrateur.

4.1.4. Access

Access est un système de gestion de base de données relationnelle permettant de gérer efficacement des données rangées dans des tableaux reliés entre eux. D'une manière générale, un fichier de base de données est composé de tables, requêtes, formulaires, macros et modules. Les tables sont utilisées pour stocker les données, par exemple, des clients, produits et commandes. Les requêtes permettent de filtrer et trier des données ainsi que de faire des calculs. Une requête peut être basée sur une ou plusieurs tables ou sur une autre requête. Les formulaires constituent les masques de saisie pour introduire les données dans des tables d'une manière personnalisée. Les macros sont de listes d'actions à effectuer pour automatiser certaines tâches. L'exécution d'une macro contenant des instructions à réaliser peut être automatiquement déclenchée à chaque clic par

²⁶ Microsoft 365 and Office 365 service descriptions, <https://docs.microsoft.com/en-us/office365/servicedescriptions/office-365-service-descriptions-technet-library> [Consulté le 23/02/2021]

exemple sur un bouton dans un formulaire. Les modules sont des instructions en langage de programmation Visual Basic associés souvent à des formulaires. Un module est une sorte de macros sophistiquées. Access permet de traiter efficacement un volume important de données.

4.1.5. OneNote

OneNote est un bloc notes numérique. Cette application permet le suivi, l'organisation, la recherche et le partage du texte, photos, et fichiers vidéo et audio. OneNote permet de regrouper des notes et des informations de manière facile et pratique. Parmi ses fonctions, on peut mentionner l'insertion de vidéos dans une note, l'envoi de notes par e-mail, et la capture du contenu ou d'images.

4.1.6. Publisher

Publisher est une application de publication assistée par ordinateur pour créer des textes, images, bordures, calendriers et autres qualité. Ce logiciel possède une panoplie de modèles prédéfinis pour concevoir des cartes de vœux, étiquettes et documents marketing professionnels.

4.1.7. Outlook

Outlook est un logiciel puissant pour la gestion des informations personnelles et professionnelles telles que le courrier, les rendez-vous, les contacts et les tâches. Outlook propose les outils²⁷ suivant :

- Boîte de réception pour envoyer, recevoir et visualiser des messages ;
- Calendrier pour le suivi d'un agenda et la planification des réunions avec d'autres personnes ;
- Contacts pour la mise à jour, le tri et le classement des informations relatives aux contacts personnels et professionnels ;
- Tâches pour organiser la liste des choses à faire, les classer et les assigner à des utilisateurs ;
- Journal pour enregistrer les interactions avec les contacts ainsi que les messages ou fichiers importants ;
- Notes pour prendre des notes rapides afin de se rappeler des questions, idées, instructions ou autres ;
- Fichier pour ouvrir, afficher et partager d'autres fichiers Office à partir d'Outlook.

4.2. Exemples de fonctionnalités avancées de Microsoft Office

Trois exemples de processus concernant le publipostage, l'analyse de scénarios et de création d'une base de données sont donnés ci-après. Pour plus de détails sur ces exemples, reportez-vous à l'annexe 6.

²⁷ Programme d'Accès Communautaire / Atelier 5 – Initiation à Microsoft Outlook,
http://www.formationenligne.com/formations_fichiers/fichiers/Outlook.pdf [Consulté le 27/04/2021]

Exemple 1 – Processus de publipostage Word

Le publipostage est une fonctionnalité permettant d'individualiser automatiquement un document-type à envoyer à un ensemble de destinataires. Le principe consiste à associer des données variables, organisées à l'aide d'une feuille de calcul Excel ou d'une table Access, à un document de base invariable.

Exemple 2 – Analyse de scénario avec Excel

L'analyse de scénarios avec Excel, dit what-if analysis, est un processus qui consiste à modifier des valeurs de cellule dans un tableau afin de voir l'incidence de ces modifications. What-if-analysis est l'un des outils puissants d'Excel pour effectuer des calculs mathématiques complexes, y compris des analyses hypothétiques. Cette fonctionnalité peut être utilisée pour expérimenter et répondre à des questions diverses sur les données disponibles.

Exemple 3 – Gestion de la base de données des clients d'une banque avec Access

Une base de données est créée pour gérer les clients de la banque fictive BND.

Conclusion

Aujourd'hui, le client est omni-canal, il mixe couramment tous les canaux mis à sa disposition et obtient en quelques clics, en toute autonomie toute l'information dont il a besoin et en temps réel. Il se renseigne sur le Web, collecte des informations sur les réseaux sociaux puis réalise l'achat par téléphone ou sur le site Web. Un bon exemple du mode de communication omni-canal peut-être illustré par les applications mobiles qui permettent à un consommateur de flasher la photo d'un produit sur un catalogue, magazine ou au travers des publicités, même dans la rue, avec son smartphone pour acheter le produit affiché sur son mobile.

Les clients peuvent ainsi accéder aux services offerts par leurs banques en utilisant leurs appareils mobiles équipés d'applications appropriées. Ces clients peuvent trouver toutes les coordonnées nécessaires que ce soit pour discuter avec un conseiller, connaître les différentes offres et promotions, consulter leurs comptes courants, ouvrir un compte épargne, voir où en sont leurs remboursements, prendre un rendez-vous, déposer une requête ou une réclamation, ou faire une demande de crédit.

Le futur des banques se transforme fortement et la présence de plus en plus de nombreuses technologies accompagnées de l'intelligence artificielle au sein des banques et de leurs écosystèmes va révolutionner la relation banque-client. Par conséquent, la remise en cause des compétences et des savoir-faire seront à prendre en compte par tous. Le train de la transformation digitale est en marche et il est permis à tous de le prendre. Cette transformation est nécessaire voire impossible à éviter et la banque devra impérativement s'adapter pour ne pas être dépasser et/ou disparaître.

Introduction

La méthode utilisée pour aborder l'étude empirique et analytique s'articule autour de quatre grandes phases : l'élaboration du questionnaire, les modes de recueil de données, en mains propres et en ligne, analyse statistique et, la présentation et la discussion des résultats.

Section 1 : Elaboration du questionnaire, mode de recueil et de traitement de l'information

Dans cette partie, nous décrivons le processus d'élaboration du questionnaire, les modes de recueil de données ainsi que l'analyse des données recueillies.

1. Elaboration d'un questionnaire de collecte de données

Dans le but de répondre à notre problématique et à nos deux hypothèses de recherche, citées en introduction générale, concernant l'utilisation des méthodes numériques d'une part et les compétences digitales que doit avoir un conseiller bancaire de l'autre, nous avons conçu un questionnaire pour collecter les données relatives à cet énoncé. La population ciblée est constituée de responsables marketing chargés de la communication Web et des chargés de clientèle. Ce questionnaire comprend un ensemble de 23 questions, classées par ordre de pertinence et réparties comme suit :

- 01 question pour connaître la fonction du répondant ;
- 10 questions pour évaluer le degré de l'utilisation du digital au sein de la banque ;
- 10 questions pour évaluer les compétences digitales du chargé de clientèle ;
- 02 questions d'ordre général.

Certains détails comme le titre, l'ordre et l'enchaînement des questions, la lettre d'accompagnement ainsi que la reliure sont fait de sorte à éveiller l'intérêt des répondants et à faire bonne impression. Aussi, pour rendre les questions plus faciles à comprendre, un glossaire des principaux termes et expressions utilisés est ajouté à la fin du questionnaire voir annexe 1.

Au final, cette étape nous a permis non seulement de mieux appréhender le processus de l'élaboration d'un questionnaire mais aussi d'accroître nos capacités de recherche et de discussion. De la phase de conception à la compilation des questions, en passant par plusieurs phases de révision et de raffinement, nous sommes arrivés à présenter le questionnaire sous sa forme finale. Ainsi, nous avons eu plusieurs discussions avec des personnes ayant des connaissances scientifiques et techniques liées aux différents aspects de ce processus et toutes les remarques constructives soulevées ont été prises en considération.

2. Modes de recueil de données empiriques

L'enquête menée pour le recueil des données empiriques, comme indiqué ci-après, est constituée de trois étapes.

2.1. Questionnaire auto-administré distribué en main propre

Vu l'inexistence du service Marketing au niveau de toutes les agences bancaires du chef-lieu de la ville de Tizi-Ouzou, nous avons distribué le questionnaire, par le biais des managers ayant acceptés de le renseigner, auprès uniquement des chargés de clientèle.

Plus précisément, l'échantillon constitué comprend les agences suivantes :

Tableau 3 – Les agences de l'échantillon.

N° de la banque	Banque	Nombre d'agences
1	AGB Algeria	01
2	Al Baraka Banque Algérie	01
3	BADR Algérie	01
4	Bank ABC Algeria	01
5	BDL Algérie	03
6	BEA Algérie	01
7	BNA Algérie	01
8	BNP Paribas Al-Djazaïr	01
9	CNEP-Banque Algérie	02
10	CPA Algérie	01
11	Natixis Algérie	01
12	Société Générale Algérie	01
13	Trust Bank Algeria	01
	Nombre total de banques : 13	Nombre total d'agences : 16

Nous précisons que le classement est fait selon l'ordre alphabétique.

Soit un total de 16 agences de 13 banques différentes. Chacune de ces agences a rempli entre 2 et 4 copies du questionnaire. De plus, nous avons effectué au moins trois visites dans chaque agence pour finaliser la collecte des exemplaires remplis.

Le taux de participation est donné par le tableau suivant :

Tableau 4 – Statistiques globales de participation.

Nombre total d'exemplaires, sous forme imprimée, distribués	47
Nombre total d'exemplaires renseignés	43
Taux de participation	91,49 %

Sur les 47 exemplaires distribués, 43 sont renseignés et 4 ne sont pas retournés. Le calcul du taux de participation avec le logiciel Excel se présente comme suit :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{43 \times 100}{47}; 2 \right) = 91,49 \%$$

Pour les statistiques de réponses aux questions, consignées dans le Tableau 5, le calcul du pourcentage d'abstention pour chacune d'elles est calculé par l'expression littérale suivante :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{\text{Total des questions non renseignées} \times 100}{\text{Total des questions posées}}; 2 \right) \text{ en } \%$$

Tableau 5 – Statistiques de remplissage de chaque question.

N° de question	Total des questions posées	Total des questions renseignées	Total des questions non renseignées	Pourcentages d'abstention
1	43	40	3	6,98 %
2	43	41	2	4,65 %
3	43	38	5	11,63 %
4	43	42	1	2,33 %
5	43	38	5	11,63 %
6	43	17	26	60,47 %
7	43	41	2	4,65 %
8	43	34	9	20,93 %
9	43	43	0	0,00 %
10	43	36	7	16,28 %
11	43	33	10	23,26 %
12	43	38	5	11,63 %
13	43	33	10	23,26 %
14	43	32	11	25,58 %
15	43	41	2	4,65 %
16	43	37	6	13,95 %
17	43	35	8	18,60 %
18	43	38	5	11,63 %
19	43	34	9	20,93 %
20	43	37	6	13,95 %
21	43	14	29	67,44 %
22	43	37	6	13,95 %

Le nombre de conseillers qui n'ont pas répondu à l'enquête est relativement très faible et les quatre copies qu'on n'a pas pu récupérer, principalement pour des raisons de dépassement de délai, ne gênent nullement cette présente étude. Cependant pour arriver à limiter le nombre de non-répondants, nous avons été très patient pendant toute la durée de cette enquête, exactement quatre semaines, que se soit au niveau d'accès aux enquêtés, d'attentes parfois longues d'être servi et de plusieurs opération de relance. Le taux de participation est par conséquent très élevé.

2.2. Questionnaire auto-administré diffusé en ligne

Pour les besoins de communication en ligne, nous avons adapté le questionnaire pour le rendre directement exploitable sur machine et nous l'avons aussi traduit en langue anglaise (voir annexe 1). Ensuite, nous avons répartis les éléments de l'échantillon, donné ci-après, des banques¹ et bureaux de représentations² actives en Algérie en trois groupes : banque centrale, banques ou succursales commerciales et bureaux de représentation. L'ordre de tri dans chaque groupe est alphabétique.

¹ Les banques commerciales en Algérie, <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf>
[Consulté le 08/ 05/2021]

² Les bureaux de représentation en Algérie, <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/bureauxderepresentation.pdf>
[Consulté le 09/ 05/2021]

Tableau 6 – Les banques ou bureaux de représentation de l'échantillon.

N°	Nom	Type
1	Banque d'Algérie	Centrale
2	AGB Algeria	Commerciale
3	Al Salam Bank Algeria	Commerciale
4	Arab Bank Algeria	Succursale commerciale
5	BADR Algérie	Commerciale
6	Bank ABC Algeria	Commerciale
7	Al Baraka Banque Algérie	Commerciale
8	BDL Algérie	Commerciale
9	BEA Algérie	Commerciale
10	BNA Algérie	Commerciale
11	BNP Paribas Al-Djazair	Commerciale
12	Citibank Algeria	Succursale commerciale
13	CNEP-Banque Algérie	Commerciale
14	CPA Algérie	Commerciale
15	Fransabank Al-Djazair	Commerciale
16	Housing Bank Algeria	Commerciale
17	HSBC Algeria	Succursale commerciale
18	Natixis Algérie	Commerciale
19	Société Générale Algérie	Commerciale
20	Trust Bank Algeria	Commerciale
21	BACB Algérie	Bureau de représentation
22	UBAF Algérie	Bureau de représentation
	Nombre total de banques, succursales et bureaux : 22	

Pour chacune de ces banques, nous avons recherché :

- l'adresse de son site Web ;
- son adresse e-mail ;
- la liste des réseaux sociaux sur lesquels elle est active.

La collecte de ces informations, données en annexe 3, nous a permis d'atteindre ces banques à la fois par e-mail et sur les réseaux sociaux et de leur envoyer le questionnaire sous forme numérique.

Le Tableau 7 résume le nombre de banques contactées au travers les réseaux sociaux et par e-mail.

Tableau 7 – Nombres de messages et d'exemplaires envoyés.

Canal de Contact	Nombre de banques contactées	Nombre de messages envoyés	Nombre d'exemplaires envoyés
E-mail	13	13	13
Facebook	20	20	20
Instagram	10	10	–
Twitter	2	2	–
		Total de messages envoyés = 45	Total d'exemplaires envoyées = 33

2.2.1. Questionnaire renseigné à partir des e-mails

Nous avons envoyé par e-mail un message accompagné d'un questionnaire pour un ensemble de 13 banques différentes. Le texte complet du message est donné ci-après.

*Objet : La prestation de services bancaires à l'ère du digital : votre avis nous intéresse!
Nous menons actuellement une étude auprès des banques sur la prestation de services à l'ère du digital en vue de valider un Master en Management Bancaire.
Nous vous remercions vivement si vous pouvez nous remplir deux copies du questionnaire attaché à ce message par le service Marketing et deux autres copies par deux chargés de clientèle.
Nous apprécions votre coopération.*

Les statistiques de participation sont données comme suit :

Tableau 8 – Statistiques globales de participation par e-mail.

Nombre total d'exemplaires, sous forme digitale, diffusés	13
Nombre total d'exemplaires renseignés	03
Taux de participation	23,08 %

Sur les 13 exemplaires diffusés, 3 sont renseignés et 10 ne sont pas retournés. Le calcul du taux de participation est obtenu par l'expression :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{3 \times 100}{13}; 2 \right) = 23,08 \%$$

2.2.2. Questionnaire renseigné à partir des réseaux sociaux

Tableau 9 – Statistiques globales de participation sur réseaux sociaux.

Nombre total d'exemplaires, sous forme numérique, diffusés	33
Nombre total d'exemplaires renseignés	00
Taux de participation	0,00 %

Le taux de participation est donné par la formule suivante :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{0 \times 100}{33}; 2 \right) = 0,00 \%$$

Pour les banques qui n'ont pas répondu, nous leur avons envoyé un premier rappel après 5 jours. En l'absence de réaction, nous avons encore enchaîné avec un deuxième rappel après également 5 jours. Le texte intégral de rappel est :

Objet : Message de rappel

Nous attendons toujours vos réponses à propos du questionnaire intitulé " La prestation de services bancaires à l'ère du digital : votre avis nous intéresse !".

D'avance, merci pour votre collaboration.

La collecte d'information de contact des 22 sujets, citées plus haut, le nombre important de messages envoyés par e-mail et sur réseaux sociaux ainsi que leur suivi nous a pris trois semaines.

Le taux de réponse est remarquablement faible. En effet, uniquement les enquêtés de la banque Al Salam ont renseigné notre questionnaire. Précisément, l'échange de messages que nous avons eu avec ces enquêtés est résumé par le tableau suivant :

Tableau 10 – Echange de messages avec la banque Al Salam.

Date	Heure	Message
Lundi, 01/03/2021	11:21	Envoi du 1er message, accompagné du questionnaire, à l'adresse de contact tawassol@alsalamalgeria.com, publié sur le site Web de la banque Al Salam.
	18:21	Message reçu est dispatché par le divisionnaire business et développement le même jour à une heure en dehors des horaires de travail pour 3 de ses collègues pour prise en charge.
Mardi 02/03/2012	09:39	Réception du message envoyé par le chef de service marketing, développement et promotion des produits, accompagné d'une copie renseignée du questionnaire.
	13:52	Réception du message envoyé par le chargé de l'intérim de l'agence de Sidi Yahia accompagné d'une deuxième copie renseignée du questionnaire.
Lundi 08/03/2021	09:10	Réception du message envoyé par le conseiller bancaire, non seulement avec une troisième copie renseignée du questionnaire mais avec en plus une disponibilité à coopérer davantage.

Ainsi, au travers de cet extrait d'échange, nous avons décelé une certaine liberté des employés de cette banque privée, contrairement aux banques surtout publiques, dans l'utilisation des outils numériques de communication. Ceci est important et cela pour deux raisons :

- atténuer les craintes liées à l'utilisation de la technologie digitale ;
- afficher une bonne identité numérique.

2.2.3. Questionnaire renseigné à partir des sites Web

A partir des données collectées sur les banques, nous avons exploité les sites Web et les réseaux sociaux pour apporter nos propres réponses à toutes les questions du questionnaire qui pouvaient être remplies à l'aide de ces médias. Ces dernières concernent les questions portant les numéros suivants : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 13, 22.

Tableau 11 – Statistiques des réponses.

Nombre total d'exemplaires, sous forme imprimée, établis	22
Nombre total d'exemplaires renseignés	22
Taux de réponse	100 %

3. Analyse statistique des données recueillies

Pour l'analyse statistique des données, nous avons d'abord réparti les questions en trois classes : questions à choix unique ou multiple, questions à échelle numérique ou verbale et questions ouvertes. Ensuite, nous avons utilisé le tableur Excel pour traiter séparément chaque classe de question.

3.1. Traitement des questions à choix unique ou multiple

Pour ces questions, nous avons édité des tableaux individuels des données empiriques. Le traitement de la première question du questionnaire, par exemple, renseigné par la Société Générale qui a accepté trois copies, se résume pour les trois méthodes de recueil, en agence physique, sur médias sociaux et sur site Web, comme suit :

1. Quels sont les pivots de votre identité digitale ?

<i>Données recueillies à partir</i>				<i>d'agences physiques</i>	<i>d'e-mail et réseaux sociaux</i>	<i>du site Web</i>	
	1 ^{ère} copie	2 ^{ème} copie	3 ^{ème} copie	Banque			Données résumées
Site Web	1	1	1	1	-	1	1
Blog	0	0	0	0	-	0	0
Newsletter	0	0	0	0	-	0	0
E-mail	1	0	0	1	-	1	1
Réseaux sociaux	0	1	0	1	-	1	1
Non applicable	0	0	0	0	-	0	0
Autres	0	0	0	0	-	0	0

La donnée finale pour chaque option de réponse est la somme logique de toutes les réponses figurant sur la même ligne.

Ensuite, nous avons édité un tableau récapitulatif des données expérimentales, regroupant les 22 banques sondées, comme suit :

	AGB	El Baraka	Al Salam	...	Trust	UBAF	Données résumées	Résultats en %
Site Web	1	1	1	...	1	1	22	100 %
Blog	1	0	0	...	0	1	10	45 %
Newsletter	0	0	0	...	0	0	5	23 %
E-mail	0	1	0	...	1	0	14	64 %
Réseaux sociaux	1	1	1	...	1	0	16	73 %
Non applicable	0	0	0	...	0	0	1	5 %
Autres	0	0	0	...	0	0	0	0 %

Le calcul des pourcentages de la dernière colonne du tableau précédent se de la manière suivante :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{\text{Données résumées} \times 100}{22}; 2 \right) \text{ en \%}$$

3.2. Traitement des questions à échelle numérique ou verbale

L'opération utilisée pour traiter ces questions est la moyenne pondérée. Cette opération est illustrée ci-dessous pour le traitement de la question N° 20. Les trois niveaux, débutant, intermédiaire et confirmé, sont représentés respectivement par les codes 1, 2 et 3.

Tableau 12 – Calcul des moyennes pondérées.

Compétence	Niveau	Nombre de fois attribué	Moyenne pondérée
Informatique	1	2	2,33
	2	6	
	3	7	
Technologie de communication	1	2	2,40
	2	5	
	3	8	
Arabe	1	1	2,60
	2	4	
	3	10	
Français	1	0	2,87
	2	2	
	3	13	
Anglais	1	3	1,87
	2	11	
	3	1	

La première moyenne pondérée de la dernière colonne du tableau précédent est calculées comme suit :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{2 \times 1 + 6 \times 2 + 7 \times 3}{15}; 2 \right) = 2,33$$

3.3. Traitement des questions ouvertes

Le questionnaire contient uniquement une seule question ouverte. C'est la question N° 21.

Le nombre d'attachés de clientèle qui ont répondu à cette question est 14 sur 43, voir tableau 13. En pourcentage, ce nombre est comme calculé par l'expression suivante :

$$\text{Arrondi} \left(\frac{14 \times 100}{43}; 2 \right) = 32,56 \%$$

Bien que le taux de réponse soit inférieur à un tiers, cette question nous a apporté beaucoup de détail concernant surtout le cadre de travail des attachés de clientèles au sein de nos banques traditionnelles. Ainsi, nous avons donné, ci-dessous, toutes les étapes de traitement de cette question.

Etape 1 – Collecte des commentaires

Les enquêtés ont exprimé certaines préoccupations actuelles des chargés de clientèle pour faire face à des exigences professionnelles inhérentes à l'évolution de l'environnement bancaire. La liste de tous les commentaires recueillis, tel quel rédigés par les enquêtés, est donnée en annexe 2. Le résumé de ces commentaires est comme suit :

- Le cadre peu évolutif, statique ou même défaillant, du chargé de clientèle,
- Le chargé de clientèle n'est ni associé, ni consulté sur les nouveautés à apporter dans sa fonction commerciale,

- Le chargé de clientèle à un rôle important dans le système bancaire évolué et par conséquent il doit évoluer pour mieux connaître et maîtriser les besoins de son portefeuille clients,
- Parallèlement à l'évolution des activités en ligne et aux habitudes nouvelles des clients, le chargé de clientèle doit évoluer en termes de compétences,
- Le chargé de clientèle est dépourvu des compétences ou culture nécessaires à l'appréhension des nouvelles technologies,
- Le 'système bancaire à revoir en entier' et par voie de conséquence celui du métier de conseiller bancaire,
- Le poste de chargé de clientèle à l'état présent est obsolète,
- A part le contact direct avec les clients, le chargé de clientèle n'a pas accès aux autres canaux de communication,
- La marge de progression est minime vu que le chargé de clientèle est privé de certains moyens comme les réseaux sociaux,
- Beaucoup de choses, comme les moyens d'accès et de prospection, restent à améliorer,

Etape 2 – Constitution des catégories de réponses

Sur les 16 commentaires reçus, nous avons constitué trois catégories de réponses désignées respectivement par "Evolution", "Moyens de communication" et "Compétences et expertise" puis nous avons créé le tableau suivant :

Tableau 13 – Catégorisation des commentaires.

Catégories	Commentaires des chargés de clientèle															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Evolution	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
moyens de communication	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1		
compétence et expertise	1			1		1	1	1						1	1	

Etape 3 – Calcul des pourcentages

Catégories	Total des commentaires mentionnant/insinuant la catégorie	Pourcentage
Evolution de l'environnement	15	94%
Moyens de communication	12	75%
Compétences et expertise	7	44%

Le calcul des pourcentages est obtenu par l'expression suivante :

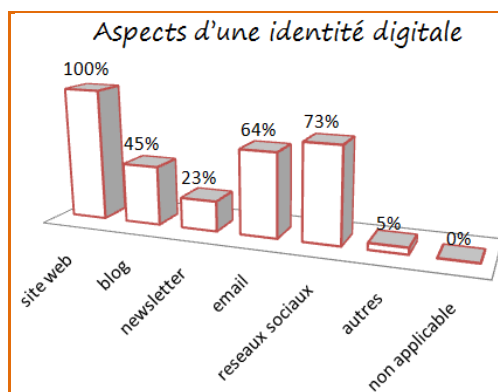
$$\text{Arrondi} \left(\frac{\text{Total des commentaires mentionnant/insinuant la catégorie} \times 100}{16}; 0 \right) \text{ en } \%$$

Section 2 : Présentation et discussion des résultats

A partir du tableau récapitulatif et en choisissant le modèle 'Histogramme 3D groupé' avec différentes options de formatage disponible sur Excel, on obtient les diagrammes correspondants aux différentes questions traitées.

1. Quels sont les pivots de votre identité digitale ?

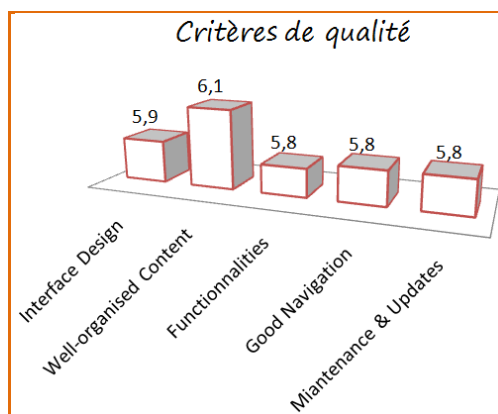
Figure 11 – Aspects de représentation numérique.



D'après la figure 3.1, toutes les banques de l'échantillon étudié possèdent un site Web, la majorité utilise les réseaux sociaux, un peu plus de la moitié ont un e-mail, la moitié a un blog et peu diffusent une newsletter. Particulièrement, la catégorie "autres" affiche un très faible pourcentage mais ce résultat ne reflète pas correctement la réalité vu que la plupart des banques utilisent la plateforme e-banking.

2. Quelles notes de satisfaction attribuez-vous dans vos pratiques aux aspects, énumérés ci-dessous, de votre site Web ?

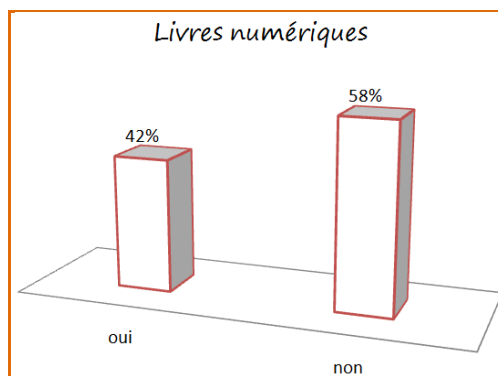
Figure 12 – Critères de qualité d'un site Web.



Paradoxalement, presque toutes les notes attribuées par les sondés aux critères de qualité considérés sont inférieures à 6. Ce résultat, même dépassant la moyenne, indique que les sites Web nécessitent encore beaucoup d'amélioration.

3. Votre site Web contient-il des documents téléchargeables comme les livres blancs ou ebooks?

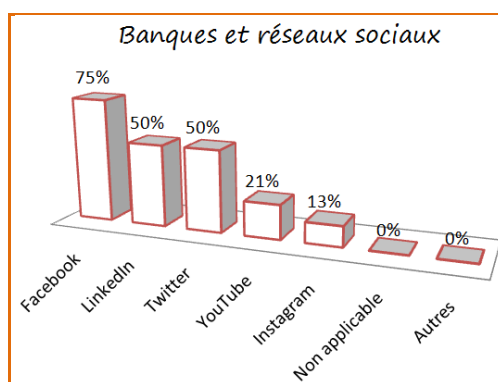
Figure 13 – Publication de livres numériques sur sites Web.



Plus de la moitié des banques n'ont pas publié de documents numériques sur leur site Web.

4. Sur quels sites de médias sociaux êtes-vous actifs ?

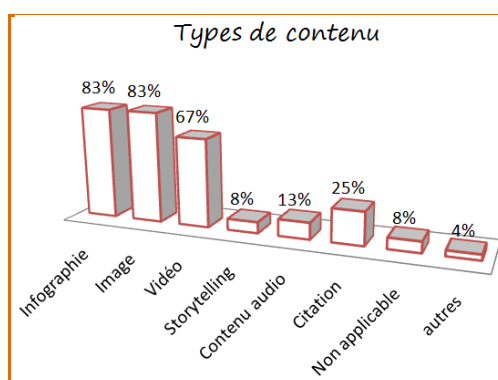
Figure 14 – Les réseaux sociaux utilisés par les banques.



Les réseaux sociaux les plus utilisés par les banques étudiés sont Facebook, LinkedIn and Twitter.

5. Quels types de contenu intégrez-vous à votre site ou partagez-vous sur les médias sociaux ?

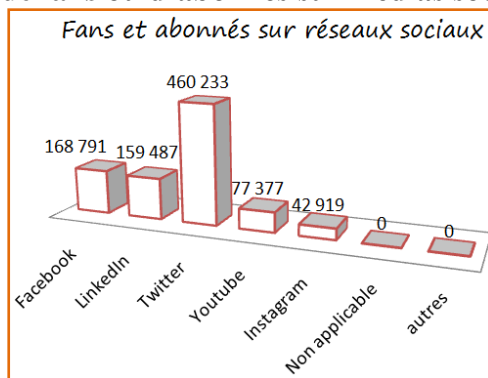
Figure 15 – Les types de contenu intégrés ou partagés.



Les types de contenu les plus utilisés sont l'infographie, l'image et la vidéo. Les autres types, comprenant la citation, le storytelling ou le contenu audio sont peu utilisés.

6. Quel est approximativement le nombre de fans ou d'abonnés pour chacun des profils de médias sociaux de votre banque ?

Figure 16 – Nombre de fans ou d'abonnés sur médias sociaux.

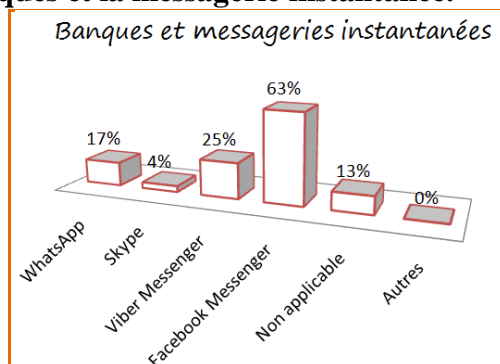


En moyenne, chaque banque a environ 170 milliers d'abonnés sur Facebook, 160 milliers sur LinkedIn, 460 milliers sur Twitter, 77 milliers sur YouTube et 43 milliers sur Instagram.

A noter que c'est sur Twitter qu'on a relativement aux autres réseaux sociaux le plus grand nombre d'abonnés et cela est dû au fait que Citibank à elle seule comptabilise un nombre très élevé. Ce nombre est exactement 9127000.

7. Quelles messageries instantanées utilisez-vous pour communiquer en temps réel ?

Figure 17 – Les banques et la messagerie instantanée.

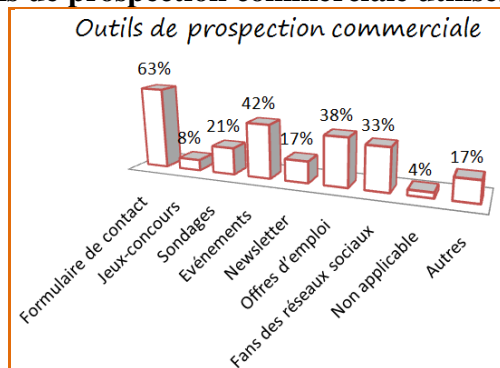


Facebook Messenger est la messagerie instantanée la plus utilisée par les banques considérées.

Les autres messageries, Viber Messenger, WhatsApp and Skype, sont peu utilisées.

8. Quelles sont vos outils numériques de prospection commerciale ?

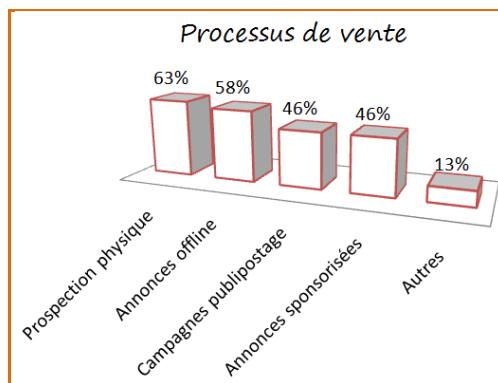
Figure 18 – Les outils de prospection commerciale utilisés.



Un peu plus de la moitié des banques sondées utilisent le formulaire de contact, environ un tiers les offres d'emploi et les listes de fans des réseaux sociaux, et peu exploitent le sondage, la newsletter et les événements. Les enquêtés ont ajouté dans la catégorie "Autres" le site Web, Outlook, E-mail, Lotus Notes et messagerie interne mais ces ajouts sont plutôt des applications.

9. Quels processus de vente utilisez-vous pour faire connaître vos offres de produits et services ?

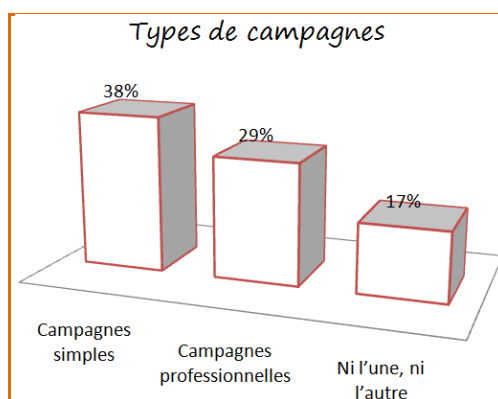
Figure 19 – L'utilisation des processus de vente par les banques.



Plus de la moitié des banques utilisent la prospection physique et les annonces imprimées et un peu moins de la moitié les campagnes de publipostage et les publications sponsorisées. Dans la catégorie "Autres", on retrouve seulement l'ajout de "Portes ouvertes".

10. Quels types de campagnes de publicité organisez-vous pour vos produits sur les réseaux sociaux ?

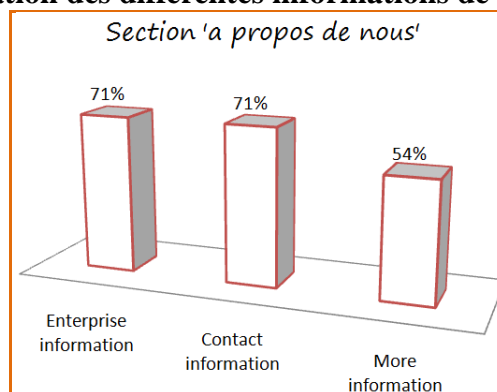
Figure 20 – L'utilisation des campagnes de publicité par les banques.



Environ un tiers des banques sondées utilisent des campagnes simples de publicité, le même nombre de campagnes professionnelles et environ un cinquième ni l'une, ni l'autre.

11. Selon vous, quelles divisions de la section "à propos de nous" d'un média social devraient être remplies?

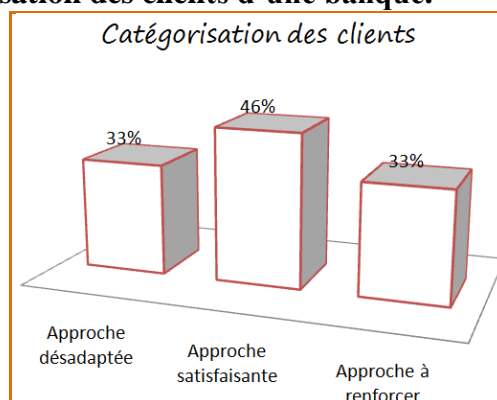
Figure 21 – Exploitation des différentes informations de renseignement.



Presque trois quart des banques utilisent les informations sur l'entreprise et de contact et un peu plus de la moyenne exploitent aussi la rubrique intitulée "Plus d'information".

12. Que pensez-vous de la segmentation ordinaire de la base des clients en groupes des entreprises,

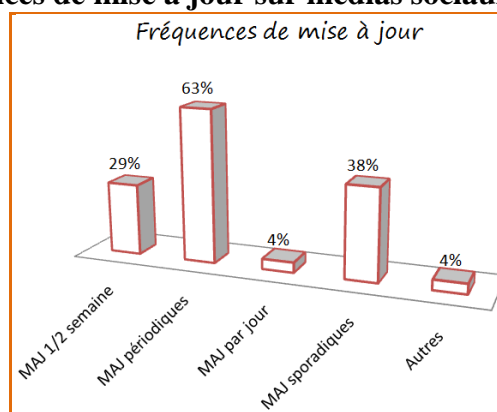
Figure 22 – catégorisation des clients d'une banque.



Un peu moins de la moitié des banques sondées estiment que leur approche est satisfaisante, un tiers que l'approche est désadaptée et un tiers que l'approche a besoin d'être renforcé.

13. Qu'est-ce qui décrit le plus la fréquence de mise à jour de vos profils sur les médias sociaux?

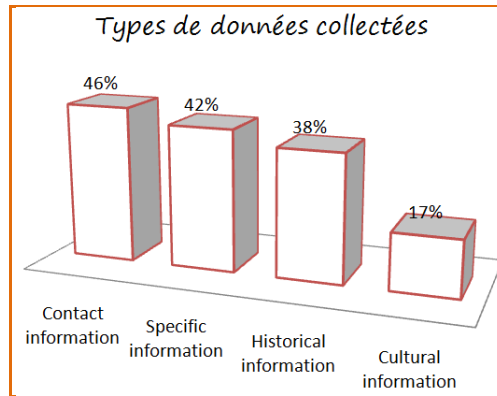
Figure 23 – Fréquences de mise à jour sur médias sociaux.



Presque deux tiers des mises à jour sont périodiques, un peu plus d'un tiers sporadiques, environ un tiers par semaine et très peu par jour. Dans la catégorie "Autres", on retrouve les enquêtés qui ignorent les fréquences de mise à jour.

14. Quels types de données utiles recueillez-vous sur vos audiences pour améliorer l'expérience des clients avec la banque ?

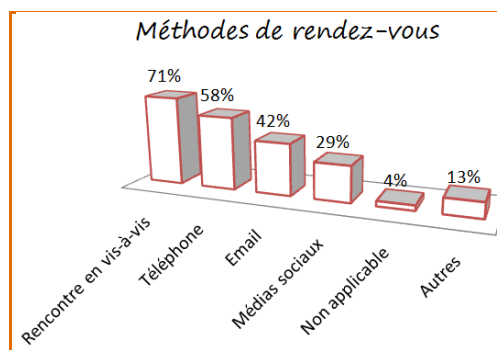
Figure 24 – Types de données recueillies par les banques.



Entre un peu plus d'un tiers et moins de la moitié des banques s'intéressent à la fois aux données de contact, spécifiques ou historiques mais seulement environ un cinquième se soucient des informations culturelles.

15. Par quels points d'entrée un conseiller bancaire reçoit-il les demandes de rendez-vous avec les clients ?

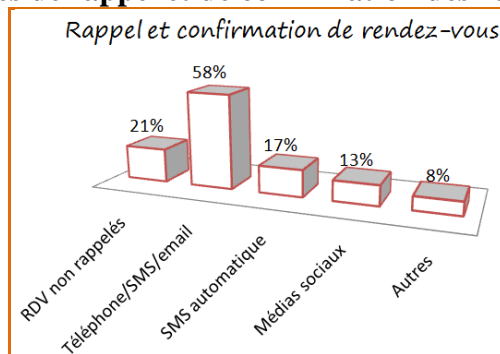
Figure 25 – Méthodes de gestion des rendez-vous.



On remarque que les rencontres en vis-à-vis représentent la méthode dominante pour la gestion des demandes de rendez-vous, suivi respectivement par le téléphone, l'e-mail et les médias sociaux. Dans la catégorie "Autres" on retrouve "accueil face-à-face" et "démarche commerciale". Le premier est la même chose que "Rencontre en vis-à-vis" tandis que le second ne correspond pas à une réponse appropriée.

16. Quelle est votre procédure pour les rappels et confirmation de rendez-vous ?

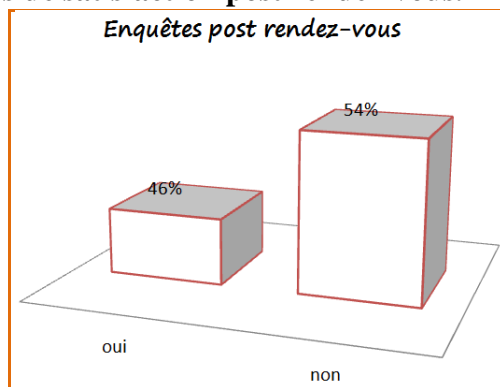
Figure 26 – Méthodes de rappel et de confirmation des rendez-vous.



L'utilisation du téléphone, SMS ou e-mail est la méthode dominante pour le rappel et la confirmation des rendez-vous. Légèrement supérieur à la moitié ne sont pas rappelés et peu sont rappelés ou confirmés par SMS automatique ou par réseaux sociaux. Les commentaires collectés pour la catégorie "Autres" comprennent "Outlook" et "e-mail". Ils sont tout simplement redondants.

17. Est-ce que vous utilisez des enquêtes de satisfaction post rendez-vous pour mesurer l'expérience client ?

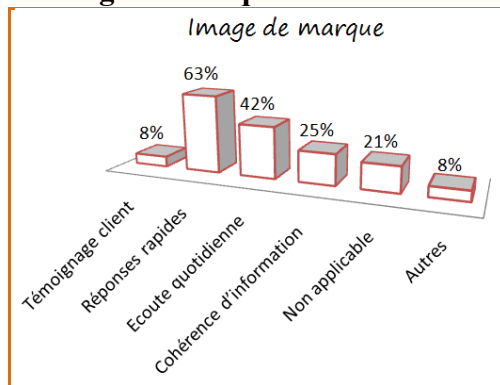
Figure 27 – Enquêtes de satisfaction post rendez-vous.



Un peu plus de la moitié des banques ne mènent pas d'enquêtes post rendez-vous.

18. Quels procédés utilisez-vous pour cultiver votre image de marque ?

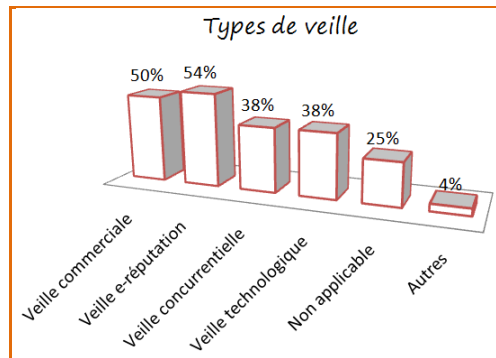
Figure 28 – Procédés d'image de marque.



Un peu moins de deux tiers des banques répondent rapidement à leurs clients, moins de la moitié surveillent quotidiennement les canaux de contact, un quart maintiennent la cohérence des informations publiées et très peu exploitent le témoignage client. Environ un cinquième ne se soucient pas de leur image de marque.

19. Quels types de veille adoptez-vous ?

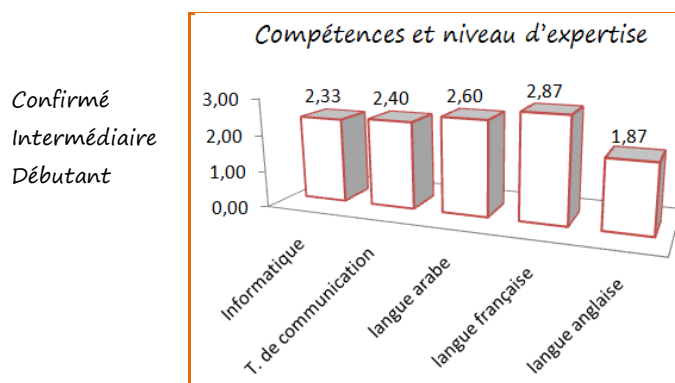
Figure 29 – Les différents types de veille utilisés.



La moitié des banques pratiquent la veille de leur e-réputation et la veille commerciale, plus d'un tiers effectuent la veille concurrentielle et la veille technologique. Un quart n'effectuent aucun type de veille.

20. Indiquez votre niveau d'expertise dans les compétences suivantes :

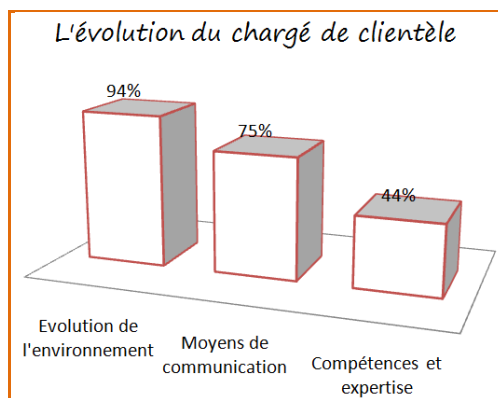
Figure 30 – Compétences et niveau d'expertise des enquêtés.



On remarque que la moyenne des niveaux de tous les sondés correspond au niveau intermédiaire et cela pour toutes les compétences considérées.

21. Comment voyez-vous l'évolution de l'environnement du chargé de clientèle ?

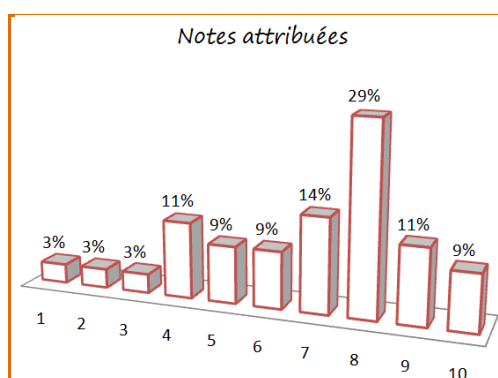
Figure 31 – Evolution de l'environnement du chargé de clientèle.



Presque la totalité des enquêtés ont affirmé que le chargé de clientèle doit évoluer pour accomplir correctement sa fonction, trois quart ont confirmé la nécessité pour ces agents de posséder les moyens adéquat de communication, et presque la moitié ont suggéré un perfectionnement dans leurs compétences.

22. Globalement, quelle note attribuez-vous à l'usage du numérique dans votre banque ?

Figure 32 – Notes attribuées à l'usage numérique dans les banques.



Environ un tiers des enquêtés ont attribué une note de 8, plus de la moitié ont attribué les notes 4, 5, 6, 7, 9 et 10, et le reste ont attribué les notes 1, 2 et 3.

Conclusion

Au regard des résultats précédents, on constate que toutes les banques considérées accordent un intérêt considérable pour l'intégration des outils numériques dans leur organisation. En effet, la dimension qu'elles attachent aux médias sociaux ainsi qu'aux différents critères de qualité de leurs composantes est clairement évocateur. Précisément, les pourcentages de certains éléments et détails étudiés, comme 100% pour les sites Web, 69% pour l'utilisation des réseaux sociaux et 63% pour la possession d'un e-mail, clarifient bien cette tendance.

D'un autre côté, on a décelé des insuffisances liées à la culture numérique des enquêtés auprès des agences physiques. En effet, ces enquêtés ont exprimé certaines préoccupations actuelles des chargés de clientèle pour faire face à des exigences professionnelles inhérentes à l'évolution de l'environnement bancaire. Ces dernières comprennent entre autres :

- Le cadre peu évolutif, statique ou même défaillant, du chargé de clientèle,
- Le chargé de clientèle n'est ni associé, ni consulté sur les nouveautés à apporter dans sa fonction commerciale,
- Le chargé de clientèle à un rôle important dans le système bancaire évolué et par conséquent il doit évoluer pour mieux connaître et maîtriser les besoins de son portefeuille clients,
- Parallèlement à l'évolution des activités en ligne et aux habitudes nouvelles des clients, le chargé de clientèle doit évoluer en termes de compétences,
- Le chargé de clientèle est dépourvu des compétences ou culture nécessaires à l'appréhension des nouvelles technologies,
- Le "système bancaire à revoir en entier" et par voie de conséquence celui du métier de conseiller bancaire,
- Le poste de chargé de clientèle à l'état présent est obsolète,
- A part le contact direct avec les clients, le chargé de clientèle n'a pas accès aux autres canaux de communication,
- La marge de progression est minimale vu que le chargé de clientèle est privé de certains moyens comme les réseaux sociaux,
- Beaucoup de choses, comme les moyens d'accès et de prospection, restent à améliorer,

Conclusion générale

L'évolution contemporaine des établissements bancaires peut globalement se résumer en deux phases. L'une caractérisée par une expansion des agences physiques d'une manière un peu instinctive et l'autre par une contraction dictée en partie par les crises bancaires des décennies des années 1980, 1990 et 2000.

Naturellement, l'implantation des agences d'une banque et leur fonctionnement obéissent à un paradigme d'organisation habituel très simple. L'implantation se fait en général selon le nombre de clients et chaque agence couvre logiquement un certain espace géographique. Plus la charge d'agence est élevée, plus il est nécessaire d'ouvrir une autre agence dans le même espace pour partager la charge. Toutes les opérations bancaires telles que les dépôts, les retraits et les virements se font exclusivement au sein des agences. Les clients sont donc contraints de se déplacer pour pouvoir les réaliser.

Présentement, les développements de la robotique et des technologies du numériques ont complètement remis en cause cette organisation caractérisée par des effets pervers multiple. Ces effets incluent, entre autres, la lourdeur des opérations, les pertes de temps considérables dues aux attentes ainsi que les coûts de fonctionnement parfois très élevés. En échange, le nouveau paradigme consiste à utiliser les nouvelles technologies pour réduire grandement les charges de l'agence tout en améliorant la satisfaction des clients. Cette optimisation est réalisable tout simplement par l'introduction d'outils ou de méthodes évolués tels que les DAB, les GAB, l'accès aux services bancaires à distance, le portefeuille électronique, les assistants virtuels, l'accès instantané à certaines ressources comme les versions électroniques de manuels contenant des informations utiles sur des sujets variés ainsi que l'évolution remarquables des moyens de paiement tels que le paiement mobile. Par ricochet, cela implique de fait la fermeture de beaucoup d'agences inefficaces et le maintien d'un nombre très réduit après leur modernisation. L'article intitulé 'This branch is dead' dans le blog de Chris Skinners (2013) illustre bien l'état de fermeture d'agences dans plusieurs pays.

D'une manière analogue, le métier de chargé de clientèle bancaire est aussi au cœur de ces évolutions. Initialement, l'affluence des clients vers les agences permet de simplifier le rôle de ces agents importants de l'industrie bancaire pour remplir facilement les fonctions d'assistant des clients dans la gestion de leur patrimoine, de conseillers sur les différentes options de placement disponibles et du commercial performant pour la banque et adapté à la clientèle. Le mode d'interaction de la banque avec ses clients se fait au niveau de l'agence physique. De nos jours, les habitudes ont changé et les agences ne sont plus fréquentées comme avant. Désormais la relation

avec le client a pris une dimension plus complexe avec l'abondance des canaux de contact tels que les sites Web, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux en plus des agences physiques. Ainsi, le couplage des différents canaux physique et digital, à la fois online et offline, d'une manière élaborée conduit à une stratégie omnicanale donnant plus de liberté et d'indépendance aux clients.

Conjointement à cet état, la prolifération des entreprises numériques de la fintech comme les néobanques, les prestataires de services de paiement, les conseillers et prestataires de services d'investissement et les robot-conseillers ainsi que l'arrivée des acteurs non-financiers comprenant les géants du Web comme Google, Amazon, Apple, Facebook et Microsoft a exhorté les banques à revoir leurs modèles de fonctionnement avec beaucoup de calcul et de rigueur. Par ailleurs, les développements technologiques récents dans les domaines de l'intelligence artificielle et des télécommunications ont des répercussions directes sur toutes les organisations de la société. En particulier, les entreprises commerciales à caractère stratégique comme les établissements bancaires se doivent non seulement être attentives aux innovations liées à leur métier mais aussi collaboratrices et proactives.

En plus de toutes les observations précédentes, cette présente étude a montré, à travers sa partie empirique, que le système bancaire existant est caractérisé par plusieurs insuffisances liées au numérique, telles que l'inaccessibilité des conseillers bancaires aux médias sociaux, leur incapacité à appréhender les nouvelles technologies de l'information ainsi que l'absence d'une politique globale de transformation digitale, malgré l'intérêt affiché par toutes les banques pour le digital. Certaines de ces insuffisances sont exprimées clairement par les commentaires donnés en annexe 2. Plus précisément, les chargés de clientèle sont tout simplement déconnectés de tous ce qui est digital. Non seulement ils sont dépourvus d'outils de communication modernes, mais leurs compétences numériques sont déplorables. Ainsi, ces résultats confirment nos deux hypothèses de recherche sur l'utilisation des méthodes digitales d'une part, et les outils et compétences numérique que doit posséder un chargé de clientèle d'autre part.

A titre d'illustration, les transformations numériques de l'autre rive de la méditerranée ont pris une nouvelle dimension. Dans le domaine bancaire, la Société Générale, par exemple, a équipé plusieurs de ses conseillers d'accessoires numériques, notamment les tablettes, et cela depuis 2015 (Mercadal-Delasalles, 2015). Dans le domaine de l'éducation, par contre, un communiqué de presse de la Commission Européenne (CE, 2005) a décrit huit compétences clés que tout européen devrait avoir. Notamment, la culture numérique est citée juste après les compétences linguistiques et mathématiques.

Suite donc à ces observations, le métier de conseiller bancaire en Algérie requiert des compétences supplémentaires. Plus clairement, ces agents doivent enrichir leur compétence numérique afin de pouvoir atteindre les clients qui ne se déplacent que rarement auprès des agences. Ils doivent en particulier s'investir pour connaître les différentes méthodes de collecte, d'analyse et de sélection de données clients à travers l'utilisation intelligente des médias sociaux. Ainsi, pour mieux connaître leurs clients et leurs assurer un bon suivi, ces agents sont appelés à les atteindre virtuellement n'importe où et à n'importe quel moment.

Enfin, il ressort de cette étude que nos banques sont à classer tout au début de la première phase citée au début de cette conclusion. Elles sont plutôt conservatives et rigide dans leur mode de fonctionnement habituel. En effet, même si ces banques ont toutes des sites Web et certaines ont des profils sur certains réseaux sociaux, cela ne ressemble qu'à une façade car ces derniers sont soit très peu exploités soit tout simplement non exploités.

1. Ouvrages

1. Akkaoui, S. (2016), "Décryptage" dans "Tout comprendre des Chatbots". Livre blanc, The Social Client, Agence Conseil Digital, Sitel.
2. Benjamin, D. (2005), "La monnaie et les banques dans l'économie". Educa Vision, Coconut Greek, FL, Etats-Unis.
3. Bontemps, C. et Curien, P. (2007), "Microsoft® Access 2007: formation complète", Micro Application, Paris.
4. Daft, R.L. (2008), "The Leadership Experience". Thomson Higher Educ., 4th ed., USA.
5. Delhaye, D. (2013), "Le Parcours Client : une communication sous influence". Livre Blanc, Cincom Systems, Inc.
6. Desavoie, B., Ducamp, C., Mazenod, X. & Moisant, X. (2005) "Les Blogs : Nouveau média pour tous". M2 Editions, Paris.
7. Duchesne et al. (2016), Banque – Conseiller de clientèle ", le Volum' - N°07 (Français) Broché, 3eme édition, Foucher.
8. Eloquant (2018), "Intelligence artificielle et relation client, c'est maintenant !". Livre blanc.
9. Faccarello, G. (2009), "Aux origines de l'économie politique libérale : Pierre de Boisguilbert". Edition électronique.
10. Fayon, D. & Tartar, M., (2014), "Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise", Pearson Education France.
11. Foucault, M. (1966), "Les mots et les choses". Editions Gallimard, Paris.
12. Bretones, L., Isaac, H., Vermont, J-F, Michardiére, B., Vaziaga, C et Balas, P. (2014), "Big Data, l'accélérateur d'innovation". Livre blanc de l'Institut G9+, Renaissance Numérique".
13. Kotler, P. et Dubois, B. (2000) "Marketing Management". Eyrolles, 10^{ème} édition, Paris.
14. Laudon, K., Laudon, J., Fimbel, E. & Costa, S. (2010), "Management des systèmes d'information". 11e édition, Pearson Education France.
15. Marmel, E. (2013), " Office 2013 Simplified", John Wiley & Sons, Inc.
16. MCC (2014), "Lumière sur les réseaux sociaux : animation des communautés connectées, guide pratique". Livre blanc, Ministère de la culture et de la communication, universcience, France.
17. Metay, Y. et Rudelle, C. (2006) "Economie-droit : Terminales STG". Bréal, France.
18. Mishkin, F., Bordes, C., Hautcœur, P-C., Lacoue-Labarthe, D. et Ragot, X. (2010), "Monnaie, banque et marchés financiers". 9^{ème} édition, Pearson Education France.
19. Orsingher, R. (1964), "Les banques dans le monde". Etudes et documents Payot, Paris.
20. Quimfumu, J. (2018), "Instagram Marketing Excellence : Découvrez les toutes dernières stratégies pour dominer Instagram et booster vos ventes !". Editeur BOD, Paris.
21. Rivard, F. (2012), "Cloud Computing : le système d'information sans limite". Collection Management et Informatique, Hermès Sciences Publications – Lavoisier, Paris.
22. Roman, B. et Tchibozo, A. (2017) "Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale". Dunod, Paris.
23. Roncalli, T. (2009), "La gestion des risques financiers". Paris, 2^{ème} édition, Economica.
24. BM (2013), "Système de comptabilité nationale 2008". BM, CE, FMI, OCDE et ONU
25. Syntec (2017), "Révolution digitale – Un nouveau rôle pour les acteurs du numérique". Livre Blanc, Innovation & Technologies, Syntec numérique.
26. Syntec (2018), "Révolution digitale : guide pratique pour réussir sa transformation par l'innovation". Livre Blanc, Innovation & Technologies, Syntec numérique
27. Thunis, X. (1996), "Responsabilité du banquier et automatisation des paiements". Presses universitaires de Namur, Belgique.
28. Uchange (2016), "Comprendre la blockchain – Anticiper le potentiel de disruption de la blockchain sur les organisations". Livre Blanc, U, Plateforme de transformation digitale, uchange.co

2. Articles

28. Banque de France (2018), "Les moyens et les instruments de paiement". Chapitre 2 dans Publications Banque de France, " Paiements et infrastructures de marché à l'ère digitale", pp.19-37
29. Bridel, P. (2014), "Why is there Money ? Or yet a new attempt at solving the Hahn Problem". *OEconomia*, 4-4, pp. 623-635.
30. Casadesus-Masanell, R. et Zhu, F. (2011), "Business Model Innovation and Competitive Imitation : The Case of Sponsor-Based Business Models". Working paper, 11-003, Harvard Business School. Article in *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 4, pp. 464-482.
31. Elisabeth, C. (2020), "Du core banking system au digital banking system". Edito de *Revue Banque* n° 847.
32. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007), "Paths to success - Three ways to successfully innovate your business model". IBM Institute for Business Value. Article in *Strategy & Leadership*, Vol. 35 No. 6, pp. 27-33.
33. Maldonato, J. & Phaure, H. (2020), "*DSP2, open banking : quels impacts sur les activités de crédit ?*" dans *Revue Banque* n°847.
34. Malrieu, A. (2005), "Le rôle économique des sanctuaires romains : thésaurisation et investissement des fonds sacrés". In: *Topoi*, volume 12-13/1, 2005. pp. 95-116.
https://www.persee.fr/doc/topoi_1161-9473_2005_num_12_1_1993
35. Mercadal-Delasalles, F. (2015) "Histoire d'une transition numérique : Société Générale". *Revue d'économie financière*, 120(4), pp. 23-34.
36. Michel, S., Michaud-Trévinat, A., and Cocula, F., (2019), "Net Impacts in Front Office IS: a First Operationalization of Delone and McLean Model in the Banking Sector. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*", 22(2), pp. 92-112, disponible en ligne à www.ejise.com
37. Moreau, J. (1969), "Aristote et la monnaie". *Revue des Etudes Grecques*, 82-391-393, pp. 349-364.
38. Richard, B. & Masmoudi, I. (2010), "Crise financière et gouvernance des banques". *Vie & sciences de l'entreprise*, 2010/3-4 (N° 185-186), pp. 172-186.
<https://doi.org/10.3917/vse.185.0172>
39. Polo, A. (2007) "Corporate governance of banks: the current state of the debate". MPRA Paper No. 2325

3. Revues, Encyclopédies, Documents Institutionnels

40. Bpifrance (2020), "Crédits bancaires à court terme". Bpifrance Création.
41. Cassou, P-H. (1995) "La réglementation bancaire européenne". *Bulletin de la banque de France*, No 22, pp. 129-137.
42. Coussergues, S. de., Bourdeaux, G. et Péran, T. (2017), "Gestion de la banque : normes et réglementations à jour, nouvelles stratégies bancaires". 8ème édition, Dunod
43. OCDE (2002), "L'avenir de l'argent". Service des publications de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), Paris.

4. Rapports – Etudes – Guides – Dossiers

44. Assayag, S. et Schlosser, A. (2014), "L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial". Cabinet Weave, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, Paris.
45. BNA (2021a), "Conditions de Banque Applicables aux Entreprises". Services et prestations offertes par la Banque Nationale d'Algérie.

46. BNA (2021b), "Conditions de Banque Applicables aux Professionnels". Services et prestations offertes par la Banque Nationale d'Algérie.
47. BNA (2021c), "Conditions de Banque Applicables aux Particuliers". Services et prestations offertes par la Banque Nationale d'Algérie.
48. Capgemini & MIT (2012), "The digital advantage : how digital leaders outperform their peers in every industry". Research report, Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business.
49. Cigref (2013), "Entreprises & Culture Numérique". Cigref Réseau de grandes entreprises, Paris.
50. Detective Banque (2020), "N26 Avis : tout ce qu'il faut savoir !". Les banques passées à la loupe...". Dossier sur la néo-banque N26.
51. Erhel, C. & La Raudière, L. de. (2017), "Rapport d'information sur les objets connectés". Assemblée Nationale Française, Commission des affaires économiques.
52. Famillesdefrance (2015), "Le chèque bancaire" Familles de France, Fiche pratique n° 74.
53. Guigal, Mérisin et Desguée (2011), "Le guide de la banque - Comptes, cartes bancaires, services". Fine Media, Paris.
54. KPMG (2019a) "Panorama des néobanques en France – 2019 : l'année de l'adaptation des services bancaires aux nouveaux modes de consommation client, 1er semestre".
55. KPMG (2019b) "Benchmark international des cartes de paiement – Comment les nouvelles cartes de paiement simplifient le quotidien des particuliers et des entreprises ?".
56. Kurzweil, R. (2015), " Big Data et Objets Connectés - Faire de la France un champion", institut montagn,
57. Lemoine, F. (2014), "La nouvelle grammaire du succès La transformation numérique de l'économie française". Rapport au gouvernement.
58. Mille-Alliance (2015), "La transformation digitale des entreprises". Etude du cabinet Mille-Alliance, conseil en management.
59. OMB (2017), "Guide des métiers-repères de la banque". Observatoire des Métiers de la Banque.
60. Sifakis, J. (2011), "L'Évolution de l'Informatique - Perspectives et Défis". Institut de France, Académie des Sciences.
61. Simmon, E. (2018), "Evaluation of Cloud Computing Services Based on NIST SP 800-145". NIST Special Publication, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce.
62. Themeco (2016), "La transformation digitale des entreprises". Dossier

5. Thèses, Notes de Cours

63. Boukari, M. (2014), "La théorie de la libéralisation financière face aux enjeux du financement du développement en Afrique subsaharienne". Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Bordeaux, France.
64. Iguergaziz, W. (2019), "Evaluation de la réglementation prudentielle et son impact sur la stabilité du système bancaire algérien". Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou
65. CdD (2019), "Les moyens de paiement en résumé (chèque, ...)", Cours de droit.net
66. Costa, P. da. (2018), "Economie: cours d'introduction à l'analyse économique". Ecole CentraleSupélec, Paris.
67. Garnir, H.P. & Monjoie, F. (2006), "Introduction à l'informatique". Notes de cours, Université de Liège, Faculté des Sciences.
68. Mathonnat, C. (2017) "Développement financier et crises bancaires : une analyse de l'effet exercé par la taille et l'activité des intermédiaires financiers sur l'origine et les conséquences des crises bancaires". Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Clermont Auvergne, Clermont-Ferrand, France.

69. Zammar, N. (2012), "Réseaux Sociaux Numériques : Essai de catégorisation et de cartographie des controverses". Thèse de doctorat, Université Européenne de Bretagne, Rennes 2.

6. Interview, Communiqués de presse

70. CE (2005), "Education et formation tout au long de la vie et compétences clés pour tous : des contributions essentielles à la prospérité et à la cohésion sociale". Communiqué de presse, Commission Européenne, Bruxelles, 10 novembre 2005.
71. Cheffou, A. I. (2018), "Propos recueillis par Maximilien Arengi, novembre 2018". Banque, une entreprise comme les autres ? Le Magazine des Grandes Ecoles et Universités, No 82, p.66.

7. Blogs et Sites Web

72. "Economie Collaborative".
https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/entrepreneuriat/economie_collaborative/document_consultation_ecocollab.pdf [Consulté le 05/05/2021].
73. 10 Meilleures Applications Mobiles des Banques 2021, <https://www.meilleure-banque.com/applications-mobiles-banques> [Consulté le 23/04/2021]
74. Big Data, pourquoi sont-elles importantes pour votre entreprise?
<https://www.computerfutures.com/fr-fr/blog/2020/02/big-data-pourquoi-sont-elles-importantes-pour-votre-entreprise/> [Consulté le 24/03/2021].
75. Billetdebanque (2015), "Faut-il dire facilité de caisse ou découvert ?",
<https://billetdebanque.panorabanques.com/banque/banque-particuliers/fiche-pratique-banque/faut-il-dire-facilite-de-caisse-ou-decouvert/> [Consulté le 10/07/2021]
76. BNP Paribas (2020), "Actualités". <https://group.bnpparibas/toutes-actualites/8> [Consulté le 10/07/2021]
77. BoursedesCrédits (2021), "Montage financier",
<https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-montage-financier-3007.php> [Consulté le 09/07/2021]
78. Capitaine Banque (2021), "Banque en ligne et néobanque – Quelles sont les différences?", <https://www.capitaine-banque.com/actualite-banque/banque-en-ligne-et-neobanque/> [Consulté le 09/07/2021]
79. Laurent Bloch (2003), "Les systèmes d'exploitation des ordinateurs : histoire, fonctionnement, enjeux", chapitre 11 Micro-informatique. <https://www.laurentbloch.org/Data/Livre-Systeme/livre014.html> [Consulté le 03/03/2021].
80. Choisir le bon type de site Web, <https://www.nemesis-studio.com/types-site-internet/> [Consulté le 16/02/2021].
81. Citations célèbres, <https://quotepark.com/fr/citations/1662-jack-welch-when-the-rate-of-change-outside-exceeds-the-rate-o/> [Consulté le 09/11/2020].
82. Comment fidéliser le client en banque ? <https://www.citizencall.fr/fideliser-clients-banque/> [Consulté le 15/09/2020].
83. Compte bancaire : types, fonctionnement et frais en 2021,
<https://selectra.info/finance/guides/compte-bancaire> [Consulté le 29/06/2021].
84. Coze, A-C et Le Grand, M. (2004), https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/messagerie_instantanee.pdf [Consulté le 10/07/2021]
85. D'Arpanet aux réseaux sociaux d'aujourd'hui, 31 janvier 2011,
<https://www.cigref.fr/archives/histoire-cigref/blog/d-arpanet-aux-reseaux-sociaux-d-aujourd'hui/> [Consulté le 06/03/2021].
86. Définition du mot Etablissement de crédit,
<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199181-etablissement-de-credit-definition-traduction/> [Consulté le 25/01/2021]

87. Dos Santos, D. SBE Direct (2018), "Comprendre la RFID en 10 points". <https://sbedirect.com/fr/blog/article/comprendre-la-rfid-en-10-points.html> [Consulté le 10/07/2021]
88. Fonctionnalités de l'application Banxy, <https://www.banxybank.com/fr/appli-en-details> [Consulté le 29/06/2021]
89. Gartner est une entreprise américaine qui fournit aux hauts dirigeants d'entreprises les informations, les conseils et les outils indispensables à la réalisation de leurs objectifs. <https://www.gartner.com/en/about> [Consulté le 05/05/2021].
90. Gaudiaut, T., (2021), "Facebook domine en maître sur les réseaux sociaux". Statistica. <https://fr.statista.com/graphique-du-jour/Internet/p/2/> [Consulté le 23/04/2021].
Google (2021), "Des produits pour vous aider au quotidien". https://about.google/intl/ALL_fr/products/ [Consulté le 10/07/2021]
91. Guide d'Utilisateur, Conseil d'État des Chevaliers de Colomb, <https://chevaliersdecolomb.com/PDF/CdeC-GuideUsagerSkype.pdf> et TUTORIEL SKYPE, <https://www.club-informatique-clayes-sous-bois.fr/pdfs/communication/tuto-skype.pdf> [Consulté le 28/05/2021].
92. <https://n26.com/fr-fr> [Consulté le 22/ 09/ 2020].
93. <https://www.banxybank.com/fr/page/termes-et-conditions-p6> [Consulté le 21/11/2020].
94. <https://www.revolut.com/> [Consulté le 22/11/2020].
95. La Carte CIB, <https://www.bna.dz/fr/monetique/carte-cib.html> [Consulté le 29/06/2021].
96. La règle des 3D a été inventée par Henri Bourguinat, né en 1933 et spécialiste en économie et finances internationales. Le dico du commerce international, <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/regle-des-3-d.html> [Consulté le 20/09/2020].
97. La sphère Google, <http://www.lelacdevassiviere.com/attachments/article/316/google.pdf> [Consulté le 23/04/2021].
98. Lafinancementpour tous (2021), "Découvert bancaire", <https://www.lafinancementpour tous.com/pratique/banque/le-compte-bancaire/decouvert-bancaire/> [Consulté le 10/07/2021]
99. Larousse (2021), dictionnaire en ligne de la langue française. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863> [Consulté le 01/01/2021].
100. Laurent Bour, "Qu'est-ce que la transformation digitale ou numérique ?", dossier, 31 juillet 2020, <https://www.journalducma.com/dictionnaire-marketing/transformation-digitale-numerique/> [Consulté le 22/10/2020].
101. Le guide complet pour tout savoir sur la nouvelle API WhatsApp pour les entreprises, <https://www.cm.com/cdn/web/fr-fr/file/guide-whatsapp-api-cm.pdf> [Consulté le 28/05/2021].
102. Le streaming est une technologie permettant de diffuser du contenu audio et vidéo sur Internet sans qu'il soit nécessaire de télécharger des fichiers. <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1445184-streaming-definition-fonctionnement-technique-et-utilisation/> [Consulté le 04/03/2021].
103. Les applications de messagerie instantanée les plus populaires dans le monde en janvier 2019, <https://fr.statista.com/statistiques/564407/applis-de-messagerie-mobiles-les-plus-populaires-dans-le-monde-en/> [Consulté le 23/04/2021].
104. Les banques commerciales en Algérie, <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf> [Consulté le 08/ 05/2021].
105. Les bureaux de représentation en Algérie, <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/bureauxderepresentation.pdf> [Consulté le 09/05/2021].
106. Les différents types de crédits par signature, <https://www.tacotax.fr/guides/credits-immobiliers/types-de-credits#section3> [Consulté le 21 /12/2020].
107. Les mentions obligatoires du chèque, <https://www.lesclesdelabanque.com/web/cdb/Particuliers/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/8QEHT8?OpenDocument> [Consulté le 29/06/2021].

108. Les moyens de paiement à crédit,
https://www.i-manuel.fr/SP_GE1TGA/SP_GE1TGAdocfic3.htm
109. Lesclésdelabanque (2021), "Qu'est-ce que l'affacturage ou factoring ?".
<https://www.lesclésdelabanque.com/web/Cdb/Entrepreneurs/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AAKJ6G?OpenDocument> [Consulté le 10/07/2021]
110. L-Expert-Comptable (2021), "Escompte: définition, application, intérêt". <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-l-escompte.html> [Consulté le 10/07/2021]
111. Mathieu, G. (2021), "Différence entre néobanque et banque mobile". Compte Pro,
<https://www.compte-pro.com/difference-entre-neobanque-banque-mobile> [Consulté le 09/07/2021]
112. Mehvish (2019), "How to post from Facebook to Instagram at the same time".
<https://www.guidingtech.com/post-facebook-to-instagram/> [Consulté le 20/03/2021].
113. Microsoft 365 and Office 365 service descriptions, <https://docs.microsoft.com/en-us/office365/servicedescriptions/office-365-service-descriptions-technet-library> [Consulté le 23/02/2021].
114. MIF épargne et prévoyance (2020), "Le rôle de la Banque centrale européenne",
<https://www.mifassur.com/dossier-epargne/role-banque-centrale-europeenne> [Consulté le 09/07/2021]
115. Programme d'Accès Communautaire / Atelier 5 – Initiation à Microsoft Outlook,
http://www.formationsenligne.com/formations_fichiers/fichiers/Outlook.pdf [Consulté le 27/04/2021].
116. Qu'est ce qu'un blog? http://documentation.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/pres_gale-2.pdf [Consulté le 15/10/2020].
117. Qu'est-ce que l'ingénierie financière ?
<https://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/qu-est-ce-que-l-ingenierie-53760> [Consulté le 26/01/2021]
118. Réseaux sociaux et messageries : les services les plus utilisés en 2021,
<https://fr.statista.com/graphique-du-jour/Internet/p/2/> [Consulté le 23/04/2021].
119. Skinner, C. (2013) "This bank branch is dead ... no it's not! It's, uh, resting ...".
<https://thefinanser.com/2013/10/this-bank-branch-is-dead-no-its-not-its-uh-resting.html/> [Consulté le 16/04/2021].
120. Société Générale Espace entreprise, "Le crédit documentaire".
https://static.societegenerale.fr/ent/ENT/Repertoire_par_type_de_contenus/Fichiers_uploads/PDF/Commerce_international/credit_documentaire_savoir_plus.pdf [Consulté le 10/07/2021]
121. Statista (2019), "Classement des applications de messagerie instantanée les plus populaires dans le monde en janvier 2019, selon le nombre d'utilisateurs actifs mensuels (en millions)". Statista Research Department, 8 avr. 2019.
<https://fr.statista.com/statistiques/564407/applis-de-messagerie-mobiles-les-plus-populaires-dans-le-monde-en/> [Consulté le 23/04/2021].
122. Stories Instagram: Comment les Maîtriser pour Augmenter Votre Audience,
<https://blog.hootsuite.com/fr/comment-utiliser-stories-instagram/> [Consulté le 28/05/2021].
123. Thpanorama (2019), "Les 8 avantages et inconvénients les plus importants de WhatsApp". <https://www.thpanorama.com/blog/cultura-general/las-8-ventajas-y-desventajas-de-whatapp-ms-importantes.html> [Consulté le 10/07/2021]
124. Usenet est le réseau distribué qui a introduit le concept de forum de discussion en 1979. Source : Connaître l'évolution des réseaux sociaux - Repères historiques,
http://portail.lyc-la-martiniere-diderot.ac-lyon.fr/srv20/co/C1_Historique_RS.html [Consulté le 04/03/2021].

Abréviations	Signification
IA	- Intelligence Artificielle
5V	- Volume, Variété, Vitesse, Valeur et Vérité.
API	- Interface de Programmation Applicative
IT	- Information Technology
3D	- Trois Dimensions
BM	- Business Model
DAB	- Distributeur Automatiques de Billets
GAB	- Guichets Automatiques de Banque
TPE	- Terminaux de Paiement Electroniques
CCP	- Communication en Champ Proche
RFID	- Radio-Identification
CIB	- Carte interbancaire
SMS	- Short Message Service
iOS	- iPhone Operating System
MMS	- Multimedia Messaging Service
PC	- Personal Computer
MSN	- Microsoft Network
APK	- Android Package Kit (installation file)
RIB	- Relevé d'identité bancaire
PIN	- Personal Identification Number

N°	Intitulé	Page
Introduction générale		
Figure 1	Articulation générale du mémoire	12
Chapitre I		
Figure 2	Quelques repères historiques d'Usenet au réseau social Twitter.	15
Figure 3	Les innovations du digital.	17
Figure 4	Les cinq limites des outils traditionnels.	18
Figure 5	Manières de la captation des données.	20
Figure 6	Les innovations du digital.	24
Chapitre II		
Figure 7	Schéma simplifié des moyens de paiement scripturaux.	47
Figure 8	Les différents types de cartes bancaires.	49
Chapitre III		
Figure 9	Facebook domine en maître sur les réseaux sociaux en 2021.	60
Figure 10	Classement des applications de messagerie instantanée les plus populaires dans le monde en janvier 2019, selon le nombre d'utilisateurs actifs mensuels (en millions).	64
Chapitre IV		
Figure 11	Aspects de représentation numérique.	86
Figure 12	Critères de qualité d'un site Web.	86
Figure 13	Publication de livres numériques sur sites Web.	87
Figure 14	Les réseaux sociaux utilisés par les banques.	87
Figure 15	Les types de contenu intégrés ou partagés.	87
Figure 16	Nombre de fans ou d'abonnés sur médias sociaux.	88
Figure 17	Les banques et la messagerie instantanée.	88
Figure 18	Les outils de prospection commerciale utilisés.	88
Figure 19	L'utilisation des processus de vente par les banques.	89
Figure 20	L'utilisation des campagnes de publicité par les banques.	89
Figure 21	Exploitation des différentes informations de renseignement.	90
Figure 22	catégorisation des clients d'une banque.	90
Figure 23	Fréquences de mise à jour sur médias sociaux.	90
Figure 24	Types de données recueillies par les banques.	91
Figure 25	Méthodes de gestion des rendez-vous.	91
Figure 26	Méthodes de rappel et de confirmation des rendez-vous.	92
Figure 27	Enquêtes de satisfaction post rendez-vous.	92
Figure 28	Procédés d'image de marque.	92
Figure 29	Les différentes types de veille utilisés.	93
Figure 30	Compétences et niveau d'expertise des enquêtés.	93
Figure 31	Evolution de l'environnement du chargé de clientèle.	94
Figure 32	Notes attribuées à l'usage numérique dans les banques.	94

N°	Intitulé	Page
Chapitre I		
Tableau 1	Transactions sans tiers de confiance.	17
Tableau 2	Exemple de traitement avec et sans Chatbot.	22
Chapitre IV		
Tableau 3	Les agences de l'échantillon.	78
Tableau 4	Statistiques globales de participation.	78
Tableau 5	Statistiques de remplissage de chaque question.	79
Tableau 6	Les banques ou bureau de représentation de l'échantillon.	80
Tableau 7	Nombres de messages et d'exemplaires envoyés.	80
Tableau 8	Statistiques globales de participation par e-mail.	81
Tableau 9	Statistiques globales de participation sur réseaux sociaux.	81
Tableau 10	Echange de messages avec la banque Al Salam.	82
Tableau 11	Statistiques des réponses.	82
Tableau 12	Calcul des moyennes pondérées.	84
Tableau 13	Catégorisation des commentaires.	85

Annexe 1 : 1) Questionnaire (forme imprimée)
La prestation de services bancaires à l'ère du digital : votre évaluation compte!

Nous menons actuellement une étude auprès des banques afin de fournir à ces institutions une appréciation de l'impact du déploiement numérique sur l'accès à leurs services. Nous aimerions connaître l'apport des technologies digitales d'une part et les aptitudes et compétences que doivent avoir les chargés de clientèle de l'autre. Ce travail fait partie de notre projet de fin de cycle en vue de valider un Master en gestion, option management bancaire.

Le questionnaire ne devrait prendre que quelques minutes et toutes vos réponses resteront soigneusement anonymes.

Nous vous remercions vivement pour votre coopération.

1. Quels sont les pivots de votre identité digitale ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Site Web | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Blog | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | |
| <input type="checkbox"/> Email | |
| <input type="checkbox"/> Réseaux sociaux | |

2. Quelles notes de satisfaction attribuez-vous dans vos pratiques aux aspects, énumérés ci-dessous, de votre site Web ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(a) Design de l'interface du site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Contenu clair, concis et structuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Fonctionnalités statiques et interactives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Navigation rapide et fluide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Maintenance et actualisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Votre site Web contient-il des documents téléchargeables comme les livres blancs ou ebooks ?

- Oui
 Non

4. Sur quels sites de médias sociaux êtes-vous actifs ?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Twitter | |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |
| <input type="checkbox"/> Instagram | |

5. Quels types de contenu intégrez-vous à votre site ou partagez-vous sur les médias sociaux ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Infographie | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Image | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Vidéo | |
| <input type="checkbox"/> Storytelling | |
| <input type="checkbox"/> Podcast ou contenu audio numérique | |
| <input type="checkbox"/> Citation | |

6. Quel est approximativement le nombre de fans ou d'abonnés pour chacun des profils de médias sociaux de votre banque ?

- | | |
|-------------------|---|
| Facebook : | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| LinkedIn : | <input type="checkbox"/> Autres : |
| Twitter : | |
| Youtube : | |
| Instagram : | |

7. Quelles messageries instantanées utilisez-vous pour communiquer en temps réel ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> WhatsApp | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Skype | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Viber Messenger | |
| <input type="checkbox"/> Facebook Messenger | |

8. Quelles sont vos outils numériques de prospection commerciale ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Formulaire de contact | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Jeux-concours | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Sondages | |
| <input type="checkbox"/> Evénements | |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | |
| <input type="checkbox"/> Offres d'emploi | |
| <input type="checkbox"/> Fans des réseaux sociaux | |

9. Quels processus de vente utilisez-vous pour faire connaître vos offres de produits et services ?

- Prospection commerciale physique
- Annonces offline (dépliants, flyers, spots tv,...)
- Campagne marketing publipostage ou email
- Publications sponsorisées sur médias sociaux
- Autres :

10. Quels types de campagnes de publicité organisez-vous pour vos produits sur les réseaux sociaux ?

- Campagnes simples
- Campagnes professionnelles
- Ni l'une, ni l'autre

11. Selon vous, quelles divisions de la section "à propos de nous" d'un média social devraient être remplies?

- Section d'informations sur l'entreprise
- Section informations de contact
- Section 'Plus d'informations'

12. Que pensez-vous de la segmentation ordinaire de la base des clients en groupes des entreprises, professionnels et particuliers puis en sous-groupes appropriés ?

- Cette approche traditionnelle ne permet pas de rendre compte de la diversité des attentes hétérogènes et personnalisées des clients
- Cette approche reste satisfaisante ; elle a déjà fait ses preuves depuis de nombreuses années
- Le renforcement de cette approche est nécessaire pour créer une réelle expérience personnalisée

13. Qu'est-ce qui décrit le plus la fréquence de mise à jour de vos profils sur les médias sociaux?

- Mises à jour en temps réel et production de 1 à 2 contenus par semaine
- Organisation du contenu en fonction des mises à jour périodiques (journalières, hebdom., ...)
- Production de 1 à 2 contenus par jour
- Mises à jour et publications sporadiques
- Autres :

14. Quels types de données utiles recueillez-vous sur vos audiences pour améliorer l'expérience des clients avec la banque ?

- Les informations classiques de contact
- Les informations spécifiques au segment de l'audience
- Les données sur l'historique du client
- Les données de personnalisation associées à des manifestations spéciales comme les célébrations des fêtes culturelles et les vacances

15. Par quels points d'entrée un conseiller bancaire reçoit-il les demandes de rendez-vous avec les clients ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rencontre en vis-à-vis | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Téléphone | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Email | |
| <input type="checkbox"/> Médias sociaux | |

16. Quelle est votre procédure pour les rappels et confirmation de rendez-vous ?

- Les rendez-vous ne sont pas rappelés
- Gestion manuelle par téléphone, SMS ou email
- Programmation automatique SMS
- Notification automatique par médias sociaux
- Autres :

17. Est-ce que vous utilisez des enquêtes de satisfaction post rendez-vous pour mesurer l'expérience client ?

- Oui
- Non

18. Quels procédés utilisez-vous pour cultiver votre image de marque ?

- Témoignage de clients satisfaits
- Réponses aux questions et conversations en temps opportun
- Surveillance journalière des canaux de contacts
- Identité cohérente sur tous les canaux
- Non applicable
- Autres :

19. Quels types de veille adoptez-vous ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Veille commerciale | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Veille image, e-réputation | <input type="checkbox"/> Autres : |
| <input type="checkbox"/> Veille concurrentielle | |
| <input type="checkbox"/> Veille scientifique et technologique | |

20. Indiquez votre niveau d'expertise dans les compétences suivantes :

	Débutant	Intermédiaire	Confirmé
(a) Informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Technologies de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) langue arabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) langue française	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) langue anglaise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Comment voyez-vous l'évolution de l'environnement du chargé de clientèle ?

22. Globalement, quelle note attribuez-vous à l'usage du numérique dans votre banque ?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Glossaire des principaux termes ou expressions utilisés dans le questionnaire

Identité digitale – L'identité numérique d'une entreprise est l'ensemble des informations sur son existence publiées sur tous les médias sociaux. En d'autres termes, c'est sa facette sur Internet.

Technologies de communication – Les technologies de communication regroupent tous les systèmes destinés à faciliter les communications. Ces systèmes concernent les réseaux informatiques et les réseaux de télécommunications.

Messageries instantanées – La messagerie instantanée est l'application qui permet d'échanger des documents numériques, à travers un réseau de communication, en temps réel entre plusieurs personnes.

Médias sociaux – Les médias sociaux sont toutes les applications web de communication tels que le site web, le blog, la newsletter et les réseaux sociaux.

Site Web – Un site Web est un ensemble de documents ou de pages liés entre elles par des hyperliens. Chaque site est accessible via Internet en utilisant une adresse bien distincte.

Blog – Un blog est un site particulier ou encore une partie d'un site web destiné à publier régulièrement des articles généralement relatifs à un thème spécifique. Souvent, les lecteurs peuvent apporter des commentaires.

Newsletter – C'est une lettre d'information généralement commerciale ou éditoriale envoyée périodiquement à un groupe d'abonnés.

Réseaux sociaux – Un réseau social peut être défini comme un support de communication permettant à plusieurs personnes d'échanger des informations sur divers sujets.

E-mail – Courrier électronique.

Livres blancs – Un livre blanc fournit une réponse claire et concise à un problème bien précis. C'est un outil de marketing qui permet de positionner l'éditeur dans son domaine d'une part et d'être utile au lecteur d'autre part.

ebook – C'est un livre digital. Il désigne un fichier informatique qui peut être présenté sous différents formats et utilisé avec différents équipements.

Infographie – Une infographie désigne la création ou la manipulation de graphiques ou d'images par ordinateur.

Storytelling – Le storytelling est l'utilisation d'histoires à des fins de communication.

Podcast – Fichier audio ou vidéo que l'on peut télécharger depuis Internet.

Publications sponsorisées – Une publication sponsorisée nécessite l'achat d'un espace publicitaire auprès d'un fournisseur de services tel que Facebook.

Fonctionnalités statiques ou interactives – Une fonctionnalité statique signifie ce qui est fonctionnel sans engagement ou participation de l'utilisateur, comme un e-mail ou un livre blanc. Une fonctionnalité interactive, en revanche, fait référence à une ressource qui nécessite un engagement ou une participation de l'utilisateur, telle qu'une carte géographique dynamique qui peut être développée, réduite ou affichée en plein écran.

2) Questionnaire (forme numérique)

La prestation de services bancaires à l'ère du digital : votre évaluation compte!

Nous menons actuellement une étude auprès des banques afin de fournir à ces institutions une appréciation de l'impact du déploiement numérique sur l'accès à leurs services. Nous aimerions connaître l'apport des technologies digitales d'une part et les aptitudes et compétences que doivent avoir les chargés de clientèle de l'autre. Ce travail fait partie de notre projet de fin de cycle en vue de valider un Master en gestion, option management bancaire.

Le questionnaire ne devrait prendre que quelques minutes et toutes vos réponses resteront soigneusement anonymes.

Nous vous remercions vivement pour votre coopération.

1. Quels sont les pivots de votre identité digitale ?

Site Web

Non applicable

Blog

Autres :

Newsletter

Email

Réseaux sociaux

2. Quelles notes de satisfaction attribuez-vous dans vos pratiques aux aspects, énumérés ci-dessous, de votre site Web ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(a) Design de l'interface du site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Contenu clair, concis et structuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Fonctionnalités statiques et interactives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Navigation rapide et fluide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Maintenance et actualisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Votre site Web contient-il des documents téléchargeables comme les livres blancs ou ebooks ?

Oui

Non

4. Sur quels sites de médias sociaux êtes-vous actifs ?

Facebook

Non applicable

LinkedIn

Autres :

Newsletter

Youtube

Réseaux sociaux

5. Quels types de contenu intégrez-vous à votre site ou partagez-vous sur les médias sociaux ?

Facebook

Non applicable

LinkedIn

Autres :

Twitter

Youtube

Podcast ou contenu audio numérique

Citation

6. Quel est approximativement le nombre de fans ou d'abonnés pour chacun des profils de médias sociaux de votre banque ?

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Youtube
- Instagram :

Non applicable

Autres :

7. Quelles messageries instantanées utilisez-vous pour communiquer en temps réel ?

- WhatsApp
- Skype
- Viber Messenger
- Facebook Messenger

Non applicable

Autres :

8. Quelles sont vos outils numériques de prospection commerciale ?

- Formulaire de contact
- Jeux-concours
- Sondages
- Evénements
- Newsletter
- Offres d'emploi
- Fans des réseaux sociaux

Non applicable

Autres :

9. Quels processus de vente utilisez-vous pour faire connaître vos offres de produits et services ?

- Prospection commerciale physique
- Annonces offline (dépliants, flyers, spots tv,...)
- Campagne marketing publipostage ou email
- Publications sponsorisées sur médias

Autres :

10. Quels types de campagnes de publicité organisez-vous pour vos produits sur les réseaux sociaux ?

- Campagnes simples
- Campagnes professionnelles
- Campagne marketing publipostage ou email

11. Selon vous, quelles divisions de la section "à propos de nous" d'un média social devraient être remplies ?

- Section d'informations sur l'entreprise
- Section informations de contact
- Section 'Plus d'informations'

12. Que pensez-vous de la segmentation ordinaire de la base des clients en groupes des entreprises, professionnels et particuliers puis en sous-groupes appropriés ?

- Cette approche traditionnelle ne permet pas de rendre compte de la diversité des attentes hétérogènes et personnalisées des clients
- Cette approche reste satisfaisante ; elle a déjà fait ses preuves depuis de nombreuses années
- Le renforcement de cette approche est nécessaire pour créer une réelle expérience personnalisée

13. Qu'est-ce qui décrit le plus la fréquence de mise à jour de vos profils sur les médias sociaux ?

- Mises à jour en temps réel et production de 1 à 2 contenus par semaine
- Organisation du contenu en fonction des mises à jour périodiques (journalières, hebdom., ...)
- Production de 1 à 2 contenus par jour
- Mises à jour et publications sporadiques
- Autres :

14. Quels types de données utiles recueillez-vous sur vos audiences pour améliorer l'expérience des clients avec la banque ?

- Les informations classiques de contact
- Les informations spécifiques au segment de l'audience
- Les données sur l'historique du client
- Les données de personnalisation associées à des manifestations spéciales comme les célébrations des fêtes culturelles et les vacances

15. Par quels points d'entrée un conseiller bancaire reçoit-il les demandes de rendez-vous avec les clients ?

- Rencontre en vis-à-vis
- Téléphone
- Email
- Médias sociaux
- Non applicable
- Autres :

16. Quelle est votre procédure pour les rappels et confirmation de rendez-vous ?

- Les rendez-vous ne sont pas rappelés
- Gestion manuelle par téléphone, SMS ou email
- Programmation automatique SMS
- Notification automatique par médias sociaux
- Autres :

17. Est-ce que vous utilisez des enquêtes de satisfaction post rendez-vous pour mesurer l'expérience client ?

- Oui
- Non

18. Quels procédés utilisez-vous pour cultiver votre image de marque ?

- Témoignage de clients satisfaits
- Réponses aux questions et conversations en temps opportun
- Surveillance journalière des canaux de contacts
- Identité cohérente sur tous les canaux
- Non applicable

Autres :

19. Quels types de veille adoptez-vous ?

- Veille commerciale
- Veille image, e-réputation
- Veille concurrentielle
- Veille scientifique et technologique

Non applicable

Autres :

20. Indiquez votre niveau d'expertise dans les compétences suivantes :

	Débutant	Intermédiaire	Confirmé
(a) Informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Technologies de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) langue arabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) langue française	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) langue anglaise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Comment voyez-vous l'évolution de l'environnement du chargé de clientèle ?

22. Globalement, quelle note attribuez-vous à l'usage du numérique dans votre banque ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

3) Questionnaire en anglais

The provision of banking services in the digital age: your assessment counts!

We are currently carrying out a study with banks in order to provide these institutions with an assessment of the impact of digital deployment on access to their services. We would like to know the contribution of digital technologies on the one hand and the skills and competences that account managers must have on the other. This work is part of our end-of-cycle project to validate a Master in management, banking management option.

The questionnaire should only take a few minutes and all your answers will be kept carefully anonymous.

We thank you very much for your cooperation.

1. What are the cornerstones of your digital identity?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Web Site | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| <input type="checkbox"/> Blog | <input type="checkbox"/> Other: |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | |
| <input type="checkbox"/> E-mail | |
| <input type="checkbox"/> Social networks | |

2. What satisfaction scores do you give in your practices to the aspects, listed below, of your website?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(a) Site interface design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Clear, concise and structured content	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Static and interactive features	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) Fast and smooth navigation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) Maintenance and updating	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Does your website contain downloadable documents like white papers or ebooks?

- Yes
 No

4. What social media sites are you active on?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| <input type="checkbox"/> LinkedIn | <input type="checkbox"/> Other : |
| <input type="checkbox"/> Twitter | |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |
| <input type="checkbox"/> Instagram | |

5. What types of content do you include on your site or share on social media?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Infographics | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| <input type="checkbox"/> Picture | <input type="checkbox"/> Other : |
| <input type="checkbox"/> Video | |
| <input type="checkbox"/> Storytelling | |
| <input type="checkbox"/> Podcast or digital audio content | |
| <input type="checkbox"/> Quote | |

6. Approximately what is the number of fans or subscribers for each of your bank's social media profiles?

- | | |
|-------------------|---|
| Facebook : | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| LinkedIn : | <input type="checkbox"/> Other : |
| Twitter : | |
| Youtube : | |
| Instagram : | |

7. What instant messengers do you use to communicate in real time?

- WhatsApp
- Skype
- Viber Messenger
- Facebook Messenger
- Not applicable
- Other :
-
-

8. What are your digital business prospecting tools?

- Contact form
- Quizzes
- Surveys
- Events
- Newsletter
- Job offer
- Social media fans
- Non applicable
- Autres :
-
-

9. What sales processes do you use to promote your product and service offerings?

- Physical commercial prospecting
- Offline ads (leaflets, flyers, TV spots, etc.)
- Direct mail or email marketing campaign
- Sponsored social media posts
- Other :

10. What types of advertising campaigns do you organize for your products on social media?

- Simple campaigns
- Professional campaigns
- Neither one nor the other

11. What divisions in the "about us" section of a social media do you think should be filled?

- Company Information Section
- Contact information section
- 'More information' section

12. What do you think of the ordinary segmentation of the customer base into corporate, professional and personal groups and then into appropriate sub-groups?

- This traditional approach does not make it possible to take into account the diversity of the heterogeneous and personalized expectations of customers.
- This approach remains satisfactory; it has already proven itself for many years
- Strengthening this approach is necessary to create a real personalized experience

13. What most describes how often you update your social media profiles?

- Real-time updates and production of 1 to 2 content per week
- Organization of content according to periodic updates (daily, weekly, etc.)
- Production of 1 to 2 content per day
- Sporadic updates and publications
- Other :

14. What kind of useful data do you collect about your audiences to improve the customer experience with the bank?

- Classic contact information
- Information specific to the audience segment
- Customer history data
- Personalization data associated with special events such as cultural celebrations, festivals and holidays

15. Through what entry points does a bank advisor receive requests for meetings with clients?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Face-to-face meeting | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| <input type="checkbox"/> Phone | <input type="checkbox"/> Other : |
| <input type="checkbox"/> E-mail | |
| <input type="checkbox"/> Social media | |

16. What is your procedure for appointment reminders and confirmation?

- Appointments are not recalled
- Manual management by phone, SMS or e-mail
- Automatic SMS programming
- Automatic social media notification
- Other :

17. Do you use post-meeting satisfaction surveys to measure the customer experience?

- Yes
- No

18. What processes do you use to cultivate your brand image?

- Testimonials from satisfied customers
- Timely answers to questions and conversations
- Daily monitoring of contact channels
- Consistent identity across all channels
- Not applicable
- Other :

19. What types of monitoring do you adopt?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Commercial Eve | <input type="checkbox"/> Not applicable |
| <input type="checkbox"/> Image monitoring, e-reputation | <input type="checkbox"/> Other : |
| <input type="checkbox"/> Competitive intelligence | |
| <input type="checkbox"/> Competitive intelligence | |

20. Indicate your level of expertise in the following skills:

	Beginner	Intermediate	Confirmed
(a) IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Communication technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Arabic language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) French language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) English language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. How do you see the evolution of the relationship manager environment?

22. Overall, how do you rate the use of digital technology in your bank?

- | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Annexe 2 : Liste des commentaires tels que donnés par les chargés de clientèle bancaire pour la question N° 21 du questionnaire.

Commentaire N° 1

Le chargé de clientèle est en nette évolution, l'utilisation des moyens technologique lui permettent de faciliter le contact avec son portefeuille clients, Un gain de temps et une information pertinente et en temps réel.

Commentaire N° 2

L'environnement de travail du chargé de clientèle reste peu évolutif pour ne pas dire statique du moment qu'il n'est pas associé ni consulté sur les nouveautés à apporter dans sa démarche et production commerciale.

Commentaire N° 3

L'organisation de la banque en Algérie a entamé un virage important. La BDL en particulier à depuis 2017, opté pour un système d'information qui à complètement chamboulé l'organisation, il va de soi que chargé de clientèle s'impose dans ce système, il évoluera et permettra à terme de mieux connaitre et maitriser les besoins du portefeuille.

Commentaire N° 4

Evolutio`n des compétences au regard notamment du niveau d'information de la clientèle et des activités de la banque en ligne.

Commentaire N° 5

Dans nos jour, la banque classique en voie de disparition, la digitalisation bancaire un veritable atout sur la voie de l'excellence. Le operations bancaires telle que ouverture de compte, virement, retrait, verssement, operation de crédit peuvent être effectuer à distance.

Commentaire N° 6

Concernant la banque extérieure d'algerie et particulierement notre agence tizi-ouzou ouverture à ce jour, nous exercant tres mal notre metier de banquier puisqu'on prend pas en consideration les tâches et les fonctions reliées au chargé de la clientele depourvu de moyens intellectuels et technologiques

Commentaire N° 7

Système bancaire à revoir en entier

Commentaire N° 8

Un poste à pourvoir

Commentaire N° 9

Le chargé de clientèle est surchargé et ne dispose pas de moyens pour procéder à part le contact direct avec la clientèle.

Commentaire N° 10

A mon humble avis la marge de progression est encore tres grande compte tenu de l'incapacité de travailler en rendez-vous 100% du temps et aussi la non disponibilité des chargés de clientèle sur les raiseaux sociaux à titre professionnel.

Commentaire N° 11

Reste beaucoup de chose à améliorer. Diminuer la charge de travail pour pouvoir prospecter, et plus de moyens (téléphone, ...).

Commentaire N° 12

Le chargé de clientèle doit s'adapter à l'environnement car l'évolution technologique diffère d'un segment à l'autre (clientèle).

Commentaire N° 13

Les usages et les pratiques ont changé à la numérisation (le numerique) tant pour les clients et les collaborateurs. Plus d'instantanéité dans les relations en facilitant les échanges et la communication d'information, les clients sont à la recherche de produits ou service personnalisé, disponible, les clients deviennent plus impatient et plus exigeants qu'auparavant.

Commentaire N° 14

Satisfaisant, à un certain pct toujours dans le monde du travail il faut suivre la techno-pour evoluer.

Sous forme digitale, nous avons reçu uniquement deux commentaires.




Commentaire N° 15

Le chargé de clientèle est désormais un conseiller clientèle, et doit s'adapter a son environnement qui subis des changements continue suivant les parametres du marché ainsi que la situation économique du pays.






Commentaire N° 16 (Digital)

participer d'une maniere ou d'une autre dans le devloppement de cette envirement comme cree un espace commerciale exemple THE BE TOBE, et participer dans des chantiers pilotes de lancement des nouveau produits est ce afin de repondre aux besoins des cleints

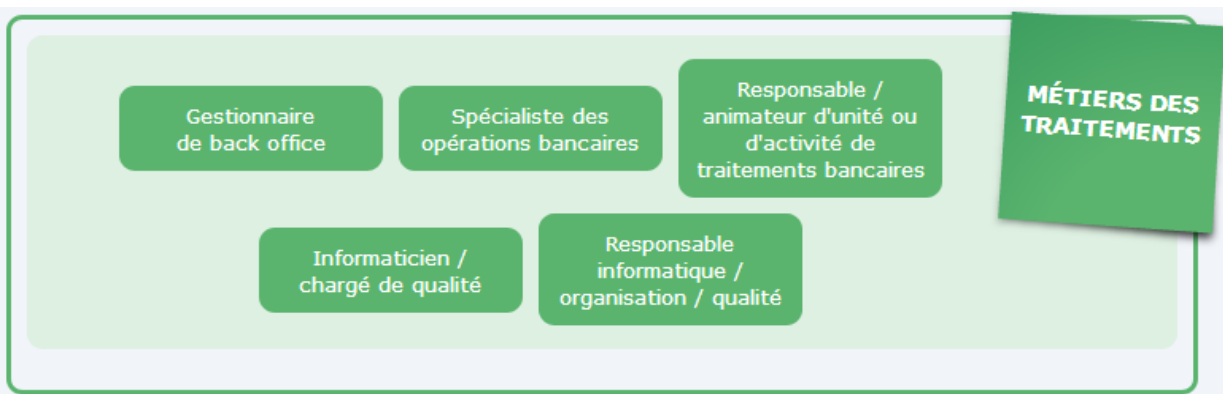
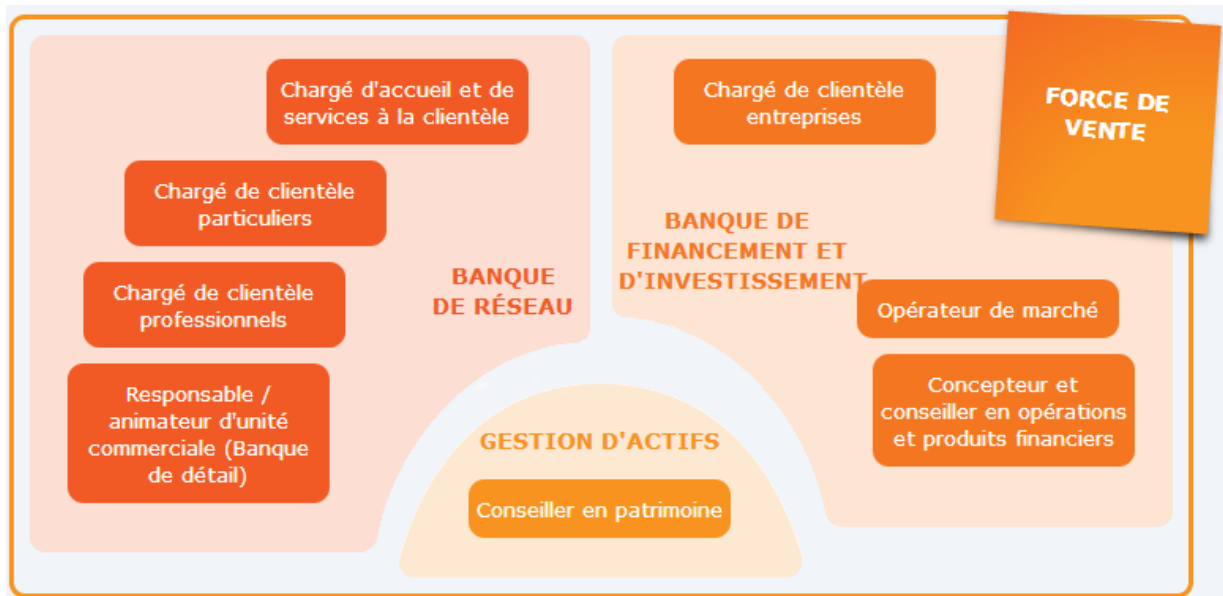
Annexe 3 : Liste des établissements bancaires en Algérie par ordre alphabétique.

1		<p>AGB Algérie (Gulf Bank Algeria) Site Web : https://www.agb.dz/ Email : agbrecrute@agb.dz Facebook : https://www.facebook.com/AGB.DZ/ linkedIn : https://dz.linkedin.com/company/gulf-bank-algerie Youtube : https://youtube.com/channel/UCIDrXURM9VSaUdW790uL9Ng</p>
2		<p>Al Baraka Banque d'Algérie Site Web : https://www.albaraka-bank.com/ - fil-istimaa@albaraka-bank.com Facebook : https://www.facebook.com/AlBarakaAlgerie/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/albaraka-algerie/ Youtube : https://youtube.com/channel/UCzXMWgOu7q8LTGPajNoe5Mw Instagram : https://instagram.com/banque_al_baraka_algerie?igshid=15a0t7t6cxper</p>
3		<p>Al Salam Bank Algeria Site Web: https://www.alsalamalgeria.com/#/ Email : tawassol@alsalamalgeria.com Facebook : https://fr-fr.facebook.com/alsalam.bank.alger/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/alsalambank/ Youtube : https://youtube.com/channel/UC4O6brwAMjYRXeIaV9oVJSw Instagram : https://www.instagram.com/alsalambank_bh/?hl=fr</p>
4		<p>Arab Bank Algeria Site Web: https://www.arabbank.dz Facebook : https://www.facebook.com/alsalam.bank.alger/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/arab-bank/ Youtube : https://youtube.com/c/ArabBankGroup Instagram : https://instagram.com/arabbank?igshid=1hlq4ixyao0w</p>
5		<p>BACB Algérie Site Web: https://www.bacb.co.uk/ Email : abdelaziz.izri@bacb.co.uk</p>
6		<p>BADR Algérie (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) Site Web: https://badrbanque.dz/ Email : contact@badr-bank.dz Facebook : https://www.facebook.com/BADR-BANK-250643481637527/</p>
7		<p>Bank ABC Algeria (Arab Banking Corporation Algeria) Site Web: https://www.bank-abc.com/En/Pages/default.aspx Email : webmaster@bank-abc.com Facebook : https://www.facebook.com/BankABCAlgerie/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/bankabc/</p>
8		<p>Banque d'Algérie Site Web: https://www.bank-of-algeria.dz Email : contact@bank-of-algeria.dz - webmaster@bank-of-algeria.dz press@bank-of-algeria.dz Facebook : https://www.facebook.com/BankOfAlgeria/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/banque-d'algerie-ba/</p>

9		BDL Algérie (Banque de Développement Local) Site Web: https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html Email : clientele@bdl.dz Facebook : https://www.facebook.com/BDLOfficiel/ LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/bdl-banque/ Youtube : https://youtube.com/c/BDLBanqueOfficiel Instagram : https://instagram.com/bdl_banque?igshid=uheqao5s33cr
10		BEA Algérie (Banque Extérieure d'Algérie) Site Web: https://bea.dz Facebook : https://www.facebook.com/beabanque/
11		BNA Algérie (Banque Nationale d'Algérie) Site Web: https://www.bna.dz/fr/ Email : sec.dg@bna.dz Facebook : https://www.facebook.com/bnalgerie/ LinkedIn : https://www.linkedin.com/company/bnalgerie/ Youtube : https://youtube.com/channel/UCbmBIQSc8GIZ3V8399XD7ew
12		BNP Paribas Al-Djazair Site Web: https://www.bnpparibas.dz Facebook : https://www.facebook.com/BNPParibasEIDjazair/ Twitter : https://twitter.com/BNPParibas?s=09 Youtube : https://youtube.com/channel/UCQMMK-b5TStecx78-ZxDJlg Instagram : https://instagram.com/bnpparibas?igshid=ljg8nqaw1ucb
13		Citibank Algeria Site Web: https://www.citigroup.com/citi/ Facebook : https://www.facebook.com/citibank/ Youtube : https://youtube.com/c/Citi Instagram : https://instagram.com/citibank?igshid=18epbmaeg2n
14		CNEP-Banque Algérie (Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque) Site Web: https://www.cnepbanque.dz/ Email : communication@cnepbanque.dz Facebook : https://www.facebook.com/cnepbanque.dz/
15		CPA Algérie (Crédit Populaire d'Algérie) Site Web: https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/ Facebook : https://www.facebook.com/cpabank/ Twitter : https://twitter.com/CPABank?s=09
16		Fransabank Al-Djazair Site Web: https://www.fransabank.dz/ Email : Info@fransabank.dz Facebook : https://www.facebook.com/Fransabank.Dz/ Twitter : https://twitter.com/Fransabank_Dz?s=09 Youtube : https://youtube.com/user/FransabankGroup Instagram : https://instagram.com/fransabank_el_djazair_spa?igshid=qpq0ttil2p5s
17		Housing Bank Algeria Site Web: https://www.housingbankdz.com/index.php/fr/ Email : contact@housingbankdz.com Twitter : https://twitter.com/TheHousingBank?s=09 Youtube : https://youtube.com/c/thehousingbank

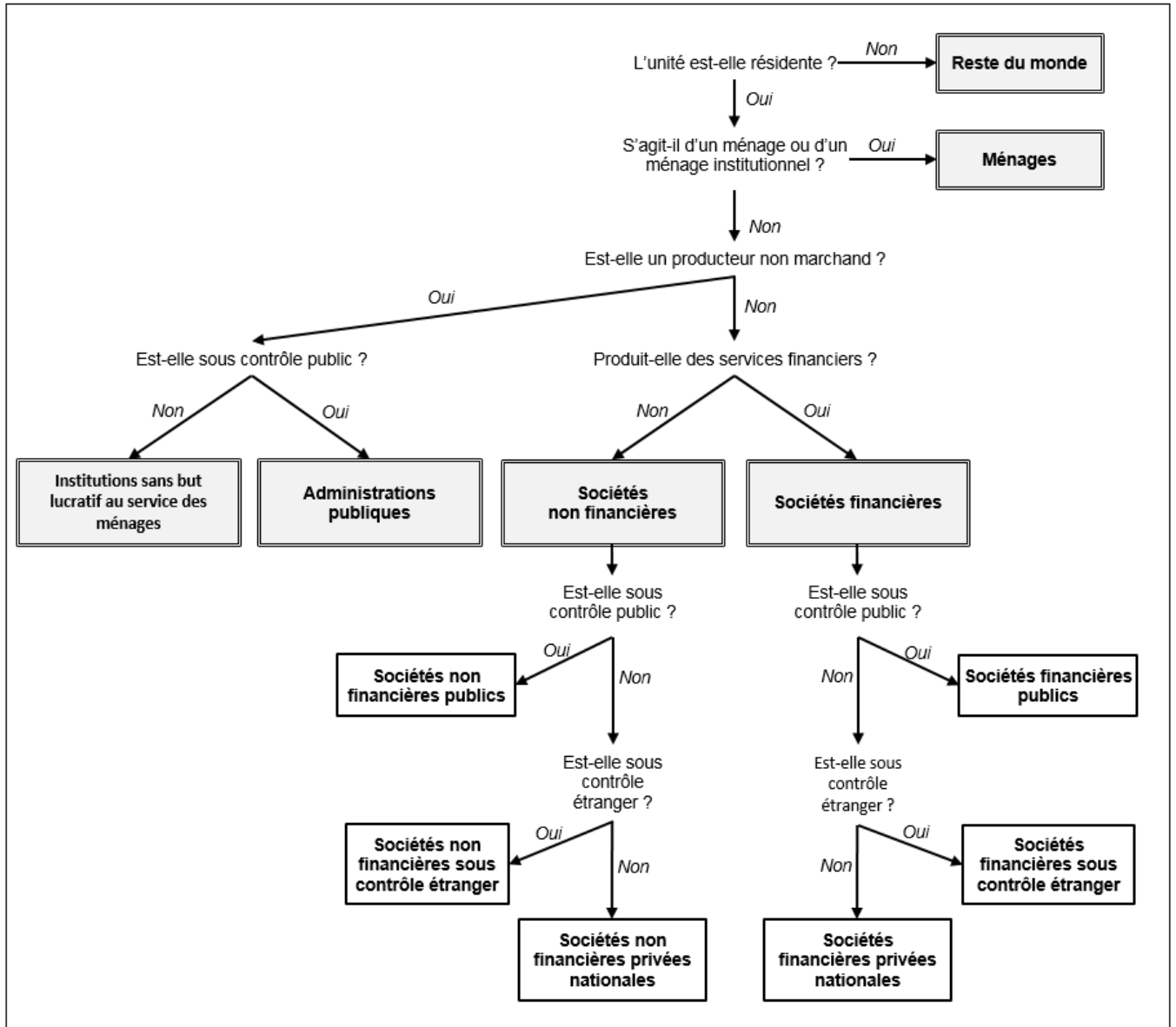
18		<p>HSBC Algeria Site Web: https://www.business.algeria.hsbc.com/ Facebook : https://www.facebook.com/HSBC/ Youtube : https://youtube.com/c/lionshsbc</p>
19		<p>Natixis Algérie https://www.natixis.dz/ communication1@algerie.natixis.com Facebook : https://www.facebook.com/natixisalgerie/ Twitter : https://twitter.com/NatixisAlgerie?s=09 Youtube : https://youtube.com/channel/UCZD4XRteUBi7U3XiM3XtS2A Instagram : https://instagram.com/natixis_algerie?igshid=1cyfjh6hj6qvo</p>
20		<p>Société Générale Algérie Site Web: https://societegenerale.dz/ Facebook : https://www.facebook.com/societegenerale.algerie/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/societe-generale-algerie/ Twitter : https://twitter.com/SG_Algerie?s=09 Youtube : https://youtube.com/c/societegenerale</p>
21		<p>Trust Bank Algeria Site Web: https://www.trustbank.dz/index.php/2-non-categorise/56-nous-contacter Facebook : https://www.facebook.com/TrustBankAlgeria/ linkedIn : https://www.linkedin.com/company/trust-bank-alg%C3%A9rie/ Youtube : https://youtube.com/channel/UC5ezy8d7dz7bMascLun3WQQ Instagram : https://instagram.com/trustbankalgeria?igshid=877xwqabxerf</p>
22		<p>UBAF Algérie (Union de Banques Arabes et Françaises) Site Web: https://www.ubaf.fr/</p>

Annexe 4 : Le modèle conceptuel des banques.



Source : (OMB, 2017 : p. 8)

Annexe 5 : Schéma de l'affectation des unités aux secteurs institutionnels.



Source : (BM, 2013 : p. 64)

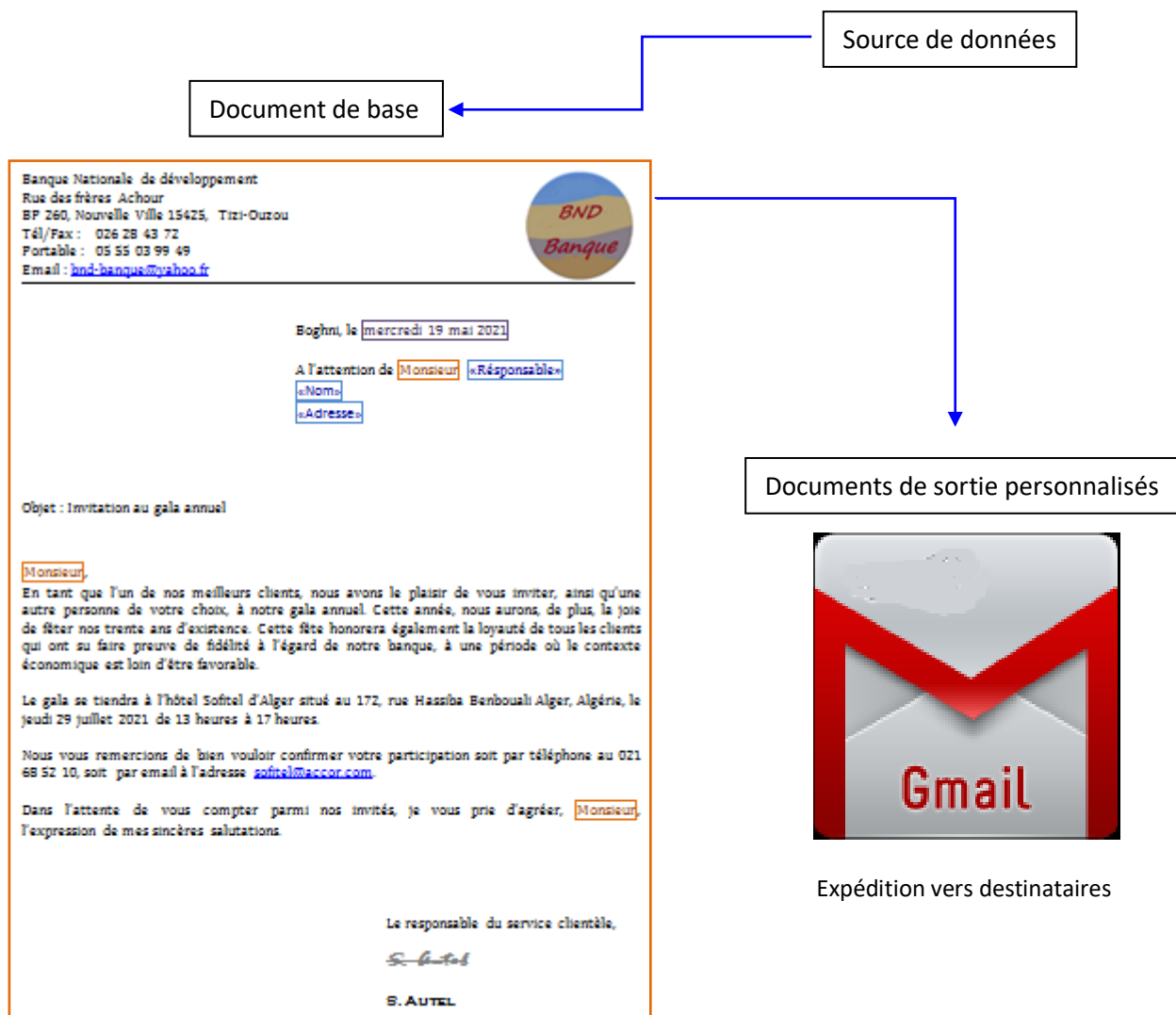
Annexe 6 : Exemples de fonctionnalités avancées de Microsoft Office.

Exemple 1 : Processus de publipostage avec Word

Pour personnaliser le publipostage de la figure ci-dessous, on a inséré dans le document Word la date du jour en tant que champ variable, les champs 'Responsable', 'Nom' et 'Adresse' de la table BTP-Hydraulique ainsi que la règle 'Si...Alors...Sinon' pour indiquer le masculin ou le féminin.

Entreprises Algériennes Clientes de la banque BDN

N°	Nom	Statut	Adresse	Wilaya	Téléphone	Fax	Email	Titre	Répondable	Position	Activités	Site web	Domaine	C	Non
1	3XS	EURL	Lot no 14 Boushabi	Alger	021241592	021241592	Sedaouimes@M.	Messaoud SEDAÏ	Gérant	Promotion immobilière et réalisati	Industrie			1	42
2	ABERKANE DIST	SARL	Boulevard Ahmed ; Oran			041285411	abdelkrim.abe	M.	Abdelkrim ABER	Directeur Génér	Tous types de tut	www.aberkane-p	Commerce	3	4
3	ACCESS INTERN	SARL	Cité 1577 logement	Alger	023928229	023928229	sarlaccess.dz@M.	Hakim BELHACHI	Directeur Admir	Travaux: aménag	www.accessintdz	Services		2	20
4	ACOSCO-INAMI	SARL	In Amenas BP 171, ; Illizi		029437152	029438357	miloud_zergat	M.	Miloud ZERGAT	Directeur Génér	Services pétroli	www.acosco.com	Services	1	870
5	ADDOHA		Cité Belle Gazelle, Djelfa		027871660		addoha@yahoo	M.	Aba Sofiane MES	Chef d'Entrepris	Travaux de bâtiment	tous corps d'é	Industrie	1	9
6	ADG ALGERIE	SARL	150 Cité Aissat Idir, Alger		023301045	023301043	sameh.nouar@Mme	Sameh NOUAR	Gérante	Distributeur en n	www.adgalgerie.	Commerce		3	8
7	AFITEX ALGERIE	SPO	Villa no 41, cité les Alger		021211959	021211959	messaaoud.zerr	M.	Messaoud ZERM	Président CA	Fabricant et fourr	www.afitexalgeri	Commerce	3	59
8	AGRO-HYD GRO	EURL	Lotissement des 30 Oran		041420264	041420264	contact@agrof	M.	Hicham TERBECH	Directeur Génér	Laboratoire d'ans	www.agrohydgro	Services	3	32
9	AK REVETEMEN	EURL	Campagne d'Azine	Alger	021288097	021288097	abtouchekarim	M.	Mohamed Karim	Gérant	Travaux de bâtiment	tous corps d'é	Industrie	1	1
10	ALCAHYD - L'AL	SARL	Lot Boushaki "F" nc Alger		024842843	024842931	alcahyd@alcah	M.	Abdelaziz CHELG	Gérant	Fabrication indus	www.alcahyd.con	Industrie	1	405
11	ALCO IMMOBIL	SARL	Cité Malki no 41, ro Alger		021591517	021591519	contact@alcoi	M.	Ismail FRIHI	Directeur Génér	Promotion immo	www.alcoimmo	Industrie	1	6
12	ALGEMATCO	SARL	Lot 140, ZI Oued Srr Alger		021516705	021516955	sipac004@hotr	M.	Mohamed RAHM	Gérant/Présider	Importation et co	www.algematco-	Commerce	3	118
13	ALGERIAN DELT	SARL	45, boulevard Moh. Tlemcen		043417575	043417744	algeriandelta	M.	Rafik Huzam Edd	Gérant	Cloison amovible	www.algerian-de	Industrie	3	20
14	ALGERIAN HEAL	SARL	Rue Amar El Amran Boumerd		024848277	024848867	ahe-engins@h	M.	Lyes ALIK	Gérant	Revente en état	www.ahe-algerie	Commerce	3	22
15	ALLIANCE CONC	SARL	43, avenue Souidar Alger		02674324180		gr.martinezkel	M.	Benjamin MART	Chargé d'affaire	Etudes et réalisation	de travaux de	Services	1	
16	ALSTOM ALGERI	SPA	Coopérative immol Alger		021695743	021605743	henri.bussery@M.	Henri BUSSERY	Directeur Génér	Grands travaux publics, hydrauliqu	Industrie			1	543



Lettre d'invitation de la banque BND

Exemple 2 – Scénario What-If Analysis avec Excel

L'exemple, donné ci-après, correspond au chiffre d'affaires, dépenses et bénéfice net prévisionnels de la banque fictive BND sur six mois. Dans cette illustration, en fixant la valeur du revenu net sur six mois à \$7 000 000,00, on obtient à la volée les dépenses maximales de marketing qu'il ne faudrait pas dépasser pour atteindre cet objectif.

BND Banque							
Six-Month Projected Revenue, Expenses, and Net Income							
	July	August	September	October	November	December	Total
Revenue	\$ 754 250,00	\$ 978 200,00	\$ 250 000,00	\$ 554 875,00	\$ 768 300,00	\$ 650 700,00	\$ 37 856 325,00
Expenses	8754250	4978200	5250000	7554875	4768300	6550700	37856325
Administrative	\$1 159 938,13	\$659 611,50	\$695 625,00	\$1 001 020,94	\$631 799,75	\$867 967,75	\$5 015 963,06
Marketing	831 653,75	472 929,00	498 750,00	717 713,13	452 988,50	622 316,50	3 596 350,88
Commission	153 199,38	87 118,50	91 875,00	132 210,31	83 445,25	114 637,25	662 485,69
Bonus	75 000,00	0,00	75 000,00	75 000,00	0,00	75 000,00	300 000,00
Technical Support	2 516 846,88	1 431 232,50	1 509 375,00	2 172 026,56	1 370 886,25	1 883 326,25	10 883 693,44
Equipment	2 735 703,13	1 555 687,50	1 640 625,00	2 360 898,44	1 490 093,75	2 047 093,75	11 830 101,56
Total Expenses	\$7 472 341,25	\$4 206 579,00	\$4 511 250,00	\$6 458 869,38	\$4 029 213,50	\$5 610 341,50	\$32 288 594,63
Net Income	\$1 281 908,75	\$771 621,00	\$738 750,00	\$1 096 005,63	\$739 086,50	\$940 358,50	\$5 567 730,38

Assumptions	
Administrative	13,25%
Marketing	9,50%
Commission	1,75%
Bonus	75 000,00
Revenue for Bonus	5 000 000,00
Technical Support	28,75%
Equipment	31,25%

5,72 %

Valeur cible

\$7 000 000,00

Cellule à définir : H14
 Valeur à atteindre : 7000000
 Cellule à modifier : \$B\$18
 OK Annuler

What-If Analysis

Source : Exercice adapté de coursehero.com

Exemple 3 – Base de données de gestion des clients de la banque fictive BND

Cette base de données comprend une seule table appelée "Clients". La figure suivante présente un extrait de cette table pour la consultation, la modification et l'insertion de nouvelles informations.

No	Nom	Statut	Adresse	Wilaya	Téléphone	Fax	Email	Titre	Réponsabl	Positi
1	3XS	EURL	Lot no 14 Bous	Alger	021241592	021241592	Sedaouimes@ M.		Messaoud SED	Gérant
2	ABERKANE DIS	SARL	Boulevard Ahn	Oran		041285411	abdelkrim.abe M.		Abdelkrim ABE	Directe
3	ACCESS INTER	SARL	Cité 1577 loger	Alger	023928229	023928229	sarlaccess.dz@ M.		Hakim BELHAC	Directe
4	ACOSCO-INAM	SARL	In Amenas BP	Illizi	029437152	029438357	miloud_zergat M.		Miloud ZERGA	Directe
5	ADDOHA		Cité Belle Gaz	Djelfa	027871660		addoha@yahoo. M.		Aba Sofiane M	Chef d'
6	ADG ALGERIE	SARL	150 Cité Aissat	Alger	023301045	023301043	sameh.nouar@ Mme		Sameh NOUAR	Gérant
7	AFITEX ALGERI	SPQ	Villa no 41, cit	Alger	021211959	021211959	messaoud.zer M.		Messaoud ZER	Préside
8	AGRO-HYD GRI	EURL	Lotissement d	Oran	041420264	041420264	contact@agro M.		Hicham TERBE	Directe
9	AK REVETEMEN	EURL	Campagne d'A	Alger	021288097	021288097	abtouchekarim M.		Mohamed Kari	Gérant
10	ALCAHYD - L'AI	SARL	Lot Boushaki "	Alger	024842843	024842931	alcahyd@alca M.		Abdelaziz CHE	Gérant
11	ALCO IMMOBII	SARL	Cité Malki no 4	Alger	021591517	021591519	contact@alco M.		Ismail FRIHI	Directe
12	ALGEMATCO	SARL	Lot 140, ZI Oue	Alger	021516705	021516955	sipac004@hoti M.		Mohamed RAH	Gérant,
13	ALGERIAN DEL	SARL	45, boulevard I	Tlemcen	043417575	043417744	algeriandelta. M.		Rafik Huzam E	Gérant
14	ALGERIAN HEA	SARL	Rue Amar El Ar	Boumerdès	024848277	024848867	ahe-engins@h M.		Lyes ALIK	Gérant
15	ALLIANCE CON	SARL	43, avenue Sou	Alger	02674324180		gr.martinezkel M.		Benjamin MAR	Chargé
16	ALSTOM ALGEF	SPA	Coopérative in	Alger	021695743	021605743	henri.bussery(M.		Henri BUSSERY	Directe
17	AMAR REALISA	EURL	Hai 340 logem	Oran	0561667041	041429284	amar.realisatic M.		Amar SAHRAO	Gérant
18	AMENHYD	SPA	Cité Boushaki i	Alger	023832122	023832928	amenhyd@am Mme		Souad HACENE	Chef de
19	ANCO	SARL	Lot Bois des Ca	Alger	021917225	021917225	anco_dz@yahc M.		Hassane CHIKH	Gérant
20	API PROMO	EURL	25, rue Hachen	Oran	041428422	041428422	tarikapi@yahoo M.		Tarik OULAHBI	Gérant
21	ARCHIMIST CEI	SARL	03, lotissemen	Oran	0560045190	041273530	belkacem.riad M.		Mohammed R	Archite
22	AROUISSI ETB		Village Tala Ar	Boumerdès	024900314	024900314	aroussi.rabah@ M.		Rabah AROUSS	Gérant
23	ASROUT EPIC		Impasse des O	Alger	021233925	021233930	epic-asrout@ M.		Djamel DJEKH	Directe
24	ASSISTANCE A	SARL	31, bd Colonel	Alger	021919453	021910266	assistancecon M.		Farid YOUNSI	Directe
25	ATEI - AUTOM		34, bd Colonel	Alger	0661938787		pierre.tebouli M.		Pierre TEBOLI	Directe
26	ATLAS KSEI	EURL	Châ ELHaupt	El Boudath	049201520	049201522	merh.med@h M		Mohammed M	Gérant

Introduction Générale

Introduction	7
1. Choix du sujet	9
2. Actualité du sujet	10
3. Objectifs de la recherche	10
4. Problématique et hypothèses de la recherche	10
5. Démarche méthodologique	11
6. Structure du travail	12
7. Articulation du mémoire	12

Chapitre I : Revue de littérature sur le développement numérique

Introduction	14
Section 1 : Développement du numérique et innovations	14
1. L'évolution du numérique dans les entreprises	14
1.1. Les années 1980	14
1.2. Les années 1990	14
1.3. Les années 2000	15
1.4. Les années 2010	16
1.4.1. Blockchain	16
1.4.2. L'Internet des objets	17
1.4.3. Le Cloud Computing	18
1.4.4. Le Big Data	19
1.4.5. Le Chatbot	20
1.4.6. Autres innovations	22
Section 2 : La transformation digitale des entreprises	23
1. Revue de littérature sur la transformation digitale des entreprises	23
2.1. Rapport de Capgemini & MIT	23
2.1. Etude du cabinet Mille-Alliance	24
3. La transformation digitale dans le secteur bancaire	26
2.1. Digital versus numérique	26
2.2. Le front office	27
Conclusion	29

Chapitre II : Organisation et fonctionnement d'un établissement bancaire

Introduction	32
Section 1 : Historique, définition et organisation d'un établissement bancaire	33
1. L'évolution historique de la banque	33
2. Définition de la banque	37
3. Le modèle conceptuel des banques	38
3.1. La force de vente	39
3.2. Le métier de chargé de clientèle	39
3.2.1. Mission générale	39
3.2.2. Activités	39

3.2.2. Profil	40
3.2. Les métiers de traitement	41
3.3. Les fonctions de support	42
4. Les différents types de banques	43
4.1. La banque classique traditionnelle	43
4.2. La banque en ligne	43
4.3. La néobanque	43
4.4. La banque mobile	44
5. Les différents agents économiques et leurs fonctions	44
5.1. les ménages,	44
5.2. les sociétés financières	44
5.3. les sociétés non financières	44
5.4. les administrations publiques	44
5.5. les institutions à but non lucratif	44
5.6. les unités institutionnelles résidentes	44
Section 2 : Les services et produits bancaires	45
1. Les comptes bancaires	45
2. Les moyens de paiement	47
2.1. Le chèque	47
2.2. La carte bancaire	48
2.3. Le virement bancaire	50
2.4. Le prélèvement bancaire	51
2.5. Les effets de commerce	51
3. Les opérations de crédits bancaires	52
3.1. Les crédits à la consommation et immobiliers	52
3.2. Les crédits à court et long termes	52
3.2.1. Découvert bancaire autorisé	52
3.2.2. Facilité de caisse	52
3.2.3. Escompte	52
3.2.4. Affacturage	52
3.2.5. Financements des investissements	52
3.2.6. Crédits par signature	52
Conclusion	53
Chapitre III : Les constituants de base d'une transformation numérique	
Introduction	55
Section 1 : Les médias numériques de la transformation digitale	55
1. Le site Web	56
1.1. Le site vitrine	56
1.2. Le site e-commerce	57
1.3. Le site événementiel	57
2. Le blog	57

3. L'e-mail	57
4. La newsletter	58
5. Les réseaux sociaux	58
5.1. Catégories de réseaux sociaux	59
5.1.1. Réseaux sociaux de vidéo	59
5.1.2. Réseaux sociaux d'images	59
5.1.3 Réseaux sociaux de présentations et documents	60
5.2. Exemples de réseaux sociaux	60
5.2.1. Facebook	60
5.2.2. Instagram	61
5.2.3. YouTube	62
6. Les applications de messagerie instantanée	63
6.1. WhatsApp	64
6.2. Skype	65
Section 2 : Appareils et applications mobiles, et logiciels de bureautique	66
1. Les appareils mobiles	66
2. Les moteurs de recherché	67
2.1. Gmail	68
2.2. Goggle Maps	68
2.3. Google Docs	68
2.4. Google Pay	68
2.5. Google Ads	68
2.6. Google Drive	69
2.7. Google Photo	69
2.8. Google Alerts	69
3. Les applications mobiles	69
3.1. L'application N26	70
3.2. L'application Revolut	71
3.3. Banxy Bank	71
4. Les logiciels de bureautique	72
4.1. Microsoft Office	72
4.1.1. Word	73
4.1.2. Excel	73
4.1.3. PowerPoint	73
4.1.4. Access	73
4.1.5. OneNote	74
4.1.6. Publisher	74
4.1.7. Outlook	74
4.2. Exemples de fonctionnalités avancées de Microsoft Office	74
Conclusion	75

Chapitre IV : Présentation et discussion des résultats

Introduction	77
Section 1 : Elaboration du questionnaire, mode de recueil et de traitement de l'information	77
1. Elaboration d'un questionnaire de collecte de données	77
2. Modes de recueil de données empiriques	77
2.1. Questionnaire auto-administré distribué en main propre	78
2.2. Questionnaire auto-administré diffusé en ligne	79
2.2.1. Questionnaire renseigné à partir des e-mails	81
2.2.2. Questionnaire renseigné à partir des réseaux sociaux	81
2.2.3. Questionnaire renseigné à partir des sites Web	82
3. Analyse statistique des données recueillies	82
3.1. Traitement des questions à choix unique ou multiple	83
3.2. Traitement des questions à échelle numérique ou verbale	83
3.3. Traitement des questions ouvertes	84
Section 2 : Présentation et discussion des résultats	86
Conclusion	94
Conclusion Générale	97
Bibliographie	101
Liste des Acronyms	108
Liste des Figures	110
Liste des Tableaux	112
Liste des Annexes	114
Annexe 1: Questionnaire	114
1. Questionnaire (forme imprimée)	114
2. Questionnaire (forme numérique)	118
3. Questionnaire en anglais	122
Annexe 2: Liste des commentaires tels que donnés par les chargés de clientèle bancaire pour la question N° 21 du questionnaire.	125
Annexe 3: Liste des établissements bancaires en Algérie par ordre alphabétique.	127
Annexe 4: Le modèle conceptuel des banques.	130
Annexe 5: Schéma de l'affectation des unités aux secteurs institutionnels.	131
Annexe 6: Exemples de fonctionnalités avancées de Microsoft Office.	132
1. Processus de publipostage avec Word	132
2. Scénario What-If Analysis avec Excel	133
3. Base de données de gestion des clients de la banque fictive BND	133
Tables des Matières	135