

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'études

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Finance et commerce international

Thème

*Transformation digitale de la banque de détail
Enjeux /Impacts*

Cas de BNP Paribas El Djazair

Réalisé et présenté par :

- M^{lle} BELDI Sonia

Encadré par :

- M^r: LHADJ MOHAND Moussa

Devant le jury composé de :

Encadreur : M^r LHADJ MOHAND Moussa

Président : M^r BELHOCINE Hamid

Examineur : M^r: MADOUCHE Yacine

Promotion 2019/2020

Remerciement

En premier lieu, nous tenons à remercier dieu, notre

Créateur pour nous avoir donné la force pour accomplir ce travail.

*Nous tenons à remercier Mr Shadj Mohand Moussa notre
promoteur pour son grand soutien et ses conseils considérables*

*Nous remercions également tous les professeurs du département de sciences
commerciales*

Il est également très agréable de remercier tous les membres de la banque

BNP Paribas El Djazair

*Que toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce
travail*

Accepte nos grands et sincères remerciements.

Dédicace

A ma très chère famille ;

*A Tous ceux qui ont contribué de loin ou
de près à la réalisation de ce travail ;*

Et à tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Introduction Générale.....

Chapitre 1 : Evolution de l'environnement a l'ère du numérique

Introduction

Section 1 : Economie numérique : contexte historique

Section 2 : Acteurs et innovations technologiques qui ont fait la révolution digitale

Section 3 : Impact de la révolution digitale sur le comportement du consommateur

Conclusion

Chapitre 2 : La transformation digitale au sein de la banque de détail

Introduction

Section 1 : Transformations Des Processus Externe : Expérience Client

Section 2 : Transformation Des Processus Interne : Collaborateurs, Digitalisation Des
Processus

Section 3 : Apports et risque de la transformation digitale dans la banque de détail

Conclusion

Chapitre 3 : Transformation Digitale Au Sein De La Banque BNP Paibas EL Djazair

Section 1 : Présentation de La Banque BNP Paibas EL Djazair

Section 2: Transformation Externe.....

Section 3 : Transformation Interne

Conclusion

Conclusion Générale

La mondialisation de l'économie et la concurrence des entreprises sont loin d'être des phénomènes récents mais ils ont pris de l'ampleur avec l'internet. Grace au développement des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication, l'économie est entrée dans un nouveau cycle de gain de productivité et la création de richesse pour la planète.

En effet ces dernières années pléthore de plateformes numériques ont vu le jour de par le monde et fondé leurs modèles d'affaires sur les données, perturbant aux passages des secteurs existants. Signe du pouvoir dont disposent aujourd'hui ces plateformes GAFAM (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft*) sont les premières entreprises au monde en terme de capitalisation boursière encore plus fortes que le CAC 40 d'ailleurs à l'inverse de millions des entreprises qui luttent pour leur survie en pleine crise du COVID-19, les géants du numérique ont jusqu'à présent été épargnés par l'impact de la pandémie.¹

Suite à la révolution numérique tous les secteurs ont été touchés (*les médias, les télécoms, les banques ...*) mais le secteur de la banque a connu de profonds bouleversements plus remarquables que ceux de tout autre secteur. L'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication ouvrent de nouvelles possibilités d'interactions entre les banques et les clients, d'une part l'utilisation des Smartphones et des tablettes a bouleversé la consommation des services financiers au point de devenir aujourd'hui des canaux de communication plus importants et d'autre part l'avènement des Fintechs qui sont susceptibles de disrupter un secteur qui était jusque-là relativement protégé.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication influencent complètement les habitudes des clients en les orientant vers une culture de plus en plus digitale, une culture de l'interaction, de partage et de la prise de parole.

Loin des frontières américaines, les GAFAM cherchent de nouveaux marchés pour établir leur puissance numérique dans leur ligne de mire : l'Afrique, un continent qui a beaucoup à offrir et qui, pour le moment, n'impose que peu de contraintes.

En effet l'Algérie figure deuxième parmi les leaders des marchés des télécoms et de l'internet (*fixe et mobile*) en Afrique pour l'année 2019, selon un récent classement publié par « *BuddeComm's Telecoms Maturity Index* » qui indique que l'Algérie arrive en tête du classement dans le secteur des TIC en Afrique devant l'Ile Maurice et l'Afrique du Sud en troisième place, et ce grâce à ses infrastructures importantes réalisées dans le domaine des télécommunications ainsi qu'au partenariat de l'opérateur historique « *Mobilis* », un des plus importants opérateurs de téléphonie mobile du pays, avec le géant chinois « *Huawei* » en tant

¹ Annexe 1

que partenaire pour la réalisation du premier réseau de cinquième génération (5G) dans le pays.

Persuadés du fort potentiel que représente le marché africain dans le secteur du digital, depuis plusieurs années, les GAFAM investissent à tour de rôle, Microsoft et Amazon ont ouvert leurs premiers data center pour le cloud en Afrique du sud et Facebook et Google ne sont pas en reste. Google a permis au Kenya d'accéder à une connexion internet fiable grâce à ses ballons² connectés de son côté Facebook inspire à encercler³ l'Afrique avec un immense câble sous marin de fibre optique pour permettre à tous les habitants du continent de profiter de l'internet.

Face à nouveaux modèles d'affaire et l'évolution du comportement du consommateur, Les banques traditionnelles se trouvent bouleversées par l'apparition de ces marchés en ligne qui y changent les rapports de force elles doivent réagir rapidement afin de ne pas disparaître face à la concurrence asymétrique de ces acteurs innovants, l'heure est à la transformation digitale.

En effet les banques doivent se réinventer et engager une transformation profonde, beaucoup d'entre elles en ont conscience mais elles sont trop nombreuses soit à se tromper sur le contour et l'ampleur de cette problématique et de ses enjeux soit à faire un amalgame entre transformation digitale et innovation d'où l'intérêt d'analyser la transformation digitale au sein d'une banque de détail BNP Paribas El Djazair, voir qu'elles sont les axes sur lesquelles BNP Paribas El Djazair engage la transformation digitale pour s'adapter aux nouveaux modèles d'affaires ?

L'objectif de notre recherche est d'apporter des éléments de réponses à la question suivante

Comment BNP Paribas El Djazair aborde la transformation digitale pour rester compétitive face aux nouveaux modèles d'affaires ?

De cette problématique découlent les questions suivantes

- Qu'elles sont les axes de transformations digitales de BNP Paribas El Djazair?
- Comment BNP Paribas El Djazair réinventer l'expérience client à l'ère du digital ?
- Comment implique-t-elle les collaborateurs dans la transformation digitale ?

² Annexe 2

³ Annexe 3

Intérêt de la recherche et choix de sujet

La transformation digitale est un sujet phare, qui a d'ores et déjà dépassé le stade d'un simple projet il est devenu progressivement un sujet de préoccupation majeur pour la plupart des entreprises pour rester compétitive et assuré leurs pérennité.

Le choix du secteur bancaire comme sujet n'est pas fortuit mais parce que c'est le secteur le plus touché, il fait directement face aux nouveaux usages de ses clients et aux nouvelles attentes du marché.

En réponse à la problématique posée, notre travail sera structuré de la manière suivante

Il contiendra trois chapitres, les deux premiers seront consacrés aux aspects théoriques le premier chapitre intitulé l'économie Numérique, traite l'évolution de l'économie numérique et ainsi que la mise en lumière des acteurs et innovation technologiques qui ont fait la révolution digitale et l'impact sur la relation client.

Le deuxième chapitre, le noyau de notre travail intitulé l'impact du digital sur le secteur bancaire aborde les axes de la transformation digitale au sein de la banque ainsi que ses apports et risques.

Le dernier chapitre est réservé au cas pratique qui consiste en une analyse de la transformation digitale au sein de la BNP Paribas El Djazair.

Méthodologie de recherche

Afin de répondre aux différentes questions posées précédemment et qu'on a soulevées dans ce mémoire et dans le cadre de notre étude, on a utilisé un certain nombre d'outils pour collecter et analyser des données.

Dans un premier temps on a consulté la documentation ayant un rapport avec le thème de recherche. Dans un second temps, on a effectué une analyse de terrain en analysant la mise en œuvre afin d'en tirer des conclusions.

Introduction

Avec l'invention de l'imprimerie, la mémoire humaine a été confiée aux livres. Une part de l'intelligence était ainsi confiée aux machines.

L'organisation humaine qui émerge n'est plus fondée sur la presse à imprimer mais sur le code et les algorithmes. La digitalisation, ou numérisation, est en effet la conversion d'informations en suite de caractères et de nombres.

La révolution numérique en cours repose sur trois piliers. Le premier est technologique, à travers les capacités de transmission et de traitement de données toujours plus massives, L'appropriation de ces technologies par les entreprises permet des innovations majeures à la fois sur les procédés (*gains de productivité*) et sur les produits (*nouveaux marchés, nouveaux produits ou services*). Le second pilier est économique, avec l'apparition d'acteurs économiques puissant qui sont en mesure de réorganiser les chaînes de valeur et d'imposer de nouveaux modèles d'affaires et d'intermédiation via leurs plateformes ultra dominante bouleversant tout les secteurs de l'économie (*tourisme, transport, medias, finance , santé*) !

L'avènement de l'internet et des Smartphones mobile ainsi que les plateformes digitales ou numériques ont bousculé le comportement des consommateurs, sont désormais hyper-connectés, évolué, exprimant de nouveaux besoins.

Après avoir présenté le contexte historique de la nouvelle économie, on va faire un zoom sur les acteurs et les technologies qui ont fais la disruption digitale, et voir enfin l'impact sur le comportement du consommateur.

SECTION 1 : Nouvelle économie : contexte historique**I. Histoire des révolutions industrielles**

L'expression « *révolution industrielle* » désigne couramment les différentes vagues de modification d'ampleur des structures sociales et économiques qu'ont connues nos sociétés à partir du XVIII^e siècle, consacrant le passage d'une société à dominance agraire à une société industrialisée.

L'histoire a connu trois révolutions industrielles, et certains considèrent que l'économie numérique représente la troisième.

1. Première révolution industrielle

La première révolution industrielle prend naissance en Grande-Bretagne avec l'invention de la machine à vapeur par Watt en 1769 et l'usage du charbon comme nouvelle forme d'énergie, bien plus efficace que le bois, sont les points de rupture qui entraîneront des bouleversements socio-économiques d'ampleur.¹

Durant les décennies suivantes, l'utilisation de la machine à vapeur dans la production (*textile, extraction de charbon*), les transports (*bateau à vapeur, train*) et l'imprimerie (*presse rotative, linotype*) transforment les modes de production et de communication. Les gains de productivité sont importants, la production se mécanise et les échanges de marchandises et d'informations explosent.

On assiste alors à une première mécanisation de la production et à une transformation radicale de l'organisation du travail, dont le taylorisme, élaboré en 1895, est le symbole. L'ouvrier sur les chaînes de production standardisées remplace l'artisan. Les bouleversements sont également spatiaux, avec une première vague d'exode rural.² (*Les références bibliographiques*).

Ainsi, selon Gordon¹³, entre les inventions technologiques de rupture de la fin du XVIII^e siècle et les conséquences d'ampleur sur l'économie, à la fin du XIX^e siècle, 150 ans ont été nécessaires pour obtenir les effets de la première révolution industrielle.³

¹ <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/revue-bdc-printemps17-dsouza.pdf>

² https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2017-07/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

³ https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2017-07/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

2. Deuxième révolution industrielle

Communément, la deuxième révolution industrielle est datée du début du XXe siècle. Sur le plan technique, la convergence d'une nouvelle forme d'énergie, l'électricité, avec le moteur à combustion, inventé en 1879, constitue la rupture technologique majeure. Le niveau de la vie s'élève très sensiblement dans les pays développés dès le début du XXe siècle, notamment avec la généralisation de l'eau courante et de l'électricité ainsi qu'avec les progrès pharmaceutiques et médicaux.

Le développement des nouveaux moyens de communication et d'information (*téléphone et radio dans un premier temps*) bouleverse également les modes de vie et de travail. Le pétrole et ses dérivés sont utilisés dans tous les domaines ; le textile, l'agriculture (*engrais*), la construction, le chauffage et, bien sûr, les transports (*carburant*). L'usage de l'automobile se développe tout comme le réseau routier : cela détermine de nouvelles spatialités et de nouveaux modes de consommation (*banlieues résidentielles, distribution de masse...*).

L'électrification des usines ouvre une ère de production de masse : les modes de production se centralisent et s'automatisent, les gains de productivité sont très importants (*près de 2 % par an de croissance des facteurs de productivité entre 1920 et 1970*). Durant la deuxième moitié du XXe siècle, des inventions découlant de la deuxième révolution industrielle continuent d'émerger : notamment la télévision, l'air conditionné ou encore des systèmes d'autoroutes.¹

3. Troisième révolution industrielle : L'avènement du numérique

De la même manière, différentes inventions et leurs rencontres avec un marché, c'est-à-dire un contexte socio-économique favorable, ont rythmé la « révolution numérique ». Celles-ci se sont étalées sur des décennies. Communément, l'ordinateur et le microprocesseur sont les deux innovations majeures à l'origine de cette « troisième révolution industrielle ». En 1960, IBM commercialise auprès des entreprises et administrations une première série d'ordinateurs, les IBM 360.

C'est la diffusion de l'informatique de gestion. Le microprocesseur, créé par Robert Noyce et Gordon Moore et commercialisé par Intel en 1971, constitue l'innovation technologique de rupture : une seule puce rassemble tous les composants d'un ordinateur, ce qui permet de déployer l'informatique auprès du grand public.

¹ <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/revue-bdc-printemps17-dsouza.pdf>

Avec le lancement du Macintosh d'Apple en 1984 et la création du Web en 1989, on assiste à l'informatisation de la société et la diffusion d'internet. 2008 marque une nouvelle étape avec l'essor des Smartphones et l'équipement personnel en tablettes : l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, transformant en profondeur nos manières de travailler, de consommer et d'échanger.¹

II. Ubérisation un mode de captation de valeur par des plateformes numérique

1. Définition de la plateforme numérique

Une plateforme numérique c'est d'abord une offre technique ou commerciale proposée dans un environnement virtuel, contrôlée par un opérateur pivot qui est en quelque sorte le chef d'orchestre de cette plateforme. Celui-ci a pour fonction de mettre en relation au moins deux catégories d'agents : des offreurs et des demandeurs d'un bien ou d'un service. Pour y parvenir, ce pivot fournit des dispositifs de mise en relation pour inciter les offreurs — appelés aussi contributeurs — à produire du contenu pour la plateforme que les clients ou les utilisateurs pourront consommer.

Ces dispositifs correspondent le plus souvent à une interface utilisateur, des outils de gestion des stocks et de suivi des flux, des moyens de paiement sécurisés ou encore des services tiers. Charge ensuite à l'opérateur pivot de rendre sa plateforme aussi attractive que possible pour les clients et les contributeurs, de façon à générer du trafic et des volumes d'échanges importants. L'acteur pivot se rémunère alors par la publicité ou le prélèvement de commissions.²

La logique technique d'intermédiation se double d'une logique de capitalisation,³ c'est-à-dire de captation de valeur par le développement de la connectivité.

A ceci s'ajoute le fait que ces plateformes logicielles ne prennent aucun risque : elles n'investissent ni dans des voitures (Uber), ni dans des hôtels (Airbnb ou Booking). De plus, au-delà des enjeux d'évasion fiscale, ces plateformes utilisent des travailleurs indépendants plutôt que des salariés.⁴

¹ https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2017-07/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

² https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-l-economie-des-plateformes-numeriques_3744470.html

³ <http://theconversation.com/plateformes-numeriques-vers-un-deplacement-de-la-frontiere-public-privé-98714>

⁴ https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

2. Définition d'uberisation

Le néologisme ubérisation a été formé à partir du nom de la société Uber, emblématique du phénomène pour le secteur des services de transport automobile urbain. Tous domaines d'activité confondus, l'ubérisation désigne un processus par lequel un modèle économique basé sur les technologies digitales entre en concurrence frontale avec les usages de l'économie classique.

Ce modèle repose principalement sur la constitution de plates-formes numériques qui mettent en relation directe prestataires et demandeurs, ainsi que sur des applications dédiées qui exploitent la réactivité en temps réel de l'internet mobile.¹

III. Nouvelle économie industrielle à l'ère numérique

De nouveaux modèles d'affaires se développent autour de l'économie des plateformes et des marchés à plusieurs versants. C'est notamment le cas des formes nouvelles d'activités économiques dites « collaboratives » ou « de partage ». De nouveaux modes de concurrence s'installent sur les marchés des biens et services digitaux, notamment des formes de concurrence où le gagnant prend tout.

1- Définition de l'économie numérique collaborative

L'économie collaborative, également appelée économie de partage, ou de pair à pair, s'avère être aujourd'hui un mode novateur de consommation en matière d'échanges sur plateformes d'offres commerciales de biens et de services entre particuliers. Avec le développement des nouvelles technologies d'information et de communication, ce modèle économique a pris une dimension sans précédent².

2- Caractéristiques de l'économie numérique collaborative ou digitale

L'économie digitale ou numérique est caractérisé par :

2-1 Les rendements croissants

Auparavant, les activités de production de biens et de services étaient en majorité sujettes à des rendements décroissants au-delà d'une certaine taille.

La productivité diminuait à partir d'un certain niveau de production, en raison de différents facteurs : difficultés issues de l'allongement des circuits de distribution, d'accès aux ressources, de difficultés de gestion des ressources humaines... En améliorant la productivité

¹ <https://youmatter.world/fr/definition/uberisation-definition/>

² https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/economie-collaborative.pdf

des facteurs et en dématérialisant les produits et les services, le numérique permet de réduire les coûts marginaux de production et ralentit ainsi la tendance aux rendements décroissants.¹

2-2 Effets de réseaux

Les modèles d'affaires des entreprises du numérique inversent la courbe de productivité : plus une entreprise a de clients, plus elle est productive car elle rendra un meilleur service pour le même prix l'utilité croît avec le nombre d'utilisateurs donc elle aura de nouveaux clients, et sera d'autant plus productive Il suffit de mentionner des sociétés fondées sur le partage de services entre utilisateurs, comme Blablacar ou Leboncoin, ou encore des sociétés fondées sur des algorithmes de recherche, comme Google. Leur efficacité, donc leurs rendements, s'accroît avec le nombre d'utilisateurs tandis que le coût d'un service supplémentaire (*un utilisateur supplémentaire sur Airbnb par exemple*) est nul.²

2-3 Le rôle déterminant du capital à risque

Une start-up est une entreprise en quête d'un modèle d'affaire repliable, profitable et permettant des rendements d'échelle : les risques initiaux sont donc particulièrement élevés. Le financement traditionnel, en particulier le prêt, est inadapté, car le risque est trop important. Les start-ups ont donc besoin d'apports en capital-risque. Il en va de même pour les entreprises plus installées qui cherchent à financer des cycles courts d'innovation. Des fonds de capital-risque de grandes tailles peuvent absorber ces risques.³

2-4 De la consommation de masse à la personnalisation à grande échelle

Après l'ère de la consommation de masse, la personnalisation à grande échelle constitue le nouveau facteur de différenciation pour les entreprises : la segmentation marketing et l'analyse des données des utilisateurs permettent de proposer aux clients les biens et services les plus adaptés, voire des produits créés sur mesure. Les « native » publicités s'immiscent jusque dans les lectures et les sources d'information des utilisateurs : le marketing n'a plus de limite⁴.

A l'ère du numérique on assiste à la « co-création » de la valeur entre l'entreprise et l'utilisateur : comme l'impliquent les effets de réseau, la valeur des services et biens dépend du nombre d'utilisateurs.

¹https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

²https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

³https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

⁴https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf

Chaque utilisateur, par son usage même du service, contribue à son amélioration et crée de la valeur (ses données pourront être utilisées, ses commentaires font partie intégrante du service proposé, etc.).

2.5 La vitesse des transformations technologiques :

Les monopoles sont moins durables dans l'économie numérique : une rupture technologique ou une innovation majeure peut. Par exemple, en ce qui concerne les navigateurs web, le marché a d'abord été dominé par Netscape, puis par Internet Explorer, enfin par Google Chrome. Faire tomber une domination¹.

Qui se souvient que Motorola fut le leader mondial des téléphones mobiles à la fin des années quatre vingt-dix ? Cette entreprise a aujourd'hui disparu. Il en a été de même pour Nokia³⁶, dont la chute au début des années 2010 fut spectaculaire. Nortel de son côté a été le leader mondial des réseaux télécoms en 2000 avant de disparaître moins d'une décennie plus tard

¹https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_0720

Section 2 : Acteurs et innovations technologiques qui ont fait la révolution digitale

I. Innovations technologiques disruptive

Les mutations technologiques à l'œuvre souvent se combinent et conduisent à de nouvelles innovations de produits et de services nous, citons parmi elles d'une manière non exhaustive : le Big data, l'intelligence artificielle, blockchain, service Cloud.

1. Le Big data

Big data (« *Grosses données* » en anglais), les méga données ou les données massives, désigne les ressources d'informations dont les caractéristiques en termes de volume, de vitesse et de variété imposent l'utilisation de technologies et de méthodes analytiques particulières pour générer de la valeur.

La mise en œuvre de ces technologies, l'application de traitements statistiques avancés et de modèles prédictifs sur ces océans de données permet de révéler des informations ou des corrélations difficilement détectables par les voies traditionnelles, Sa mise en œuvre oblige à une grande vigilance quant à la conformité à la réglementation sur la protection des données personnelles (*anonymisation et segmentation des données*) qui peuvent s'avérer pertinentes pour une activité.¹

2. Intelligence artificielle : (IA)

L'intelligence artificielle est une discipline scientifique relative au traitement des connaissances et au raisonnement. Elle croise plusieurs technologies capables de simuler des processus cognitifs dans le but de permettre à une machine de reproduire ou d'exécuter des fonctions normalement associées à l'intelligence humaine : compréhension du langage, raisonnement et analyse, perception, adaptation et apprentissage.²

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle est bien entrée dans nos vies via les assistants personnels, les réseaux de neurones, le « deep learning », etc. Autant d'usages différents qui ont tous attiré à l'IA et au sein desquels les progrès scientifiques sont époustouflants.³

De nombreux domaines en tirent aujourd'hui parti pour accélérer leur progression : le véhicule autonome, le diagnostic médical, la robotique, l'analyse et la production

¹ <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>

² <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>

³ <https://ia-data-analytics.fr/intelligence-artificielle/>

automatisées de contenus, la maintenance prédictive, la reconnaissance d'images, l'interaction homme-machine, etc.

Une catégorie de systèmes d'IA comme les chatbots des agents conversationnels ont vocation à discuter de manière naturelle et intelligente avec les humains dans un contexte d'interaction avec une organisation ou un système : ils écoutent, comprennent les requêtes, y répondent (*ou les transfèrent à des humains*) et aident à résoudre des problèmes. Ils peuvent aussi effectuer certaines tâches contextualisées. On les trouve, en particulier, sur les plateformes de relation client (*chatbots*).

Ils équipent également les robots compagnons (*cobots*). L'IA suscite cependant des interrogations, notamment sur sa place par rapport à l'homme. Elle pose la question du rôle et de la responsabilité de l'homme dans l'élaboration et l'utilisation des systèmes (*algorithmes et données d'apprentissage*).¹

3. La blockchain

La blockchain est jugée comme l'innovation technologique la plus disruptive depuis Internet. Le terme « blockchain » désigne une technologie de stockage numérique et de transmission/partage d'informations, qui fonctionne en dehors de tout contrôle d'un organe centralisé. Elle se caractérise par la transparence et la sécurisation du processus.

La base de données décentralisée constituée par une blockchain conserve intégralement et définitivement l'historique des échanges entre ses utilisateurs. Les informations stockées ou transmises, enregistrées après vérification et validation, sont cryptées et ne peuvent être ni modifiées, ni falsifiées.²

4. Les services Cloud

Le terme « services cloud » désigne un large éventail de services fournis à la demande sur Internet aux entreprises et aux clients. Ces services sont conçus pour fournir un accès simple et accessible aux applications et aux ressources, sans qu'une infrastructure interne ou du matériel ne soit nécessaire. Que ce soit pour consulter leurs e-mails ou collaborer sur des documents, la plupart des employés utilisent les services cloud dans leur travail, consciemment ou non.

Dans les directions informatiques, il accélère les développements et simplifie l'exploitation des systèmes et la mise en œuvre d'outils informatiques. Il concentre et facilite l'accès aux données. Il rend possible la mise à disposition de services numériques accessibles

¹ <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>

² <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>

par Internet. Enfin, il constitue le socle technologique sur lequel s'appuient les grandes innovations digitales actuelles. Son déploiement se heurte cependant encore souvent à une défiance liée aux enjeux de sécurité et de souveraineté des données.

II. Acteurs économiques disruptif

1. GAFA

Google, Apple, Facebook, Amazon. Ces quatre géants du numérique ont su insuffler au marché une nouvelle forme d'économie fonctionnant selon leurs propres règles et inspirant de nombreux business model d'aujourd'hui.

1-1 Définition des GAFA

GAFA fait référence aux 4 géants d'Internet américains. C'est l'acronyme de Google, Apple, Facebook et Amazon. Parfois, on entend également parler de GAFAM pour inclure Microsoft dans le groupe. Ces géants d'internet sont à l'origine d'une grande partie de l'économie numérique actuelle et à la différence de toutes les autres entreprises, ils ont la capacité de toucher immédiatement le marché international. Leur main mise sur l'économie mondiale, et surtout sur les données personnelles de leurs utilisateurs, devient souvent source d'inquiétude, même pour les États. En effet, l'ensemble de leurs capitalisations peut être comparé au PIB de pays riches comme l'Allemagne et le Royaume Uni, les Gafa sont donc des entreprises qui, en l'espace de vingt ans, ont créé autant de richesse que le Cac 40 en 102 ans !¹

1-2 Secteurs d'activités des GAFA

Il y a quelques années, chacun des GAFA disposait de son propre marché : la publicité sur les recherches pour Google, sur les réseaux sociaux pour Facebook, l'e-commerce pour Amazon et les produits électroniques pour Apple. Mais il semblerait que ce temps soit révolu puisque les quatre géants du numérique débordent à présent de leurs secteurs initiaux où ils étaient pourtant en quasi-monopoles.²

Les services bancaires sont par exemple l'un des nouveaux secteurs où les GAFA se font concurrence. Services de paiement, offre de comptes courants, cartes de crédit, et même, une crypto monnaie mondiale : les GAFA regorgent d'inventivité pour se positionner sur le secteur financier. Mais ce n'est pas tout, les objets connectés, la santé, etc. : les GAFA se diversifient, quitte à se faire concurrencer sur de mêmes activités.

¹ <https://www.sharing.agency/gafa-big-data-sante/>

² <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>

1-2-1 Secteur de la santé

Apple et Google, monopolisent à eux deux les principaux systèmes d'exploitation des Smartphones en France et dans le monde des applications orientées santé comme Health Kit pour Apple ou l'application Google Fit pour Google, qui mesurent le niveau d'activité physique, souvent sans même que nous le sachions, et qui permet d'intégrer les données générées par les objets connectés comme l'Apple watch.

Amazon avec le rachat de PillPack, société spécialisée dans la livraison de médicaments en doses préemballées a investi dans une start-up qui travaille dans la détection des cancers.

Face book a crée un format publicitaire spécifique pour les laboratoires pharmaceutique afin de leurs permettre de promouvoir leurs médicaments sur le réseau sociale toute en affichant les informations légale liée aux effets secondaire.

1-2-2 Secteur bancaire

Les GAFA se sont lancé dans des services bancaire tel que les service de paiement, en effet Google et Appel ont développer des applications baptiser Google pay et Appel pay, se sont des moyens de paiement sur Smartphone ultra-simple , rapide et sécurisé pour régler les achats en ligne ou en magasin ,réservé un voyage .. Sans avoir à prendre une carte de crédit, mais pour cela il faut un Smartphone androïde, ou iphone ou Appel watch doté d'une technologie NCF qui permet le paiement sans contact et plus avoir une banque qui soit compatible avec Google Pay ou Appel pay Si tel est le cas, on peu alors enregistrer les carte bancaire dans l'application.¹

De plus Appel a présenté une carte bancaire associé a l'iphone, « Appel Card », résultat d'un partenariat de la firme avec Goldman Sachs, et elle propose aux utilisateurs d'iPhone de payer tous ses achats en passant par les solutions d'Apple. Uniquement disponible aux États-Unis.²

Afin de recevoir une carte à son nom, il suffit de se rendre dans l'application Wallet, de s'identifier via son Apple ID et de remplir quelques informations, comme l'adresse postale, les quatre derniers chiffres de son numéro de sécurité sociale, sa date de naissance, et enfin son revenu mensuel. Après une petite minute, la carte est disponible dans l'application Wallet, et on peut ensuite commander une Apple Card physique gratuitement.

¹ <https://www.journaldugeek.com/2019/08/07/apple-card-comment-fonctionne-carte-de-credit/>

² <https://www.journaldugeek.com/2019/08/07/apple-card-comment-fonctionne-carte-de-credit/>

À noter que l'Apple Card physique n'est pas compatible avec le paiement sans contact, auquel cas il faudra systématiquement sortir son iPhone pour payer via Apple Pay .

Par ailleurs ,Amazon lance aussi une carte Visa gratuite utilisable partout hors ligne "Les membres Prime profiteront de 5% de gains en retour sur leurs achats sur Amazon, de 2% sur leurs dépenses réglées au restaurant, à la station service, en pharmacie, et 1% sur tous les autres achats - plus des avantages parmi les meilleurs du secteur, dont l'absence de commissions sur les paiements à l'étranger, des assurances voyage et un service de conciergerie disponible 24/7".

Amazon se lance aussi dans le prêt aux PME, Sur la période 2011-2015¹, les prêts accordés par le géant de l'Internet ont atteint 2 milliards de dollars. Les statistiques officielles font état de 3 milliards générés pour cette activité, son sucée menace les banques.²

Enfin Facebook, le réseau social aux 2,4 milliards d'utilisateurs, lance sa propre cryptomonnaie : le Libera, un nouveau type de devise numérique basé sur la technologie blockchain. La mission de libera est le développement d'une devise et d'une infrastructure financière mondiale simple, au service de milliards de personnes.

L'Internet pour l'Afrique et d'espérer résoudre le problème de 1,7 milliard de personnes, ce qui représente 31 % de la population adulte mondiale, est encore privé de services bancaires, c'est-à-dire qu'elles n'ont ni accès à un compte auprès d'une institution financière ni aux transferts monétaires.³

1-3 Facteurs clé de succès des GAFA

1-3-1 Passer d'une logique produit à un logique service centré client

Si l'objectif des GAFA est de séduire 7 milliards d'êtres humains, ils en ont déjà conquis à peu près la moitié. Leur méthode pourrait se résumer en une phrase de la sorte "le client au cœur de nos préoccupations".

Contrairement aux modèles traditionnels qui conçoivent des produits, pour les vendre, les GAFA eux mettent le client au cœur de leur processus d'innovation. Peu importe leur cœur de métier initial. Si Google est parti du moteur de recherche, Apple de l'informatique, Facebook du réseau social et Amazon de la vente en ligne ; ils ont tous les quatre la même logique de diversification produit. Concevoir les produits demandés par leurs

¹<https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-juin/succes-d-amazon-en-matiere-prets-pme-menace-banques.html>

²<https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-juin/succes-d-amazon-en-matiere-prets-pme-menace-banques.html>

³ https://libra.org/fr-FR/wp-content/uploads/sites/13/2019/06/Libra-Fact-Sheet_French.pdf

clients. Ils passent en cela d'une logique de produit / service (*basée sur le concept marketing des 4P*) à une logique client (*client centric*).¹

1-3-2 La valeur est dans le client

Premier facteur clé de succès : “une culture d’entreprise organisée autour du client”
Les Gafa ont mis en pratique avant les autres la politique du client-roi. Le client est au centre de la création de richesse. Voilà pour le principe qui change tout : Elles ne gèrent pas des produits mais des clients. Ce qui compte c’est l’engagement dans le long terme. Quitte à faire passer la création de valeur du client avant celle de l’entreprise.

Pour s’imposer, les Gafa s’adressent toujours au plus grand nombre en privilégiant la facilité d’usage. Leurs activités répondent avant tout à des besoins : trouver plus vite grâce au moteur de recherche Google, écouter plus de musique plus facilement sur son iPod, ou encore accéder à un hyper-choix de produits depuis chez soi sur Amazon. Ce modèle client-centric ouvre des perspectives. Il est plus facile de se diversifier quand on connaît son client plutôt que son produit. La très forte maîtrise de la data leur permet de bâtir des stratégies de diversification construites sur le parcours client.²

Pour une entreprise traditionnelle, la création de valeur est basée sur les comptes de résultats. Les GAFA vont d’abord penser à créer de la valeur pour le client avant même de savoir s’ils vont en tirer un profit pour l’entreprise.³ Si le produit ou service est gratuit ou vendu à perte dans un premier temps.

Cette idée va à contre courant des lois traditionnelles de la finance et des marchés qui se focalisent sur la rentabilité et exigent un temps de retour sur investissement le plus court possible. Pour les GAFA offrir gratuitement des services est la stratégie gagnante à moyen terme cela change tout ! Ils se sont libérés de la pression du coût et de l’obsession financière pour délivrer la meilleure expérience au profit du client. La capture de valeur pour l’entreprise vient après.

1-3-3 Le client au centre de leurs préoccupations

Qu’il soit payant ou non, les GAFA veulent se rendre indispensables et procurer à chaque utilisateur la meilleure expérience, qu’il s’agisse d’un simple visiteur, d’un « ami » ou d’un client payant.

¹ <http://innovation-digitale.blogspot.com/>

² <https://ipa-troulet.fr/cours/attachments/article/88/exemple%20Article%20GAFA.pdf>

³ <http://innovation-digitale.blogspot.com/2014/12/gafanomics-un-modele-de-reussite-centre.html>

L'économie traditionnelle considère le client comme un acheteur. Pour les GAFAs, un client, c'est quelqu'un qui accepte de s'engager avec eux : c'est un modèle basé sur du relationnel. Ils espèrent capturer de la richesse à partir de ces interactions avec le client. La plupart des entreprises de technologie sont obsédées par la concurrence et sont plus réactives que proactives. L'exploitation intelligente des données clients, l'analyse des données et des parcours d'achats permettent non seulement d'optimiser la gestion des achats et des stocks mais surtout, de s'adapter à la demande des clients et d'en améliorer constamment l'expérience.¹

1 3-4 Nouveaux modes de recrutement :

Les GAFAs recrutent les meilleurs, on trouve des diplômés de Harvard. Mais également ils recrutent des gens capables d'évoluer dans un univers plein d'incertitude. Ils favorisent plutôt un modèle de l'apprentissage. Ils ne sont pas à la recherche de gens qui savent tout, car à leurs yeux, les experts risquent d'appliquer encore et encore des modèles complètement sclérosés.²

Parmi les critères de recrutement de Google, l'expertise n'arrive qu'en cinquième place derrière le leadership, la capacité à apprendre et la capacité d'humilité. Google X, la cellule d'innovation de Google, a par exemple recruté un homme qui avait passé cinq ans à construire un hélicoptère dans son garage. Google recrute également des gens qui ont un parcours différent pour former des équipes éclectiques : la persévérance et l'autonomie sont les bienvenues.

L'innovation, ce sont des gens qui ne s'arrêtent pas à un plan A et à un plan B ; ce sont des gens qui ont également des plans C ou D.

1-3-5 Management issu de la culture des hackers

Les créateurs de ces entreprises « GAFAs » ont commencé dans leur garage, animés par une vision, une flamme et un état d'esprit très pragmatiques. Ce n'est ni le parcours académique, ni le niveau hiérarchique qui donnent raison, c'est avant tout la capacité à trouver les bonnes idées. Cela ressemble à une nouvelle démocratie des idées.

Chez Facebook, « *Mark Zuckerberg* » se met à la disposition des salariés une fois par semaine pour répondre à leurs questions. Il est important de conserver cette agilité et de réduire la distance entre le top management et les salariés. Avec 37 000 employés, Google ne

¹ <https://culture-crunch.com/2019/01/08/geants-du-web-les-facteurs-cles-de-succes-amazon/>

² <https://www.archimag.com/vie-numerique/2015/02/26/interview-sarah-nokry-gafa-changent-regle-jeu>

compte que 14 % de managers. Le micro-management n'intéresse pas Google qui préfère des gens impliqués.¹

L'idée est de toujours chercher à innover sur des champs nouveaux et des services attendus par le client même si il faut pour cela acquérir de nouvelles compétences. C'est en quelque sorte préférer les innovations de rupture (*disruptive innovation*) aux innovations continues classiques.

1-4 Optimisation fiscale

Les GAFAs ne payent pas les impôts dans les pays où ils réalisent des affaires. Ces géants du numérique représentent un véritable défi pour les fiscalistes. Les règles de taxation des entreprises actuelles, conçues pour l'économie traditionnelle, sont fondées sur le principe « *d'établissement permanent* » : ne peuvent être taxées que les entreprises qui ont une présence physique dans un pays, mesurée par le montant des actifs (*usines, machines*), le nombre d'employés et le montant des ventes. Or les entreprises du numérique peuvent offrir leurs services via le net en étant juridiquement installées dans le pays de leur choix. Evidemment un pays qui offre des facilités fiscales comme l'Irlande pour Google par exemple.²

2. NATU : (Netflix, Air bnb, Tesla ,Uber ,)

2-1 Définition des Natu

NATU est acronyme qui a été créé sur le modèle de celui de GAFAs qui a rencontré un succès d'usage indéniable, une nouvelle génération d'entreprises exploite la digitalisation pour développer de nouveaux modèles économiques disruptifs. À leur tour, ils rendent obsolètes les règles de fonctionnement de leurs marchés : la construction automobile pour Tesla, l'hôtellerie pour Air BnB, l'usage de la télévision pour Netflix et les transports pour Uber.³

Ces entreprises jeunes et innovantes sont loin d'avoir le poids économique des GAFAs mais elles montent très vite. Leur point commun est de disrupter des marchés entiers, en

¹<https://www.archimag.com/vie-numerique/2015/02/26/interview-sarah-nokry-gafa-changent-regle-jeu>

² <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>, <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/gafa.html#ifpqrizkfp7wwsf.9>

³<https://blogbibhecparis.wordpress.com/2017/04/07/focus-sur-les-gafa-vs-les-natu/>

s'appuyant sur les technologies digitales, ces sociétés ont remplacé les intermédiaires et la plupart des acteurs clefs par des applications.¹

2-1-1 Netflix

Netflix est une plateforme américaine de vidéo à la demande par abonnement, une fois abonné, l'utilisateur a accès à un catalogue de films et de séries en illimité sur tous ses appareils reliés à internet (*ordinateur, tablette, smartphone, télévision...*).²

2-1-2 Air bnb

Concept. Airbnb permet à des particuliers de louer tout ou une partie de leur propre habitation comme logement d'appoint. Le site offre une plateforme de recherche et de réservations entre la personne qui offre son logement et le vacancier qui souhaite le louer.³

2-1-3 UBER

Le système Uber est un système de transport rémunéré de particulier à particulier via une application pour smartphones. Celle-ci se télécharge gratuitement et permet de mettre en contact un usager et un chauffeur. ... Ce sont donc les chauffeurs qui sont ses clients.⁴

2-1-4 Tesla

Tesla (*anciennement Tesla Motors*) est un constructeur de voitures électriques de tourisme fondé en 2003 par un groupe d'ingénieurs qui désiraient prouver qu'il était possible de rouler à bord d'un véhicule électrique sans faire de compromis – que les véhicules électriques pouvaient être plus performants, plus rapides et plus agréables à conduire que les véhicules à combustion classiques. Aujourd'hui, Tesla construit des véhicules 100% électriques.⁵

3. Batex : « Baidu, Alibaba, Tcent et Xiaomi »

3-1 Définition des Batex :

Google, Apple, Facebook, Amazon - connus sous l'acronyme GAFAM - sont considérés comme les leaders tech indétronables. Depuis quelques années pourtant, plusieurs groupes asiatiques se posent en sérieux concurrents de ces mastodontes qui sont les batex : Baidu, Alibaba, Tcent et Xiaomi, géants de la « high tech » chinoise. Les produits que proposent ces géants du numérique sont aujourd'hui diversifiés, allant des services de paiement aux offres

¹ <https://c-marketing.eu/gafa-natu-fintech-cachent-acronymes/>

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix>

³ <https://flytrippers.com/fr/quest-ce-que-cest-airbnb-voici-une-introduction/>

⁴ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise))

⁵ https://www.tesla.com/fr_FR/about

de crédit. Cela les place tout naturellement comme des concurrents sérieux pour les banques « traditionnelles ».¹

3-1-1 Baidu

Baidu est le moteur de recherche chinois avec 60 % de part de marché dans un pays dont la population s'élève 1,4 milliard de personnes.²

3-1-2 Alibaba

Géant de l'e-commerce (*le commerce sur internet*), Alibaba est, lui, l'Amazon chinois. Loin de se restreindre au marché chinois, Alibaba a ouvert sa plate-forme aux marchands américains et expérimente depuis le début de l'année avec ceux de Russie, d'Espagne, d'Italie et de Turquie (ainsi que la France d'ici la fin de l'année normalement)³. Ce géant offre notamment des services financiers comme le paiement en ligne, paiement mobile, paiement par reconnaissance faciale, crédit pour les PME, crédit à la consommation.⁴

3-1-3 Tencent

Tencent est un peu le Facebook asiatique avec les messageries ou WeChat. Mais il est aussi très présent dans la musique en ligne et les jeux vidéo. Il a d'ailleurs pris 5 % du capital d'Ubi Soft, notre fleuron national dans le domaine, en mars 2018. Tencent impacte aussi les banques avec son offre de service dans les paiements en ligne, paiement mobile, banque en ligne⁵.

3-1-4 Xiaomi

Xiaomi est un concurrent d'Apple puisque l'entreprise entend offrir des smartphones de qualité technologique similaire mais à des prix deux à trois fois moins élevés. Elle est le quatrième vendeur mondial de smartphones (*en unités vendues*) derrière Samsung, Huawei et Apple au 2ème trimestre 2019.⁶

¹ <https://www.bankobserver-wavestone.com/la-place-des-geants-du-numerique-dans-le-secteur-bancaire/>

² <https://www.lafinancetoutous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-nat-les-nouveaux-maitres-du-monde/>

³ <https://www.lafinancetoutous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-nat-les-nouveaux-maitres-du-monde/>

⁴ <https://www.bankobserver-wavestone.com/la-place-des-geants-du-numerique-dans-le-secteur-bancaire/>

⁵ <https://www.bankobserver-wavestone.com/la-place-des-geants-du-numerique-dans-le-secteur-bancaire/>

⁶ <https://www.lafinancetoutous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-nat-les-nouveaux-maitres-du-monde/>

4. La Fintech

4-1 Définition de la fintech

Le mot “Fintech” correspond à des entreprises jeunes, dynamiques, innovantes, axées sur le digital, les applications mobiles, ou encore l’intelligence artificielle. Leur raison d’être est de proposer, au grand public comme aux Professionnels, des services financiers simples, efficaces, et à moindres coûts. En somme, ce sont des compagnies, généralement des startups, tournées vers les domaines, à la fois de la finance et de la technologie.

Les principaux types de services proposés par les Fintechs sont : le paiement mobile, les banques en ligne, et le financement participatif (*le crowdfunding*). Ces services ont pour particularité d’être particulièrement tournés vers le digital et ont à cœur d’offrir à l’utilisateur une expérience forte, dans laquelle il se retrouve au centre de toutes les attentions.¹

4-2 Les sortes de fintechs

4-2-1 Néo banque

Banque dématérialisée, proposant des services bancaires innovants et à moindre coût et la force des néo banques c’est une offre adaptée aux nouveaux comportements digitaux et aux tarifs ultra-compétitifs Par exemple : Revolut, N26, Nickel, Orange Bank...²

4-2-2 Crowdfunding

Plateforme de financement participatif faisant appel à un grand nombre de personnes pour financer un projet par exemple : KissKissBankBank, Credit.fr, WiSeed, Bolden, WeShareBonds.³

4-2-3 Paytech

Solution d’optimisation de tous types de paiements par exemple : Leetchi, Le PotCommun, Lydia, Pumpkin, IbanFirst, Obvy.⁴

4-2-4 Comparateur

Solution de comparaison de produits financiers (*comptes bancaires, crédits, placements, etc.*) : par exemple Sélectra, Meilleure Banque.

¹ <https://moneway.com/2018/11/13/les-fintechs-definition>

² <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech>

³ <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech>

⁴ <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech>

Section 3 : Impact de la révolution digitale sur le comportement du consommateur

1. Nouvelles opportunités

Le digital révolutionne les moyens de mise en place et de maintien de la relation client. Jamais l'entreprise n'a disposé d'autant de possibilités pour contacter, dialoguer et entretenir la relation avec son client. Que ce soit via le net, le mobile, les médias sociaux sans oublier les moyens 'classiques' tels que le mail et le téléphone, l'entreprise a désormais l'embaras du choix. Et ces nombreuses options fonctionnent aussi pour le client qui les privilégiera selon ses préférences.

Pour l'entreprise, c'est l'opportunité de rester connecté en permanence avec son client afin de toujours mieux le connaître pour mieux le satisfaire. De cette manière, non seulement elle le fidélise mais elle encourage aussi la recommandation qui devient l'un des axes majeurs de la stratégie digitale de l'entreprise.¹

De même, en démontrant son aptitude à tirer le meilleur de ces nouveaux médias pour optimiser la relation client, l'entreprise a de quoi valoriser et moderniser son image pour mieux se différencier de ses concurrents.

2. Nouveaux comportements

Avec le développement du digital, l'attitude du client s'est profondément transformée.

Le 'client digital' est acteur de la relation. À la manœuvre, c'est lui qui décide où, quand et comment s'effectuent les échanges. En somme, il a pris le pouvoir.

Le client digital est aussi un client avisé. Il s'informe sur le produit ou service qui l'intéresse, sur les entreprises qui le proposent, il compare les offres, il recueille l'avis des utilisateurs,... Bref, il en sait désormais beaucoup plus.

Enfin, le client digital est un client libre. Il lui est maintenant si simple de s'informer et de rentrer en relation avec les entreprises qu'il n'hésite pas à « *changer de crèmerie* » en cas d'insatisfaction.

La gestion de la relation client doit impérativement tenir compte de ces changements profonds de comportement sous peine de passer à côté de l'essentiel.²

¹ <http://www.omninnov.com/2015/07/6-impacts-digital-revolutionnent-relation-client/>

² <http://www.omninnov.com/2015/07/6-impacts-digital-revolutionnent-relation-client/>

3. Nouvelles attentes

En conséquence de ces bouleversements, le client a fortement modifié ses attentes quant au type et au contenu de la relation souhaitée avec l'entreprise.

Il attend tout d'abord que la relation soit personnalisée, que l'entreprise tienne compte de qui il est, son profil, ses préférences, ses habitudes (*c'est aussi le moyen de se sentir considéré*). L'entreprise doit donc capter puis utiliser ces informations pour adapter réellement la relation à chaque client.

Il recherche également une relation plus humaine. Ce besoin s'exprime sur la forme comme sur le fond. Sur la forme, le client souhaite que l'entreprise soit prévenante, qu'elle lui prodigue des conseils, qu'elle fasse œuvre de pédagogie. Il réclame pour cela une relation apaisée qui saura pour autant lui procurer parfois de l'émotion, mais une émotion positive. Sur le fond, il souhaite que la relation participe au renforcement de son lien social, en contribuant notamment au développement de ses relations communautaires.

Enfin, le client attend un maximum de proximité de la part de l'entreprise. Ce besoin doit se traduire dans la relation par une grande disponibilité et accessibilité de l'entreprise mais aussi par une véritable intimité et écoute vis-à-vis de son client.¹

¹ <http://www.omninnov.com/2015/07/6-impacts-digital-revolutionnent-relation-client/>

Conclusion

Les plateformes numériques constituent des ensembles d'entreprises utilisant des algorithmes dans le but d'obtenir des profits. Une forte croissance du réseau par rapport aux concurrents enclenche une dynamique « the-winner-take-all » et aboutit à des situations de marché quasi-monopolistiques.

Les NATU sont loin d'avoir le poids économique des GAFAs mais elles montent très vite. Leur point commun est de disrupter des marchés entiers : en s'appuyant sur les technologies digitales, ces sociétés ont remplacé les intermédiaires et la plupart des acteurs clefs par des applications.

Avec le digital, c'est la définition de toute la relation client qu'il faut repenser de A à Z. Nul doute que les entreprises qui reverront ainsi leur modèle relationnel en tireront durablement les bénéfices.

Le numérique a transformer donc tout les pans de l'économie.

En effet la banque de détail est davantage menacée par les GAFAs (Google Apple Facebook Amazon), ces géants bouleversent les comportements financiers des utilisateurs, Les banques ne peuvent ignorer la révolution digitale et ont besoin d'une part d'intégrer les innovations des Fintechs et d'autre part engager une transformation digitale profonde, pour y faire face et assuré leur pérennité.

Introduction

La transformation digitale de la banque est un impératif aujourd'hui. Les banques dites traditionnelles se sont vues bousculées par les fintech, néo-banques qui sont arrivées sur le marché avec des solutions digitales tournées vers les attentes des clients ont ainsi changé la donne, l'agilité et l'adaptabilité deviennent vitales, On ne se demande plus s'il faut s'y lancer, ni pourquoi, mais plutôt comment l'aborder, qu'elles sont les axes de transformations et comment la piloter avec cohérence.

Une transformation digitale désigne le processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités. Il est important d'assimiler l'adverbe « pleinement », puisque de nombreuses entreprises utilisent déjà les nouvelles technologies de l'information et de la communication mais le concept de transformation digitale va bien plus loin que l'utilisation de mails ou l'élaboration d'un site internet ou développer une application mobile.

En effet la transformation digitale est une transformation stratégique des activités, processus, compétences, et business model afin d'exploiter au maximum les opportunités offertes par les technologies digitale. Elle prend deux formes : externe et interne. En externe elle consiste en la transformation des processus pour l'optimisation de l'expérience client et en interne la manière dont opère une entreprise pour conduire la transformation et engager le collaborateur.

Dans les sections suivantes nous allons découvrir ce qu'implique la transformation digitale pour la banque de détail en interne et en externe et qu'elles sont ses apports et risques.

SECTION 1 : Transformation des processus externe : Mettre le client au centre de la stratégie

La concurrence est aujourd'hui de plus en plus intense. La relation commerciale pure ne suffit plus. La banque se doit de replacer chacun de ses clients au cœur même de sa stratégie.

La mobilisation autour de l'expérience client et l'excellence opérationnelle sont indissociable dans un contexte où les relations entre les entreprises et leurs clients ont été refaçonnées par les évolutions technologiques.

I. Réinventer l'expérience client

Dans le contexte de la transformation digitale. Il est important pour la banque de détail de comprendre les besoins clients actuels et de s'adapter à leur environnement en proposant des services fluides et un accompagnement personnalisé. Le rendre à tel point unique qu'il puisse se transformer en un véritable ambassadeur.

1- Définition de l'expérience client

L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou un service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.¹

2- Nouveaux enjeux clients²

- Construire un nouveau modèle de relation client qui engage dans la durée en dehors de la relation commerciale pure ;
- les banques doivent passer d'une logique multi-canal à une logique omni-canal et optimiser le parcours client ;
- comprendre le client : mieux saisir ses usages, ses motivations et ses attentes, ainsi que ses irritants, le tout en temps réel ;
- Approcher le client de façon personnalisée par ses usages et par l'émotion et l'engager dans la durée.³

¹<https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/#:~:text=L'exp%C3%A9rience%20client%20d%C3%A9signe%20l,la%20marque%20ou%20l'entreprise.>

² <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

3- Les défis d'une expérience client optimale

La banque de détail en effet doit évoluer et s'engager dans une transformation digitale pour s'adapter à son marché et aux nouveaux comportements de ses clients et prospects.

Cette transformation concerne en particulier quatre défis clés :

3-1 Approcher le client d'une façon hypère personnalisé

Adopté une approche « *client centric* », s'attache à mieux connaître ses clients saisir ses usages, ses motivations et ses attentes, le tout en temps réel dans le but de mieux le servir et animer la relation de façon différente en créant un lien affectif, en engageant le client dans la durée et plus la connaissance du client est fine, plus la personnalisation des offres et des parcours est pertinente.⁴

Le Big Data représente une opportunité considérable pour la banque, lui permettant de passer d'une analyse du client type à une analyse « *one to one* », principe du client individuel, permettant ainsi de proposer une offre de produits et services personnalisée.⁵

Du cote des outils, le logiciel CRM est un outil efficace et adapté aux besoins de clients il permet de récolter des masses de données importantes sur les clients de façon à leur proposer le meilleur service possible et de leur offrir un accompagnement entièrement personnalisé.

3.2 Réagir vite et anticiper les crispations

Réagir vite et d'une manière efficace tout en tenant compte de la situation émotionnelle du client, en cas de sinistre par exemple la banque pourra prendre en charge le client en temps réel grâce à une application de vidéoconférence horodatée et géo localisée qui le met en relation avec un expert cela est possible avec des dispositifs innovants tels que l'intelligence artificielle.

Anticiper les irritants clients et être pro-actif c'est à dire résoudre un problème avant même qu'ils ne se produisent. Ainsi, les banques vont gagner du temps tout en gagnant la confiance et la satisfaction des clients et leur fidélité.

Avec la data science présente sur l'ensemble des données de l'écosystème, la plateforme augmente la réactivité vis-à-vis du client.⁶

⁴ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

⁵ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

3-3 Mettre en œuvre une stratégie client omni-canal

Le défi pour la banque est d'optimiser le parcours omni-canal en effet après avoir lancé différents concepts d'agences, d'application web, mobiles et avoir développé leur présence sur les réseaux sociaux, les banques doivent passer d'une logique multi canal à une logique omni-canal.

C'est-à-dire à une stratégie où les canaux se répondent entre eux et permet à un client de passer d'un canal à l'autre facilement et sans friction, sans silos ou sans, coupure, le client doit pouvoir passer de l'un à l'autre en étant toujours identifiable et sans que l'historique de sa relation avec la banque ne se perde. Par exemple un client qui commence une simulation pour un crédit immobilier doit pouvoir le finaliser en agence avec les conseils de son gestionnaire de clientèle tout en assurant une expérience mémorable sur tous les points de contact. Offrir une bonne expérience omni-canal c'est assurément une expérience simple, fluide, incomparable et empreinte d'émotions, positives à chaque interaction.⁷

3-4 Le phygital, booster de l'expérience client

Le concept du phygital est très simple. C'est la combinaison des agences physiques et du digital. Cela permet de regrouper les atouts des deux mondes dans la même surface physique en créant des espaces plus humains où les gens s'engagent avec à un niveau plus émotionnel et laissent de côté la notion stéréotypée de système bancaire pour une banque phygital.⁸

En agence digitale Le client se trouve immergé dans cette boutique théâtralisée offrant une grande richesse d'informations et d'interactions. Stimulant tous ses sens, le client est propulsé dans un espace fluide où son achat est facilité.

Outre son objectif de performance commerciale, cette tendance du phygital émergente enrichit l'expérience client en effet le client pourra entamer un achat sur les canaux digitaux et le finaliser après en agence. Cette complémentarité peut s'avérer très efficace puisque cela permettra aux conseillers de clientèle de se concentrer sur le rôle d'apporteur de conseils de haute qualité.

Les tablettes et les applis qui équipent les commerciaux sédentaires viennent renforcer la relation client. L'acheteur potentiel, en quête de conseil, d'échanges ou d'essai vient en agence pour une expérience relationnelle et émotionnelle riche.

⁷ <https://wwrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/experience-client-omnicanal/w.QUALT>

⁸ <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2017/02/phygitalisation-secteur-bancaire-enjeux-relation-client-metier-de-charge-de-clientele/>

Le numérique représente une opportunité pour repenser un réseau d'agences physiques. Néanmoins, il est impératif que la conversion au digital se fasse avec une vision stratégique.

II- Automatisation des processus

Poussées par la demande des clients désireux de nouveaux modes de consommation et de communication instantanés, les banques se sont concentrées sur l'expérience client, les parcours utilisateurs et la dimension omni-canal. Mais atteindre une expérience client de qualité n'est possible que si les banques se posent aussi la question de l'excellence opérationnelle.⁹

Pressées par la concurrence de nouveaux entrants (*fintechs*) plus agiles, les banques traditionnelles doivent être capables de délivrer le meilleur service au meilleur coût dans les meilleurs délais, tout en respectant la réglementation.

1- Enjeux de digitalisation des processus

- Passer de l'informatisation à la digitalisation des processus pour les rendre plus agiles, non seulement au cœur de l'entreprise, mais également dans une logique « *bout en bout* » pour maintenir et croître la compétitivité ;
- Basculer d'une logique de « *coût* » à une logique de « *apport de valeur à coût réduit* », ce qui suppose d'appréhender l'ensemble des dimensions de la transformation (*culture, compétences...*) ;
- Automatiser intelligemment, tout en engageant les collaborateurs.

2- Stratégie d'automatisation des processus pour une meilleure performance

Avec les nouveaux dispositifs digitaux, il ne s'agit plus simplement de faire moins cher ou plus rapidement, mais de faire mieux et différemment en tirant parti des nouvelles possibilités offertes par les smart machines.

2-1 Supprimé les barrières entre front office et back-office

La partie la plus vite engagée et la plus visible de la transformation et les frontes-offices (*relations clients*), elle recouvre entre autre la mise en place d'une stratégie omni-canal et l'intégration du digital dans les points de ventes. Cependant l'automatisation ne se limite pas aux seuls front-offices ça concerne la chaîne de valeur de la banque entière du front office au middle office, au back office en intégrant les partenaires et cela sans discontinuité.

⁹ <https://www.ibm.com/downloads/cas/WZYQDZXE>

En effet l'ensemble de la chaîne de valeur doit donc être au même niveau de réactivité et d'excellence.

Que dire d'une banque en ligne qui ne permet pas une modification instantanée d'un plafond de paiement ? D'un service client qui n'a pas connaissance du nouveau produit que l'entreprise vient de lancer ?.¹⁰

À l'ère du digital les comportements clients ne cessent d'évoluer et les banques, acteurs majeur de la vie des clients, ne peuvent se laisser submerger. Celles-ci doivent se digitaliser tout en fournissant la même qualité de conseil, la même protection et la même transparence à ses clients et ce sans rupture de la chaîne.

2-2 Robotiser sans « calcifier » les processus

La robotisation semble la solution naturelle aux marges de manœuvre, elle libère les employés de nombreux processus fastidieux. Elle leur permet ainsi de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. De plus, elle contribue à éviter les erreurs humaines et à assurer le bon déroulement des opérations.

Cependant tous les processus ne sont pas forcément tous automatisables et il convient de procéder à une évaluation avant de se lancer. En effet Le risque est grand d'une sorte de « *calcification* » : automatiser à outrance, ferait perdre de la valeur. Il faut donc savoir aussi laisser la main aux utilisateurs, aux équipes terrain, et confronter les processus à la voix du client.

C'est-à-dire ne pas tout robotiser, mais robotiser avec intelligence. Que dire d'un processus entièrement automatisé mais dont l'entreprise a perdu la maîtrise ? Que dire d'un processus qui ne « *coûte plus rien* » mais qui ne répond plus aux attentes des clients et des usagers ? Donc la banque doit évaluer la faisabilité, étudier chaque processus qu'elle envisage d'automatiser.¹¹

2-3 Faire coïncider rythme de transformation et évolution des équipes

Pour les employés, l'automatisation peut légitimement être perçue comme une menace pour la sécurité de leur emploi. Il est indispensable de les rassurer en anticipant et en démystifiant la transformation : quel volume et quel type de postes sont concernés ? Quels nouveaux métiers apparaissent ? Quels plans de réallocation des effectifs ? Quels dispositifs d'accompagnement ?¹²

¹⁰ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

¹¹ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

¹² <https://www.ibm.com/downloads/cas/PD7AVQ2Y>

Dans ce contexte avancer à un bon rythme au même temps que les collaborateurs, prendre le temps de les accompagner dans ce changement, c'est plus que indispensable.

Il est nécessaire pour l'entreprise de réfléchir et de se préparer à l'opportunité plutôt qu'aux problèmes potentiels. Cela veut dire s'informer sur les avantages de l'automatisation. En effet pour créer une dynamique de confiance l'entreprise doit communiquer ce changement dans une logique de gains de productivité attendu et la réallocation de ses gains.¹³

3- Outils de l'excellence opérationnelle

L'excellence opérationnelle peut être améliorée par l'automatisation des processus notamment par le RPA et l'intelligence artificielle.

3-1 RPA (*Robotic Process Automation*)

Le RPA permet d'automatiser les processus métiers les plus répétitifs et chronophages et ainsi générer des gains à court terme. C'est le cas, par exemple, des tâches de contrôle de cohérence, de saisie d'information à partir du papier ou de saisie de données d'une application à une autre.

On peut citer l'exemple d'une banque dont les conseillers devaient, chaque jour, parcourir une liste des comptes clients pour valider des opérations bancaires ou identifier des anomalies. Les robots peuvent identifier les revenus, risques, dépenses, autre information différente du client (*demandeur de crédit*) dans plusieurs bases de données et les diffusent dans un rapport à l'intention de l'analyste crédit.

La banque a choisi d'automatiser ce processus afin de libérer le temps des conseillers pour des tâches à plus forte valeur ajoutée comme le conseil tout en améliorant le quotidien des employés. Il est essentiel de valoriser le savoir faire des employés et de les considérer comme un actif – notamment dans un contexte d'automatisation des tâches administratives.¹⁴

L'innovation continue de balayer le secteur de la finance et cela rend le marché compétitif et désespère de trouver des solutions qui répondent aux nouvelles demandes des clients. Le RPA pourra donc numériser les tâches manuelles dans les fonctions bancaires de base tout en augmentant l'agilité opérationnelle.

3-2 L'intelligence artificielle (IA)

Elle permet d'augmenter les capacités de jugement et de décision des acteurs humains grâce à sa compréhension du langage et sa capacité d'apprentissage. Intégrée dans des

¹³ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

¹⁴ <https://www.ibm.com/downloads/cas/PD7AVQ2Y>

applications, ou sous la forme d'agents conversationnels, l'IA facilite l'intervention des collaborateurs sans toutefois les priver de leur libre arbitre.

Par exemple, une grande banque française permet désormais à tous ses conseillers d'interroger un agent conversationnel (« *chatbot* ») doté d'IA afin de répondre rapidement aux questions les plus précises des clients sur l'épargne, l'assurance ou le crédit à la consommation. Par rapport à la simple FAQ dynamique dont les conseillers disposaient auparavant, l'efficacité de l'IA est incomparable, tant sur le plan de la compréhension des questions que dans la pertinence des réponses.¹⁵

En synthèse, cette excellence opérationnelle peut être atteinte par le résultat combiné d'une « *rationalisation* » des tâches grâce à la RPA et d'une « *augmentation* » du collaborateur grâce à l'IA.

¹⁵ <https://www.ibm.com/downloads/cas/WZYQDZXE>

Section 2 : transformation des processus interne : Mettre l'humain au cœur des transformations

Pour ne pas se laisser disrupté par les fintechs, les banques doivent sortir de leur zone de confort, se réinventé, proposé des services innovant en phase des attentes des clients de plus en plus digitalisé, cependant le nouveau modèle de relation client ne sera pertinent que si il y'aura un équilibre entre l'humain et le digital.

En effet le facteur humain et culturel est à prendre en compte, les banques doivent assurer une bonne gestion du changement en embarquant l'ensemble des collaborateurs et en assurant leur soutien grâce à une communication optimale et une explication claire des enjeux d'une telle transformation.

Pour les banques l'enjeu est double : réussir ses projets digitaux tout en répondant aux enjeux humains et culturels. Cela revient à conduire le changement dans une transformation 3.0, en d'autre terme elles doivent répondre aux enjeux humains de la transformation digitale tout en tirant partie des opportunités numériques.

I. Rendre le collaborateur acteur du changement

1- Nouveaux enjeux humains et culturelles :¹⁶

- Le digitale ébranle les organisations et transforme tout sur son passage, allant de l'asphère IT à la relation avec les clients, partenaires et collaborateur en engendrant un stress auquel l'entreprise doit résister ;
- La stratégie digitale peut parfois sembler confuse aux yeux des managers du au manque de repères quant à la façon de mener ce changement et les salariés qui aussi ont du mal à l'appréhender clairement ;
- Quatre générations coexistent dans l'entreprise : les baby-boomers (*nés entre 1945 et 1965*), suivis des générations X (*entre 1966 et 1980*), Y (*début des années 1980*) et Z (*années 2000*). les responsables de formation doivent repenser la conquête de compétence tout en considérant la variété des collaborateurs et les faire cohabiter ;
- Pour la direction des ressources humaines il ne s'agit pas que d'importer des talents. Il faut également assurer leur évolution.

¹⁶ http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformation-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

2- Les grands défis pour engager les collaborateurs dans la transformation digitale

2-1 L'intelligence collective

Dans un monde qui se complexifie, un seul cerveau, aussi intelligent soit-il, ne peut plus trouver la solution, Il faut faire émerger et exploiter le socle collaboratif et plus précisément l'intelligence collective.

2-1-1 Définition de l'intelligence collective

L'intelligence collective recouvre un champ de disciplines destiné à générer des collaborations efficaces qui favorisent l'agilité, la créativité, l'innovation, la motivation et l'engagement des personnes. L'intelligence collective proposent une nouvelle approche des énergies et réflexions de groupe, et qui permettent surtout d'atteindre des objectifs plus grands. Cette approche pousse les collaborateurs à mobiliser leurs connaissances pour, entre autres, stimuler leur créativité et parvenir à des résultats toujours plus ambitieux.¹⁷

2-1-2 Libérer l'intelligence collective

Pour parvenir à développer l'intelligence collective d'une façon performante il faut :

2-1-2-1 mettre en scène une épopée pour les acteurs de la transformation

Concevoir l'initiative de l'intelligence collective revient à établir des stratégies de communication qui atteste de la dynamique des conditions, de la vérité de l'intelligence collective pour donner un sens au travail collaboratif, motiver et embarqué les collaborateurs.

La narration de l'épopée de la transformation digitale par le collaboratif se fait sur des réseaux interne (*news-letter*, *affiche..*) et externe (*facebook*, *linkdhn* ...) ou bien en utilisant des techniques de « *storitling* » qui est un levier de communication orale et qui se traduit concrètement par un récit que le narrateur utilise comme vecteur de messages.¹⁸

2-1-2-2 Libérer le collectif de ses repère interne et favoriser les initiatives réseaux collaborative

Se transformer c'est s'ouvrir vers l'extérieur, voir ce que font les concurrents notamment ceux qui font face aux objectifs de l'organisation, glaner de l'information, s'inspirer des tendances d'un écosystème élargie, l'intelligence collective se génère d'une manière très ouverte et étendu.

¹⁷ <https://bluenove.com/blog/intelligence-collective/#:~:text=Intelligence%20collective%20en%20entreprise%20%3A%20d%C3%A9finition&text=Cette%20approche%20pousse%20les%20collaborateurs,des%20r%C3%A9sultats%20toujours%20plus%20ambitieux>

¹⁸ <file:///D:/MES%20DOCS/CHANTIERS%20DIGITALE.pdf>

Elargir son réseaux collaboratif au delà du salariat, et interagir avec un écosystème externe comme les start-up, les partenaires d'innovation, c'est mobiliser tout les talents pour améliorer la performance de l'entreprise et assuré sa pérennité.¹⁹

Enfin Pour résister au « *stress* » « *s'enger pleinement* » et viraliser le collaboratif talentueux il est nécessaire d'adopter les ingrédients clés : Narré, valorisé, reconnaître le talent au sens réseaux de collaborateur faisant preuve d'intelligence collective et de partager une vision claire des enjeux de l'organisation.

Ainsi, le changement 3.0 rompt avec l'approche « *top-down* » traditionnelle, et place les collaborateurs au centre d'une nouvelle démarche digitale, collaborative et créative, il met en place un modèle favorisant la réflexion et la responsabilité collaborative.²⁰

2-1-3 Outils d'intelligence collective

2-1-3-1 Les méthodes en présentiels

La réussite du changement passe par l'engagement des collaborateurs, ils doivent pouvoir contribuer activement à la création, l'adaptation et à la mise en œuvre d'un projet.

Parmi les outils de l'intelligence collective on distingue les méthodes de **Co-design** ou Design collaboratif qui encourage la Co-conception d'un produit ou service. Le Co-design fait appel à différentes compétences, en interne et/ou en externe. Participatif, le design collaboratif favorise la communication et l'adhésion à un projet. Cette démarche débouche aussi sur une compréhension partagée de l'expérience utilisateur.

a) Le désigne thinking

Elle permet d'innover en se focalisant sur les usages existants ou en associant de manière indirecte le bénéficiaire. Il s'agit de mener un processus de développement d'un produit ou d'un service, le plus souvent innovant, en impliquant l'utilisateur final ou le bénéficiaire :²¹

- **Se mettre à la place des usagers** : Au-delà du questionnement classique identifiant les usages et les besoins, il s'agit de sonder les expériences de chacun, en se mettant à sa place et en pensant à sa place. L'homme, ayant naturellement tendance à s'adapter à des situations inconfortables, finit par perdre conscience du problème initial. Dès lors, la seule façon pour les design thinkers de détecter un véritable besoin, et d'y répondre par une

¹⁹ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

²⁰ http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformation-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

²¹ http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformation-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

innovation pertinente, consiste à se mettre dans la peau des usagers sur un mode empathique.

- **Etablir un diagnostic et formuler une problématique :** La synthèse des expériences des utilisateurs doit donner naissance à une formulation simple et pertinente des besoins, parfois inconscients, de la population cible du changement. Cette problématique vient répondre au « *Pourquoi* » du changement, bien avant que l'on ne réfléchisse au « *comment* ».
- **Rechercher des pistes de solutions :** L'équipe doit pouvoir s'exprimer en toute confiance afin de libérer la parole et confronter les points de vue, et ainsi aboutir à des idées créatives.
- **Concevoir et tester les pistes retenues :** Au cours de cette étape, le droit à l'erreur doit être accepté et même revendiqué. L'expérimentation et le prototypage permettent de valider une ou plusieurs solutions avant l'implémentation finale.
- **Mettre en scène le déploiement des solutions :** La communication joue ici un rôle fondamental. Il faut rendre le changement compréhensible et désirable, chose censée être facilitée par les efforts précédents d'analyse empathique du besoin et de formulation d'une problématique claire.

b) Le Co-développement

Le Co-développement est une méthodologie similaire à celle d'intelligence collective d'une équipe pluridisciplinaire de personnes volontaires. Elle permet d'innover de manière extrêmement pertinente en se focalisant sur les usages existants ou améliorer son protocole, elle repose sur ;²²

- **Le client :** Il apporte le sujet de la séance, un problème, un projet, ou une préoccupation il présente et soumet la problématique au groupe ; il précise ce qu'il attend de ses pairs et n'intervient pas dans les phases de réflexion.
- **L'animateur :** Coach en général : il est garant du processus, gère le temps et la distribution de parole ; il recadre les questions, reformule si nécessaire ; il est capable de s'adapter à tous les sujets, et assure un climat de confiance et de bienveillance.
- **Les consultants :** Ils questionnent, confrontent et suggèrent pour ensuite restituer leur proposition ; ils adressent un feed-back constructif et organisé au client, permettant de déclencher chez lui une réflexion nouvelle ou d'agir différemment.

²² http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformations-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

2-1-3-2 Méthode en ligne

Parmi les méthodes en ligne : les Plateformes d'intelligence collective sont utilisées par les grands groupes mais aussi par les organisations publiques, permet à chaque participant d'échanger et de co-construire des solutions nouvelles sur des enjeux clés. L'objectif est de simplifier et fluidifier les échanges pour capitaliser sur la créativité de tous et construire des réflexions. Les groupes sont par conséquent en mesure de mener à bien des projets d'envergure en appliquant une méthode agile parmi elles on distingue par exemple : **Assembl** est une plateforme de débats en ligne avec une méthodologie permettant de faciliter les échanges d'un grand nombre de participant et la structuration en continue de l'information.²³

2-1-4 Avantages de l'intelligence collective : ²⁴

2-1-4-1 Booster la créativité

En effet, dans une entreprise, le fait de faire recours à l'approche de l'intelligence collective permet d'accroître le potentiel en termes de créativité. Contrairement aux recherches qui étaient limitées à deux ou cinq personnes, cette approche permet de stimuler la matière grise de tout un chacun.

2-1-4-2 Amplifier la motivation et le sentiment d'appartenance

L'approche par l'intelligence collective permet de mettre de côté les restrictions managériales liées aux postes, aux diplômes ou même aux responsabilités en entreprises. De ce fait, chaque employé a cette possibilité de donner son point de vue sans être réprimandé.

Cette possibilité pour l'employé de s'exprimer et de donner son point de vue renforce son sentiment d'appartenance à la structure. Ce sentiment d'appartenance et de considération dans son entreprise constitue un émulateur qui stimule généralement l'employé à s'investir plus dans son travail.

2-1-4-3 Faire face aux différents problèmes

En faisant la somme de toutes les connaissances des intervenants dans le cadre de l'approche par l'intelligence collective, une entreprise est apte à faire face et ceci de manière efficiente, à tous les imprévus possibles que l'entreprise pourrait rencontrer.

²³ <https://www.open-source-civic-tech.com/outils/assembl>

²⁴ <http://www.creer-entreprendre.fr/pourquoi-developper-l-intelligence-collective-en-entreprise-avec-un-outil-d-intelligence-collective/>

2-2 La formation

Un environnement de travail qui se modifie c'est une source de stress pour le collaborateur. La formation est un moyen de le rassurer vis-à-vis de ces nouveaux outils et procès. Avec la formation, le collaborateur est valorisé, il peut apporter une nouvelle dynamique à son travail.

La formation est un moyen de mettre en confiance les collaborateurs face aux nouveaux outils digitaux et cela revient a :

2-2-1 Assurer un développement continu des compétences digitales

2-2-1-1 Etablir une stratégie de compétences

Les responsables de la formation ont un rôle essentiel dans l'accompagnement des salariés vers le monde digital en mettant a leur dispositions des dispositifs d'apprentissage agile , stimulant , en adaptant la stratégie de compétences a des contenus « digital ways of working ».

Pour passer d'une stratégie de formation à la stratégie de compétences il faut :²⁵

- Mettre le collaborateur au centre de nouveaux challenges ;
- Redonner le gout d'apprendre ;
- Déployé les approches expériences salariés ;
- Reduire les delais d'accé aux formations ;
- Orienté vers des solutions optimales ;
- Stimuler les micro-contenus externes et internes.

Et changer de stratégie :

- Fournir de la prospective à moyen terme sur les compétences requises sur leurs marchés ;
- Fournir des contenus élu par les utilisateurs et jugé important pour l'entreprise ;
- Décentraliser la production du contenu pour accélérer l'acquisition de competences ;
- Investir sur l'apprentissage et les parcours collaboratifs ;
- Concevoir des meilleures pratiques pédagogiques ;
- Epanouir une capitale humaine, manet de la transformation ;
- Mettre a jour les profiles des collaborateurs en lui fournissant des contreparties ou « services » à effets immédiats (push de formations suggérées, d'articles experts.

²⁵ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

2-2-1-2 Fonder la stratégie de compétences sur la diversité des collaborateurs

Former c'est bien mais considérer la diversité des collaborateurs c'est mieux.

En pleine transition digitale, la banque fait face à plusieurs générations, dont la génération dite native, une génération plus proche des « *digital was of working* » sur laquelle il faut investir particulièrement pour accélérer la dissémination de nouveaux repères et la génération X qui peut se montrer réticente et résistante à l'application des « *digital was of working* ».

Les directions de la formation qui doit repenser la conquête des compétences, doit considérer davantage la diversité des collaborateurs en terme de l'âge, culture, motivation et guider les formations selon la demande des collaborateurs, elle sont vouées à manifester plus d'agilité pour répondre en temps réel aux besoins à grande échelle des collaborateurs et des orientations de l'entreprise, elle doivent comprendre le rapport à l'apprentissage des catégories de collaborateurs et adapter les contenus de formations et une démarche d'apprentissage spécifique. Les approches générales ne sont pas efficaces.

Ce nouveau mode d'apprentissage et de développement, est très différent des modèles précédents en ce qu'il ne concerne pas uniquement le contenu des apprentissages, mais aussi la façon d'apprendre. C'est en concevant des stratégies solides qui prennent en compte les besoins changeants en matière de contenu et de mode d'apprentissage que la véritable transformation digitale pourra avoir lieu.²⁶

2-2-2 Outils de formation digitaux

Du côté des outils et méthodes d'accompagnement au changement sont très variés (*MOOC, COOC, SPOC*) : Il est parfois difficile pour les organisations de choisir le format Digital Learning le mieux adapté à leurs besoins de formation. Chaque outil a ces potentialités respectives.

2-2-2-1 Les MOOC (*Massive Open Online Courses*)

Le MOOC, est une formation en ligne accessible librement et proposée par des organisations identifiées. Il se termine par l'obtention d'un certificat qui vient attester du savoir-faire acquis par l'apprenant. D'un point de vue historique, les MOOC constituent le point de départ du développement de tous les autres types de formation digitale COOC (*Corporate Open Online*

²⁶ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

Courses), le MOOC est ouvert à tous, il développe l'idée de Co-construction de la connaissance.²⁷

2-2-2-2 Le COOC (*Corporate Online Open Course*)

Le COOC est un cours en ligne dispensé par une entreprise auprès d'une communauté d'apprenants. C'est une version privée du MOOC. On distingue traditionnellement le COOC externe, dont l'accès est libre, du COOC interne, organisé dans un environnement fermé et dans le contexte des objectifs de l'organisation.

2-2-2-3 Le SPOC, (*Small Private Online Course*)

Le SPOC est une solution de Digital Learning volontairement organisée en cercle restreint. De nature pratique, il fait généralement intervenir une quinzaine d'élèves maximum par formateur. Un projet fil rouge permettra ainsi à l'apprenant d'identifier dans ses pratiques une source d'improductivité. Puis de le résoudre avec un nouvel outil ou logiciel !

Le SPOC s'adresse à un public ciblé. Il a pour dessein de former un petit groupe de salariés aux problématiques d'un enjeu professionnel spécifique. Très pointue, cette formation est sans aucun doute la plus exigeante pour les apprenants. Elle constitue une solution prisée par l'entreprise pour.²⁸

2-2-2-4 Gamification

La gamification est l'utilisation des mécanismes de jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux ,comme les nouvelles aventures de sindibad : un serious game pour muscler le jeu de ses managers ,les Nouvelles Aventures de Sindbad prépare les managers à faire face aux situations parfois délicates qu'ils vivent au quotidien.²⁹

2-3 Gagner la guerre des talents digitaux

Les banques et les Fintech recherchent des profils similaires : des spécialistes en statistique, en big-data et en marketing digital. Pour attirer ces talents, les banques doivent revoir leur mode de recrutement et gagner en agilité. Si la génération X était motivée par l'argent, la génération Y et Z est à la recherche du sens en effet ce que recherche la nouvelle

²⁷ <https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/> 60learning.com/distinguer-mooc-spot-et-cooc/

²⁸ <https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/> 60learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/

²⁹ <https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/>

génération dans sa future entreprise, ce sont l'apprentissage, la liberté et la quête de sens. Ils veulent bouger, apprendre et surtout grandir dans un laps de temps très court.

Donc pour performer grande vitesse, les entreprises doivent trouver de nouveaux moyens de gagner cette guerre des talents.

2-3-1 Le Sourcing : aller au-delà des meilleurs CV

Le secteur bancaire c'est beaucoup l'inconnu, l'heur est à l'ouverture. En effet pour attirer les talents digitaux la banque de détail doit parler de ses activités, elle se doit de promouvoir ses métiers en toute transparence elle doit aussi valoriser ces atouts, promouvoir des aventures transformant et donner envie de rejoindre des quotidiens enrichissants et collaboratifs, ceci fait partie des éléments de plus en plus considérés par les talents digitaux.

Afin de gagner la guerre des talents l'employeur doit au préalable identifier ses besoins, les formulés pour canaliser la recherche des candidats. Savoir définir ses besoins de « *softskills and mindset* » constitue un exercice distingué pour trouver les talents digitaux adapté à la culture de la banque.³⁰

L'or du recrutement l'employeur doit savoir parler au candidat, savoir être à l'écoute et lui promettre l'aventure, lui proposer plus une prochaine carrière, une véritable vision de l'avenir plu que une offre d'emplois, les candidats dans le numérique cherche plus la richesse des missions, d'un environnement humain. Les fintechs l'on bien comprit elles mettent en avant le projet et sa technicité, le sens du collectif et la personnalité des fondateurs notamment tout ce qui constitue une aventure technique et humaine.³¹

Par ailleurs intègre les talents digitaux dans le collectif, ce n'est pas le fondre dans la foule, mais le motivé individuellement et l'intégré a fur et a mesure dans l'aventure, sa valeur réside dans son influence sur les « *new ways of working* » qu'il va apporter dans la transition digitale.³²

2-3-2 Recentrer les services RH sur l'expérience collaborateur

L'expérience collaborateur se traduit par la somme d'une multitude de moments, miroirs de la culture d'entreprise vécue et ressentie au niveau individuel, marqués par la collaboration, le style managérial, l'environnement de travail, les moments d'apprentissage ou de formation, la qualité de l'exécution, de la collaboration et de l'autonomie dans le travail.

³⁰ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

³¹ http://presse.actuca.com/fichiers/2018_07/195688_les%20echos%20-%20180702%20-%20guerre%20des%20talents.pdf

³² <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

Cette expérience doit rencontrer la promesse imaginée par l'employeur pour conserver ses meilleurs contributeurs.

Le DRH a été longtemps un service support pour orienté les postes cependant a l'ère du digital les ressources humaines doivent être au cœur du développement de l'entreprise et de son pilotage et mettre l'expérience collaborateur au centre leurs services.³³

Fidéliser le collaborateur c'est lui offrir un programme d'accompagnement pour monter en compétences et revoir le design service. Les technologies digitales offrent de nombreuses opportunités d'améliorer l'efficacité de la vie de chaque salarié. Les data analytics, par exemple, permettent de mieux connaître, voire de «comprendre» chaque collaborateur, et donc de lui proposer des services personnalisés et parfois même à forte valeur.³⁴

De plus Les milléniales veulent un vrai équilibre dans leur vie personnelle et leur vie professionnelle, pour faciliter la vie de leurs collaborateurs, les banques doivent proposer désormais des places en crèche, le télétravail, ou des services de conciergerie. Les conditions offerte par les banques en matière de congés familiaux ou package social bien pensé constituent des atouts de poids.³⁵

2-3-3 Chercher des talents transformant ailleurs que dans le salariat

Dans le contexte d'accélération digitale, on assiste à un recours accru à des «ressources humaines étendues»: freelances à la pointe, consultants transformant, sous-traitance, crowdsourcing, voire création de spinoff (*juridiquement constitué ou non*), qui rassemblent les collaborateurs internes et externes. Les stratégies d'acquisition de compétences conduisent parfois au rachat de start-up à qui on laisse de l'autonomie mais chez qui l'on infuse de l'expertise, de la fonction support et du lien stratégique avec la maison mère.

II. Redéfinir les modes de management traditionnelles

La nouvelle approche « *Changement 3.0* » redéfinit de nouveaux modes de management : le manager doit porter la stratégie digitale de l'entreprise et être exemplaire dans l'adoption des nouveaux usages. Il devient « *Manager 3.0* ».

³³ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

³⁴ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

³⁵ http://presse.actuca.com/fichiers/2018_07/195688_les%20echos%20-%20180702%20-%20guerre%20des%20talents.pdf

1. Définition du management 3.0

Le management 3.0 impose de changer de posture, du « *manager* » du “Chef”, “Responsable”, “Gestionnaire” à un manager “Bienveillant” ou “Coach”. Ce dernier explique la finalité des missions qu’il confie à ses collaborateurs, remplace les objectifs de ses collaborateurs dans les objectifs collectifs et la vision de l’entreprise. Il s’appuie également sur les points forts de ses collaborateurs pour accompagner leur développement professionnel et l’atteinte des objectifs, c’est répondre aux attentes des collaborateurs d’aujourd’hui.³⁶

2. Management 3.0

2-1 Manager sans lien hiérarchique et transversale

A l’ère du digital le manager doit apprendre à motiver sans lien hiérarchique direct. On parle de « *management transversal* ». C’est une façon de voir l’entreprise de manière horizontale, c’est-à-dire au-delà des fonctions de management hiérarchique, et qui favorise le découplage, réunit et associe les métiers, les compétences et les ressources nécessaires autour d’une finalité partagée dans le but d’obtenir des résultats

Ce mode de management nécessite une base de connaissances étendue et une transmission d’informations fluidifiée, ainsi que la capacité à travailler ensemble. La transversalité implique aussi une décentralisation des responsabilités, une plus grande flexibilité et le développement des résultats.

Ce mode de management nécessite une base de connaissances étendue et une transmission d’informations fluidifiée, ainsi que la capacité à travailler ensemble. La transversalité implique aussi une décentralisation des responsabilités, une plus grande flexibilité et le développement des compétences transversales. Il devient alors possible de dépasser l’organisation hiérarchique, de remettre en cause la description des tâches, des postes et des fonctions, et de modifier la structure de l’entreprise.

Le rôle du manager évolue alors vers plus de leadership : il n’est plus celui qui sait mais celui qui montre la voie et « *embarque* » les collaborateurs. Les compétences qu’il doit développer reposent principalement sur l’intelligence du collectif, l’agilité, la capacité à impulser du collaboratif et à générer ainsi de la confiance. Cela passe souvent par moins d’ambition individuelle mais plus d’ambition collective.³⁷

³⁶ <https://blog.horizontalsoftware.com/2018/07/24/management-3-0/>

³⁷ http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformation-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

2-3 Manager par la relation a distance

Le rôle du manager est incontournable, car il est le premier ambassadeur de la stratégie de l'entreprise et reste l'acteur de confiance des collaborateurs.

A l'ère du digitale les collaborateurs travaillent de plus en plus à distance, à des heures décalées, ils sont connectés et autonomes. Cependant cette évolution peut créer des tensions du à un paradoxe celui de donner une autonomie au collaborateur et les contrôler au même temps, dans ce cas le manager peut se concentrer sur les objectifs dans le but de favoriser l'autonomie et la responsabilité tout en maintenant la relation il doit alimenter la relation, savoir créer et faire vivre une relation dans une logique de management par la confiance.

La matrice de « capacité »



Source : Conduire le changement dans les transformations 3.0

Manager par la relation avec les outils numériques peut s'avérer complexe dans le sens où la perception de ces outils est différente, il y a ceux qui utilisent les technologies comme des outils simples de transformation d'information au lieu d'en faire des leviers intégrant un processus affectif et relationnel pour en faire des leviers de motivation il faut sans arrêt ajuster les outils numériques aux attentes des collaborateurs : sont-ils capables de faire ? Ont-ils envie de faire ? Ont-ils intérêt à faire ? Ont-ils la possibilité de faire ?³⁸

³⁸ http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue---conduire-le-changement-dans-les-transformation-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0

Section 3 : Apport et risques de la transformation digitale dans la banque de détail

1. Apports de la transformation digitale dans la banque de détail

1-1 Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux

L'acquisition et la fidélisation sont d'une importance capitale en ce qui concerne la banque de détail en France due à l'intensification de la concurrence avec l'arrivée des nouveaux entrants tels que les géants du web (*Google, Apple, etc.*) et les Fintechs²² spécialisés qui bouleversent totalement le marché par leurs innovations (*exemple : Leetchi, Paypal, etc.*)

La démocratisation de l'utilisation des canaux mobiles présente une opportunité majeure pour les banques de détails. Les clients ont tendance à apporter leur Smartphone partout où ils vont, pour accéder ainsi à des contenus en ligne et faire des achats en ligne.

Les banques ont bien pris conscience de ces nouveaux modes de consommation, toutefois, le numérique représente pour les acteurs du secteur, le principal atout pour attirer de nouveaux consommateurs. Les banques ont placé en digital un grand espoir afin de relever le défis de l'acquisition et de la fidélisation clients La valeur ajoutée de ce mode d'acquisition et de fidélisation de la clientèle réside dans la capacité de ces nouveaux canaux d'interaction à apporter du lien entre le consommateur et sa banque, puisqu'elle est plus collaborative et totalement transparente. Le client peut dialoguer avec sa banque continuellement et être accompagné dans tous les moments clés de sa vie.

1-2 La rentabilité

Le secteur bancaire a entamé une vaste transformation de son modèle économique. Cette transformation risque de prendre quelques années aux vues de l'envergure du défi. Les banques qui arriveront à bien gérer ce virage crucial, bénéficieront de nombreux avantages compétitifs durables puisqu'elles gagneront la bataille de la proximité et de la pertinence dans la gestion de leur clientèle. D'autre part, elles pourront profiter des améliorations internes que leur procure l'utilisation des nouvelles technologies.

Ainsi, selon une étude réalisée par le cabinet Mckinsey, intitulée « *accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France* », et basée sur des modélisations de la banque « type » (*et complétée par des analyses des clients anonymes*), il ressort que la transformation digitale confère aux banques des avantages qui sont supérieurs aux risques. En effet, cette nouvelle politique pourrait permettre aux banques de gonfler leur marge d'environ 40%.

Cette hypothèse se réalisera dans la condition où les organismes bancaires parviennent à adopter des stratégies numériques pertinentes afin de profiter au maximum des opportunités offertes par cette transformation.

1-3 Résister aux nouveaux entrants : Les fintechs

La démocratisation du digital dans l'écosystème des banques oblige ces dernières à adopter un nouveau paradigme et met cependant en péril le système des banques réfractaires à l'adoption de nouvelles technologies. Le secteur bancaire très réglementé mais qui n'échappera pas à cette vague de changements.

2. Risques de la transformation digitale dans la banque de détail

Aujourd'hui, les entreprises font face à la transformation de la relation client à l'ère du digital avec de nombreuses opportunités en termes de satisfaction client, de réduction des coûts et d'accélération de leurs processus.

Cette transformation est devenue un enjeu fort pour les entreprises afin de gagner en agilité et en compétitivité auprès des clients et des collaborateurs. Toutefois, comme tout changement majeur, elle est porteuse de risques qu'il s'avère nécessaire d'appréhender afin de limiter les impacts sur l'organisation.

La notion de conformité bancaire ou Compliance (*en anglais*), est un concept qui réunit tout un ensemble d'obligation pour la banque.

2-1 La fraude

Dans le monde numérique dans lequel nous évoluons aujourd'hui, les banques sont de plus en plus ciblées par la fraude, avec la démocratisation des nouvelles technologies, le nombre de fraudes ainsi que les typologies ont augmenté de façon importante. Il existe quatre types de fraudes : les fraudes électroniques (*hameçonnage ou phishing, spyware, etc.*) ; l'usurpation d'identité (*fraude au président*) et la fraude portant sur les chèques, ainsi la plus connue et répandue, celle de la carte bancaire³⁹. Les techniques de fraude évoluent sans cesse, et il doit en être de même pour les dispositifs de lutte anti-fraude afin d'augmenter leur efficacité sans pour autant dégrader l'expérience client

Pour les parcours client, l'approche traditionnelle repose sur des solutions de protection multiples telles que l'authentification qui constitue une première couche de sécurité essentielle.

³⁹ https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhNNTkrHCVjUJ9DO-IazYbsPeEp2Lx_master.pdf

Des moyens de protection additionnels existent (*limitation des options proposées, temporisation des opérations...*), mais ils dégraderaient l'expérience client, ce qui va à l'encontre de la simplification et de la fluidification des parcours client recherchés par ces entreprises. La protection pouvant atteindre ses limites dans de nombreux cas, les entreprises investissent actuellement dans des mécanismes permettant de mieux détecter la fraude et réagir au plus vite, tout en continuant à proposer une expérience client satisfaisante. Cette orientation suit également les directives de la réglementation qui demande aujourd'hui aux établissements financiers d'aller plus loin que l'authentification en étant capable de détecter en temps réel des événements suspects ou frauduleux.⁴⁰

Pour répondre aux menaces toujours plus sophistiquées, il est souhaitable en effet de passer d'une détection réactive de fraudes connues à une détection proactive de fraudes inconnues en utilisant la machine Learning et envisager à terme la biométrie comportementale.⁴¹

2-2 Blanchiment d'argent

La dématérialisation de la relation entre le client et son conseiller est de nature propice à favoriser toutes sortes de délinquances comme par exemple le blanchiment d'argent. En effet les criminels recherchent de nouvelles solutions technologiques pour blanchir l'argent sale, par exemple en le convertissant en crypto monnaie ou bien en monnaie virtuelle dans des jeux en ligne.⁴²

Les criminels recherchent en permanence de nouvelles techniques pour contourner les mesures antifraudes classiques destinées à surveiller les mouvements volumineux de capitaux.

En effet des méthodes qui semblent nouvelles d'aujourd'hui seront demain de l'histoire ancienne c'est pourquoi les établissements financiers ne doivent pas s'en remettre à une seule méthode de détection ni se cantonner à la simple surveillance des transactions anormales. Une combinaison de plusieurs méthodes, approches et technologies est plus efficace dans la lutte contre les dispositifs complexes de blanchiment.

Le numérique complexifie le travail des banquiers qui doivent connaître en profondeur leurs clients. La connaissance du client est au cœur des préoccupations des organismes financiers ainsi que les Etats qui ont décidé de lutter ardemment contre le blanchiment

⁴⁰ <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>

⁴¹ <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>

⁴² <https://www.webmanagercenter.com/2019/09/02/438323/les-banques-face-au-defi-du-blanchiment-dargent-a-lere-numerique/>

d'argent et le financement du terrorisme en instaurant le principe de KYC⁴³ (*Know your customer*) mais qui reste encore insuffisant pour améliorer l'expérience client.

2-3 La protection des données personnelles

Aujourd'hui l'exploitation des données représente un enjeu prioritaire pour les organismes. En effet, cela leur permet d'établir des prévisions comportementales grâce à des croisements de données pour ainsi établir des profils d'individus. Désormais, la banque se veut mobile et donc accessible à tout moment quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Cette ubiquité⁴⁴ instaurée dans la stratégie bancaire afin d'améliorer le quotidien des consommateurs peut s'avérer être un danger pour les organismes financiers puisque cela ouvre des perspectives d'entrer facile aux cybercriminels qui cessent d'innover. La protection des données demeure un enjeu vital, face aux malfrats qui sont de plus en plus habiles dans le vol des données.

A cela, on rajoute la crainte de la commercialisation des informations clients que détiennent la banque à d'autres entreprises dans le but d'en tirer des conclusions commerciales et donc d'adapter les produits aux besoins des consommateurs.

⁴³ Selon l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement

⁴⁴ C'est le « fait d'être présent partout à la fois ou en plusieurs lieux en même temps »

Conclusion

L'expérience client est un défi et numéro 01 de la banque de détail, défiées par les néo banques, les banques en ligne, les banques traditionnelles doivent repenser leur offre et leurs services. Et plus que jamais, c'est l'expérience client qui fait la différence pour fidéliser la clientèle et gagner des parts de marché.

Cependant la réussite d'une transformation digitale implique de passer par une étape clé qui la considération du facteur humain, un défi humain et culturel a relevé car la technologie existe et évolue continuellement en revanche les compétences pour accompagner le changement et à la mise en œuvre sont très rares.

Dans un monde gouverné par la donnée, dans le contexte de changement technologique permanent et avec l'arrivée à maturité des nouveaux usages, les banques doivent utiliser la protection des données comme levier pour accélérer leur mutation et renforcer leur image de tiers de confiance

Enfin la transformation digitale implique bien un changement profond qui va plus loin que l'utilisation de mails ou l'élaboration d'une application mobile, elle consiste en une transformation profonde des processus externe et interne de l'organisation et cette différence est très importante a se tromper (*ou se mentir*) dans la formulation de la problématique leur fera manquer le défi du digital et risquer d'être « *disrupté* ».

Introduction

Les plateformes numériques sont mondiales et elles interviennent dans la vie quotidienne des citoyens de tous les pays de la planète y compris l'Algérie, le digital a bousculé les habitudes de relation client dans tout les domaines et le secteur bancaire le premier touché en effet l'ère du digital plus de service et de personnalisation sont attendus par les clients.

Dans ce contexte **BNP Paribas El Djazair** s'engage en tant qu'acteur clé dans la transformation digitale qui anime l'Algérie, dans la banque d'un monde qui change, la transformation digitale revêt une importance majeure.

Dans ce dernier chapitre nous allons voir les axes sur lesquelles **BNP Paribas el djazair** opère la transformation digitale pour s'adapter à son marché et aux nouveaux comportements de ses clients et prospects.

Section 1 : Présentation de BNP Paribas El Djazair



Source : BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas est la première banque de la zone euro et un acteur majeur du secteur bancaire à l'échelle internationale. Ce groupe bancaire français est né le 23 mai 2000 de la fusion de la banque nationale de Paris (BNP) et de Paribas, elle fait partie de l'indice CAC40.

Le groupe BNP Paribas est en 2020, la 8^{em} marque française dont la valeur est la plus élevée. Sa valeur de marque est de 12 milliards d'euros en 2020.

I. Groupe BNP Paribas

1- Historique du groupe BNP Paribas

Le groupe BNP plonge ses racines au cœur de l'histoire économique européenne, il Ya près de deux Siècles, il rassemble plusieurs banques qui ont progressivement uni leur destin qui ont été fondées pour accompagner l'essor économique de leur pays.

1848 : la France est en plein crise économique. Pour relancer le crédit, les pouvoirs publics et certains commerçants créent des établissements spécialisés dans l'escompte. C'est la naissance du Comptoir National d'escompte de paris CNEP, et du comptoir d'escompte de Mulhouse, les deux ancêtres de la BNP C'est aussi la naissance de la banque moderne, celle qui va au-devant du public pour chercher les dépôts.

1860 : le commerce international se développe, les ancêtres de la BNP accompagnent ce mouvement, des agences pionnières du comptoir d'escompte de paris sont créées à Shanghai, à Calcutta, au Caire et à Melbourne pour aider les entreprises qui importe et exporte dans ces pays.

1870 : la France est défaite face à la Prusse. Pour financer l'emprunt de libération, plusieurs banquiers européens créent la banque de paris et des pays –bas, qu'on appellera Paribas. Une banque qui mène aussi de grandes opérations internationales.

La première guerre mondiale et la crise de 1929 mettent fin à cette période de prospérité.

Héritière du comptoir d'escompte de Mulhouse, la banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI), est alors créée par les pouvoirs publics. Une banque très entreprenante qui se distingue par ses méthodes de gestion d'avant-garde. A la même époque, la Banca Nazionale Del lavoro (BNL) finance l'économie italienne, elle soutient aussi le cinéma, un engagement dont héritera BNP Paribas des années plus tard, lorsque BNL rejoindra le groupe en 2006.

1945 : après la seconde guerre mondiale, dans une Europe qui se reconstruit, le comptoir d'escompte de la BNCI est nationalisé dès 1945 alors que de nouveaux produits bancaires apparaissent, la BNCI se distingue par son expansion internationale et son dynamisme commercial. De son côté, Paribas, qui reste un groupe privé, participe activement aux grandes réorganisations de l'industrie et aide les grandes entreprises à se développer partout dans le monde

Les 30 glorieuses marquent l'avènement de la société de la consommation .la création de la compagnie entreprise visionnaire de service financier.

1966 : la compagnie bancaire rejoindra Paribas, une date clé également dans l'histoire de la BNP. Les pouvoirs publics veulent créer une force de frappe financière et décider pour cela de fusionner la BNCI et le CNEP pour former la première banque française : la banque nationale de Paris BNP. Dès lors la BNP accompagne les grandes mutations de la société.

Les femmes s'émancipent, les jeunes se libèrent : ces nouveaux clients peuvent désormais avoir un compte bancaire. La BNP ouvre des centaines d'agence de proximité et propose la carte bleue dès 1967. Dans les années 1980, la BNP investit dans les nouvelles technologies de communication et lance la consultation des comptes par Minitel. Dans le même temps, elle mène son expansion internationale, sur cinq continents.

Alors que le marché unique européen se profile, Paribas, qui avait été nationalisé en 1982, et privatisé avec succès en 1987. Du côté de la BNP, Michel Pébereau, arrivé à sa tête en 1993, mène à son tour la privatisation de la banque et entreprends sa transformation en profondeur pour en faire un leader européen. En 1999, il lance une bataille boursière sans précédent qui aboutit en 2000 à la fusion de BNP et de Paribas. le rapprochement sera mené tambour battant pour donner naissance à une nouvelle entreprise doté de valeurs fortes et d'un grand projet.

En moins de ans , BNP Paribas devient un leader européen de dimension mondiale grâce à des rapprochements majeurs , notamment aux états unis avec l'accélération de la croissance de Bank of the West, en Italie avec BNL , acquise après une opération éclair

d'une semaine ,en Turquie avec TEB , en partenariat avec un groupe local , en Belgique avec Fortis , au terme d'un processus de 7 mois parsemé d'embuches juridique , et aux Luxembourg avec BGL .BNP Paribas est devenue donc acteur mondial, tout en préservant ses valeurs.

Aujourd'hui le Groupe a une présence dans près de 74 pays avec 192000 collaborateur dont 145000 en Europe.

2- Secteurs d'activités

Le groupe détient des positions clés dans ses trois domaines d'activités :

- Retail Banking ;
- Investment Solution ;
- Corporate et Investment Banking .

3- La banque d'un monde qui change

Être la banque d'un monde qui change est plus qu'un slogan, c'est une promesse que Bnp Paribas tient au quotidien :

- Vis -a -vis des clients, en s'efforçant d'être les premiers à maîtriser les techniques et les métiers d'avenir pour les mettre à leur service ;
- Vis -à-vis des salariés en favorisant la responsivité individuelle et des structures hiérarchique simples, souple, permettent la proximité des relations.

II. BNP Paribas El Djazair

1. Présentation

BNP Paribas EL DJAZAIR est une filiale à 100 % du groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie.

BNP Paribas EL DJAZAIR est une société par Action (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de dinars algériens. 100% des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.

Sa vocation d'être une banque universelle offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clients. La banque est devenue l'une des banque du secteur privé les plus important sur le territoire algérien. Forte de ses succès BNP PARIBAS EL DJAZAIR à développer un réseau de 70 agence ouvertes elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas .cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement économique de l'Algérie.

Avec l'appui du groupe, BNP Paribas EL DJAZAIR développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieur à l'ensemble de sa clientèle : particuliers, professionnels et entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attractive à ses clients.

2. Les valeurs de BNP Paribas El Djazair

Pour être la banque d'un monde qui change BNP Paribas **EL DJAZAIR** a choisie des valeurs fortes comme socle culturel du Groupe.

Réactivité

- Etre rapide dans l'évaluation des institutions et des «évolutions comme dans l'identification des opportunités et des risques ;
- Etre efficace dans la prise de décision et dans l'action.

Créativité

- Promouvoir les initiatives et les idées nouvelles ;
- Distinguer leurs auteurs.

Engagement

- S'impliquer au service des clients et de la réussite collective ;
- Etre exemplaire dans ses comportements.

Ambition

- Goût du challenge et du leadership ;
- Volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le client.

3. Les activités de BNP Paribas El Djazair

Deux principales activités :

3-1 Activités entreprises : une expertise reconnue

Plus de 3000 clients entreprises dans les 14 Centres d' Affaires actifs à Akbou, Annaba, Béjaïa, Blida, Chéraga, Hassi Messaoud, Hydra, Oran, Rouiba, Sétif, Tizi Ouzou, Tlemcen et Constantine.

Les 14 centres d'affaires de BNP Paribas El Djazair proposent les solutions les plus adaptées pour faciliter la gestion des opérations courantes et accompagner les entreprises dans le développement de leur activité avec l'appui d'experts et de métiers spécialisés, La banque un partenaire pour :

- Financer la croissance des entreprises ;
- Gérer les flux du cycle d'exploitation ;
- Développer le commerce à l'international ;

- Gérer les risques ;
- Fidéliser les salariés des entreprises.

3-1-1 Des partenariats opérationnels avec les métiers de BNP Paribas dans le monde

- **Pôle Métiers et synergies**

Englobe les métiers Cash Management, Trade et financements structurés, et assure les synergies avec les métiers Leasing, Retail et Salle des Marchés.

- **Trade Finance « Commerce International » :**

Une gamme de produits et services capables de sécuriser, garantir et financer l'activité des clients à l'international. (*Letter of Credit, Garanties Internationales, etc*).

La banque est certifiée ISO 9001-2008 sur toutes ses activités de commerce international.

- **Cash Management**

Des solutions d'e-banking innovantes et compétitives permettant aux entreprises d'améliorer la gestion au quotidien de leur flux de trésorerie et offrant une multitude de fonctionnalités en termes de reporting, de suivi en temps réel et de décaissement.

- **Pôle Entreprises Multinationales**

Finance les projets et investissements étrangers, regroupe, outre les Chargés d'Affaires spécialisés, un desk Turc et un desk Italien. Ces derniers assurent le partenariat avec les banques TEB, filiale turque, et BNL, filiale italienne, et participent ainsi au développement des échanges commerciaux entre l'Algérie et ces deux pays.

- **Desk Grandes Entreprises Publiques**

Créé pour le coverage et la coordination avec les entreprises publiques algériennes.

3-1-2 Corporate Banking

Une offre spécifique tant en gestion et financement du cycle d'exploitation qu'en financement des investissements (*Crédits d'investissement, Crédits de fonctionnement, Cautions de marché, Cautions en douane, etc*).

3-1-3 Le Leasing

Une offre complète à destination des grandes entreprises et des PME. La Banque est certifiée ISO 9001-2015 pour son activité leasing en termes de rapidité et de qualité de traitement.

3-1-4 Salle de Marchés et Trésorerie de Change

Des produits et services de trésorerie avec des standards de qualité assurant des transactions fiables et efficaces.

BNP Paribas El Djazair est la première banque privée en Algérie à avoir obtenu l'Agrément d'Intermédiation en Opérations de Bourse, ce qui lui permet d'accompagner ses clients Entreprises dans leur introduction en bourse et de servir les clients particuliers et investisseurs pour la gestion de leur épargne en titres.

3-2 Activités particuliers et professionnels

Plus de 180 000 clients particuliers et professionnels servis par 71 agences, réparties sur plusieurs wilayas, sur le Grand Alger, Annaba, Béjaïa, Blida, Bordj Bou Arréridj, Boumerdes, Chlef, Constantine, Hassi Messaoud, Mascara, Médéa, Mostaganem, Oran, Sétif, Skikda, Sidi Bel Abbes, Tlemcen, Tipaza, et Tizi Ouzou.

Quels que soient les projets, BNP Paribas El Djazair propose des solutions adaptées à vos besoins et attentes de ses clients pour :

- Vous simplifier la banque au quotidien ;
- Disposer de moyens de paiement et de retrait ;
- Consulter et gérer votre compte à distance : Banque en ligne, Centre de Relations Clients, GAB, SMS ;
- Des solutions de financement sur mesure pour concrétiser tous vos projets ;
- Protéger vos proches et vos biens.

3-2-1 Banque au Quotidien

Compte bancaire / Banque à distance sur bnpparibas.dz / Monétique (*cartes bancaires : CIB et VISA*) et disponibilité de multiples services sur l'ensemble des Guichets Automatiques de Banque (GAB) de BNP Paribas El Djazair, agréés VISA, présents dans toutes les agences en Algérie / Rechargement Ooredoo sur les GAB / Accès au paiement sur internet avec la carte CIB.

3-2-2 Solutions de financement

Plusieurs solutions de crédits immobiliers (*crédit standard, crédit bonifié, crédit Immo Jeunes, crédit locatif et crédit travaux sans hypothèque*), financement des Professionnels avec le Leasing et le crédit revolving, une exclusivité sur le marché bancaire en Algérie. Offres inédites dédiées à la vie professionnelle et à la vie privée des pharmaciens et des professionnels du BTP.

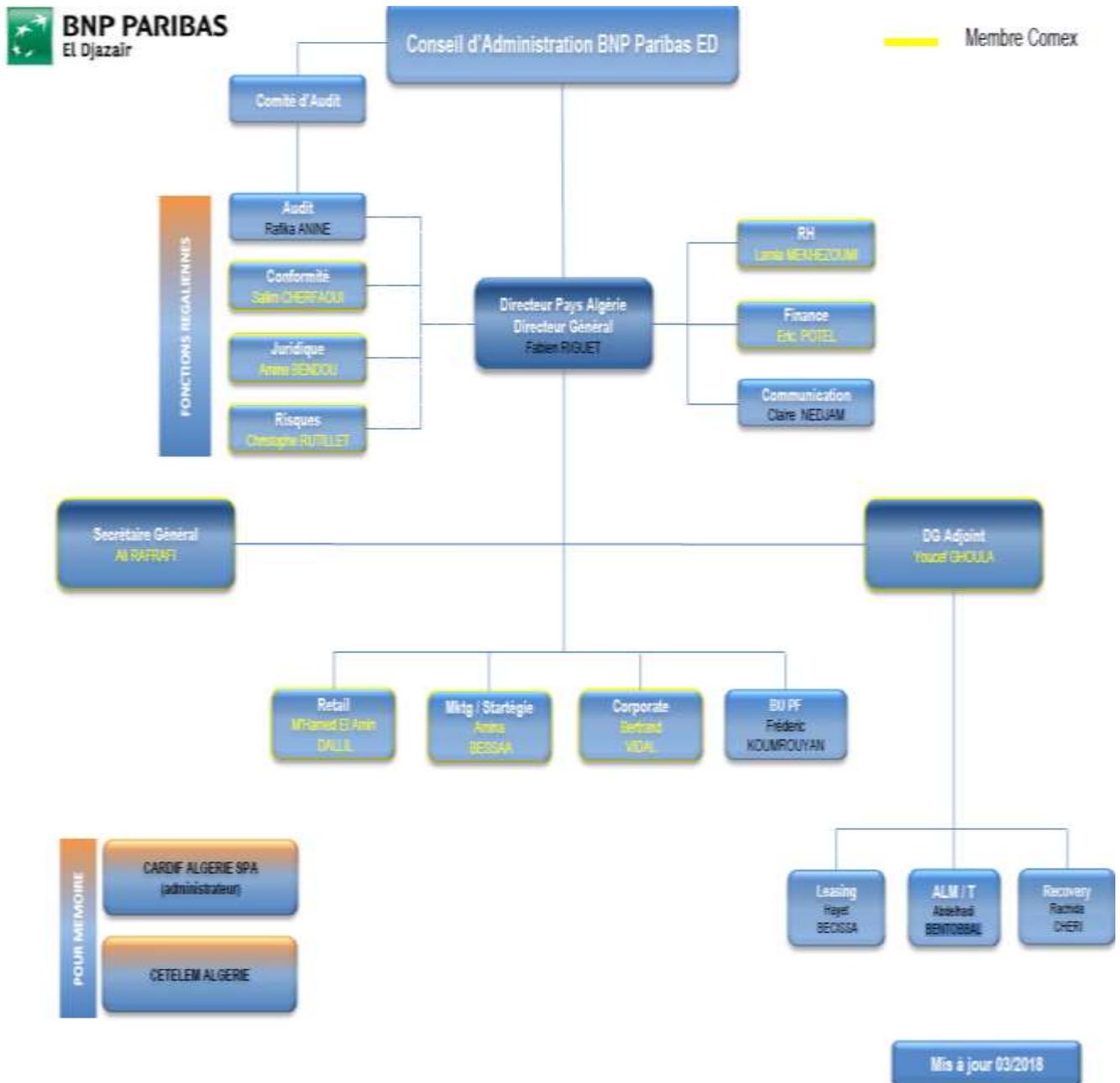
3-2-3 Bancassurance

Formules de Prévoyance pour les Particuliers et les Professionnels. Une assurance Multirisques Habitation couvrant les dommages aux biens Valorisation de l'épargne : Des solutions pour l'épargne à vue & à terme..

3-2-4 Une banque multi canal accessible

Plusieurs possibilités pour rester en contact avec la banque et ce à travers son réseau d'agences et de centres d'affaires, ses GAB multifonctionnels, son site internet bnpparibas.dz, son application mobile My Bank et son centre de relation clients Direct Call.

3-3 Organigramme de BNP Paribas El Dazair :



Source : document interne à l'entreprise

Section 2 : Axes de transformation digitale de la banque de détail Bnp Paribas El Djazair

I. Transformation des processus externe

Dans un monde ultra connecté et soumis à une concurrence globalisée, les marques ne peuvent plus se différencier simplement par leurs prix ou leurs produits. Au contraire, la capacité de chacune à proposer une expérience client fluide, omnicanale, sans couture et agréable constitue un nouveau levier de croissance. BNP Paribas El djazair s'appuie sur une connaissance fine des attentes et usages de ses clients et multiplie les initiatives dans ce sens.

1- Réinventer l'expérience client

A l'écoute des nouvelles tendances et des technologies émergentes pour améliorer constamment l'expérience bancaire, **BNP Paribas El Djazair** souhaite accompagner ses clients dans tous leurs projets de vie en leur proposant des produits et services au plus proche de leurs besoins. La connaissance client revêt donc un caractère fondamental pour consolider son positionnement d'acteur de premier plan dans l'élaboration de nouveaux services, utiles et faciles d'accès.

En effet se déplacer en agence pour effectuer une opération ou disposer d'une information n'est plus une obligation BNP Paribas El Djazaïr s'attache à simplifier l'accès à ses services, en proposant à chaque client le canal qui lui correspond :

1- 1 Application mobile / Banque en ligne

Un client qui doit aller a la banque et qui ne peut pas se déplacer, il peut dans ce cas la accéder a la banque en ligne en téléchargeant l'application mobile «**My Bank**» un produits de gestion a distance **gratuit, sécurisé, pratique et facile** d'utilisation permettant d'avoir un contacte permanant avec la banque et bénéficier de ses fonctionnalités innovantes alliées à une interface intuitive et facile à utiliser.

▪ **Gratuit**

Les principaux services de banque en ligne sont gratuits :

- La consultation de comptes et l'émission de virements vers ses comptes ;
- L'ajout de bénéficiaires et l'émission de virements vers des bénéficiaires clients de BNP Paribas El Djazaïr ;
- La commande de chéquiers et l'édition de RIB.

▪ Sécurisé

Les comptes et informations des clients sont protégés, un identifiant client et un mot de passe leur permet de se connecter de manière sécurisée à leur espace e-banking et d'effectuer l'ensemble de leurs opérations en ligne. L'identifiants des clients sont transmis en main propres. En cas de perte, le mot de passe peut être automatiquement désactivé et réédité après déclaration.

▪ Pratique

Les client reste connecter a son espace en ligne « *accès aux compte* »,

En quelques clics, il pourront à tout moment :

- Visualiser l'ensemble de comptes ;
- Consulter leurs soldes et leurs mouvements en cours ;
- Émettre des virements domestiques vers leurs comptes ou vers les comptes de bénéficiaires ;
- Commander des chéquiers et éditer des RIB.

▪ Facile

L'accès aux comptes est intuitif et rapide, Les conseillers directs call sont à la disposition des clients pour répondre à toutes leurs questions et besoin d'accompagnement.

1-1-1 Services offert par l'application « My Bank»



Avec l'application «**My Bank**» de BNP Paribas El Djazair, le client va profiter de multiples services :

- Consultation de leurs soldes ;
- Suivi des opérations enregistrées sur leurs comptes ;
- Suivi des mouvements en cours de comptabilisation tout au long de la journée ;

- Initiation de différents types de virements nationaux de compte à compte ou vers d'autres bénéficiaires ;
- Commande de chéquiers ;
- Edition de leurs Relevés d'Identité Bancaire ;
- Disponibilité d'une messagerie qui leur permet de recevoir des notifications envoyées par la banque sur différents sujets (*nouveautés, informations générales,...*).

Et donc gérez leurs comptes en toute sécurité et en toute simplicité via un Smartphone ou tablette, 24h/24 et 7j/7.

1-2 Agence digitale

Cette nouvelle approche entre dans une logique de digitalisation des services de la banque en Algérie. BNP Paribas El Djazair a adopté très rapidement les codes de l'ère digitale dans sa démarche de banque citoyenne.

1-2-1 Concept agence digitale

L'Agence digitale un espace convivial sans guichets, un laboratoire d'échanges interactifs avec le client, un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital où les clients peuvent découvrir les solutions de banque à distance en toute autonomie et sécurité.

Ce concept permet aux clients d'accéder à leurs comptes à tout moment et d'exécuter leurs opérations de base directement sur des automates ou des tablettes en libre-service. Un personnel qualifié est disponible en cas de besoin d'assistance ou pour la prise en charge des ouvertures de comptes.

Le centre de relation client, est également accessible via visioconférence, permettant de prendre en charge des besoins plus spécifiques et faire le lien avec des experts de la banque. De cette manière, BNP Paribas El Djazair engage à offrir à ses clients un service et un savoir-faire toujours meilleurs, et une expérience client plus autonome de qualité.

1-2-2 Les outils et solutions digitales pour les opérations

1-2-2-1 Guichet automatique de billet multifonctions « GAB »



Source : bnp paribas el djazair

Le guichet automatique de billets offre pour les porteurs de cartes de BNP Paribas El Djazair un accès 24h/24 et 7j/7 et des fonctions multiples : retrait, consultation de solde, édition d'un mini relevé de compte, édition d'un RIB, commande de chéquier, recharge téléphonique, changement de code PIN CIB, virement de compte à compte même client, remise de chèque (*uniquement à l'Agence Digitale*) en effet la remise de chèque une première en Algérie et qui représente un vrai gain de temps , plus besoin d'attendre au guichet pour encaisser les chèques , il suffit de les déposer dans l'un des deux automates opérationnelles et ce en toute sécurité en contre partie d'un justificatif de réception .

De plus parmi les fonctionnalités entre autres et en exclusivité, la recharge téléphonique mobile, le changement de code de la carte CIB ou encore l'édition gratuite d'un mini relevé de compte.

1-2-2-1 Le conseiller

De plus en plus exigeant et avertis, les clients possèdent déjà, grâce à internet, une bonne connaissance des produits et des tarifs bancaires.

Dans ce contexte, le conseiller de Bnp paribas El djazair offre une « *expertise technique* » de pointe et un « *conseil à forte valeur ajoutée* » pour répondre à leurs préoccupations patrimoniales, personnelles ou professionnelles en effet les rendez-vous physiques se faisant de plus en plus rares, il faut qu'ils soient à plus forte valeur ajoutée pour le client.

La présence du conseiller au sein de l'agence digitale va permettre aux clients de se sentir libre, d'évoluer d'un canal à un autre, sans rupture formelle avec l'univers classique de la banque, et de bénéficier ainsi d'un vrai soutien pédagogique dans l'utilisation de sa banque à distance.

Par ailleurs la relation avec le conseiller reste toujours comme « indispensable » pour concrétiser certains moments de vie comme l'achat d'un logement, la constitution d'une épargne ou la préparation de la retraite.

1-2-3 Agence digitale vs agence classique

▪ Comparaison entre format d'agence classique et digitale

1-2-3-1 Agence classique



Source : bnp paribas el djazair

- Format d'agence classique, plutôt cloisonné ;
- Horaires d'ouverture classiques ((9h-16h) ;
- Opérations de base réalisées principalement sur des supports papier avec un temps d'attente au guichet ;
- La forte affluence sur les guichets pour les opérations d'espèces réduit le temps commercial qui pourrait être dédié à des services à plus forte valeur ajoutée ;
- Ouvertures de comptes réalisées selon le process standard d'Entrée en relation.

1-2-3-2 Agence digitale



Source : bnp paribas el djazair

- Identité visuelle différenciée : espace ouvert, plus convivial et propice à l'échange ;
- Horaires d'ouvertures élargies (9h19h) ;
- Automates et équipement avec fonctionnalités avancées permettant la salarisation d'une partie du parcours client ;
- Possibilité d'exploiter les espaces pour des événements internes et externes d'échanges, l'occasion de communiquer plus largement sur ce nouveau concept d'agence ;
- Possibilité de réaliser des entrées en relation pour le compte d'autres agences (*profiter des horaires élargies*) et possibilité pour le client d'initier son ouverture de compte au niveau de l'espace de manière autonome.

2- Automatisation des processus

Le RPA accompagne les collaborateurs de Bnp Paribas El djazair :

En effet J'ai analysé un processus de crédit à la consommation typique sans RPA. Les employés de la banque peuvent avoir à effectuer des tâches manuelles très répétitives, comme copier-coller des informations entre des courriels, des systèmes de traitement des prêts et plusieurs sites web gouvernementaux.

Le processus ressemble traditionnellement à quelque chose comme ça :

- Lorsque le client appelle la banque, un employé du service clientèle l'embarque dans un système de traitement des prêts ;

- Les agents de crédit à la consommation effectuent ensuite une vérification manuelle de la solvabilité. Ils copient ensuite ces données dans d'autres bases de données requises à des fins de conformité ou de stockage des données ;
- Les informations fournies par le client, telles que les noms et les adresses, sont vérifiées par rapport aux registres gouvernementaux sur les sites web légitimes.

Tout ce processus est manuel et doit être répété à l'infini pour chaque client.

Cependant avec le RPA, un agent de crédit reçoit les données du client en un clic de bouton. Le logiciel RPA peut automatiquement effectuer la vérification de la solvabilité, copier toutes les données dans d'autres bases de données et les comparer en temps réel avec les dossiers du gouvernement.

II. Transformation des processus interne

BNP Paribas a lancé en 2018 son programme d'open innovation Afrique, ce dernière s'inscrit dans la stratégie globale d'innovation groupe et constitue un élément déterminant dans le plan de transformation digitale de la banque en mettant en œuvre des NWOW «*New World Of Work*» et une démarche d'innovation : Co-construction, intelligence collective.

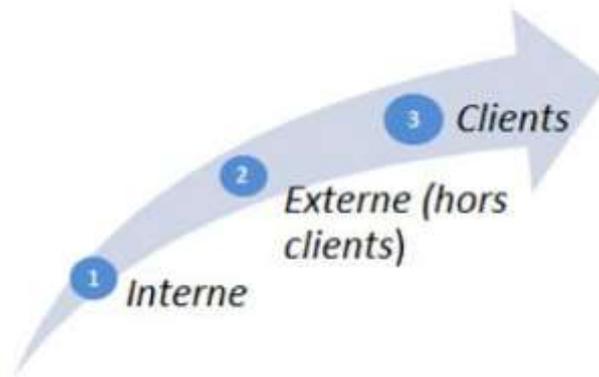
BNP Paribas El Djazair Se positionne en tant qu'acteur majeur de la transformation digitale en impliquant des participants externe et en mettant en avant les potentiels et valorisant les talents collaboratifs.

1- Impliqué les collaborateurs dans le changement

1-1 Programme d'open innovation

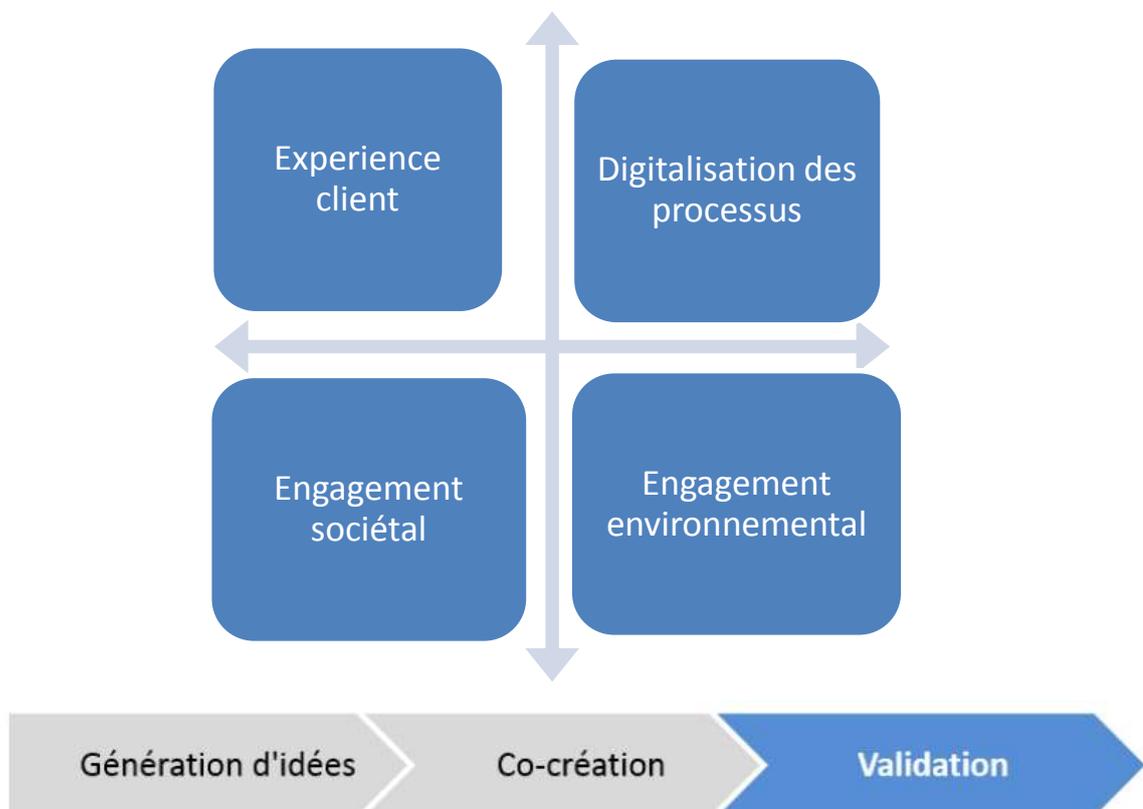
L'ère digitale fait évoluer la manière d'innover de la Banque : d'une innovation « *produits* » à une innovation relationnelle fondée sur l'expérience client, d'une innovation fermée à une innovation ouverte, « *l'open innovation* » pour capter les changements du monde en étant tournée vers l'extérieur, d'une innovation incrémentale à une innovation de rupture.

Le rôle de l'innovation dans la transformation digitale de la banque est un levier essentiel, un moteur d'accélération qui est au cœur de la stratégie de BNP Paribas El djazair, qui s'appuie sur l'utilisation des forces vives, à l'intérieur et à l'extérieur de la banque pour accélérer sa transition numérique et mieux répondre aux besoins de ses clients :



- 1) La collaboration avec des salariés internes à l'entreprise pour revoir les processus internes, imaginer de nouveaux modes d'organisation, de nouvelles formes de marketing et de communication, ...
- 2) L'open innovation avec des partenaires externes qui ne sont pas des clients mais des développeurs, scientifiques, universitaires... c'est le cas, par exemple,
- 3) L'open innovation avec des clients qui participent, en aval et ponctuellement, au processus d'innovation sur la phase de test et de validation des solutions proposées

Dans ce contexte les collaborateurs sont appelés à participer à un challenge d'appel à idées autour de 04 axes de travail :



1-2 Accompagner le développement des collaborateurs

BNP Paribas El Djazair étant la banque d'un monde qui change, accompagne ses collaborateurs dans les changements qui les touchent .

En effet engagé en faveur de l'accompagnement de ses collaborateurs vers les métiers de demain, BNP Paribas a créé la « *Digital, Data & Agile Academy* ». Ce dispositif offre aux collaborateurs la possibilité d'acquérir, d'accroître et/ou d'approfondir des compétences afin d'étendre leurs perspectives de développement professionnel à moyen et long termes. Le programme propose à ce jour 40 parcours de formation, soit dans le cadre d'une montée en compétences (*upskilling*), soit lors d'une reconversion (*reskilling*).

« *Les parcours d'upskilling se déroulent en général sur trois mois, chaque collaborateur ayant la liberté de s'organiser pour suivre les différents modules, Le reskilling s'inscrit, lui, sur un temps plus long, implique la nomination d'un mentor et la réalisation de job trainings afin de mettre en pratique ce qui a été appris pendant les cours.* » A la fin du parcours, les participants reçoivent une certification équivalente à un niveau bac+5.

Conclusion

Nous vivons une période de grande transformation des usages et des comportements avec la montée en puissance de la digitalisation, de la mobilité et de la désintermédiation. BNP Paribas el djazair est attentive à ces évolutions et a pris conscience de l'ampleur de la transformation digitale en effet elle engage une transformation profonde sur les deux principaux axes externe et interne, elle développe continuellement des offres et des services novateurs et met en œuvre de nouveaux parcours client tout en assurant un haut niveau de sécurité de leurs données et de leurs opérations en misant sur une innovation constante fruits d'une co-construction entre collaborateur, experts, clients , elle développe les capacités d'innovation et l'agilité de ses équipes avec une ambition : construire dès à présent la banque de demain « *la banque mobile* ».

Conclusion générale

La naissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication il y a de cela plusieurs décennies a considérablement modifier les fonctionnements de nombreux domaines. Aujourd'hui, le secteur de la banque est en train de subir ces changements, c'est notamment ce qui ressort principalement de ce mémoire.

La stratégie de transformation digitale que nous appelons communément le numérique consiste à introduire les technologies du numérique et de l'internet dans la stratégie externe (vers ses clients) mais aussi la stratégie interne (modifications des processus internes). Ce bouleversement doit conduire à une totale refonte des modes opératoires de l'entreprise mais aussi dans sa vision de la relation client. Il s'agit vraiment d'une profonde transformation mais tout en ayant une vision d'acquisition d'avantages compétitifs face à ses concurrent

Les banques, à défaut d'avoir innover dans la relation client qu'elles entretiennent, ont donc vu apparaître des nouveaux entrants avec des services de haute qualité qui collent parfaitement à ce que réclament les clients. Ces nouveaux protagonistes (*composés de géants de l'informatique comme Google, Apple, Microsoft, Amazon ou encore des Start-Up connues sous le terme de Fintech*) se sont positionnés sur des segments du marché bancaire à fort niveau de rentabilité. Outre la forte concurrence qui sévit sur ce marché, les banques doivent maintenant intégrer dans leur stratégie les nouveaux comportements que leurs clients ont adoptés. L'ancienne stratégie qui consistait à mettre en avant le produit avant les clients est désormais révolue. Le client doit être au centre de l'attention de l'entreprise car il n'est plus juste un simple consommateur dont il faisait l'objet dans le passé. Il est devenu un Consommateur, il peut donner son avis librement mais aussi avec l'assouplissement des directives en vigueur. Il est libre de changer de banque quand il le souhaite.

L'économie numérique en Algérie accuse un retard du côté de l'offre de services. Cette situation est due, en particulier, à des réglementations rigides et à une structure de financement peu adaptée.

La numérisation va se poursuivre et s'étendra à tous les secteurs d'activité. Les plateformes numériques sont mondiales et elles interviennent dans la vie quotidienne des citoyens de tous les pays de la planète.

L'Algérie étant une économie ouverte il est donc impératif de prendre au sérieux ce phénomène en actualisant le cadre juridique, rendre l'ensemble des réglementations sectorielles plus accueillantes pour l'innovation numérique, en offrant un droit à l'expérimentation de nouveaux modèles d'affaires à l'instar des autres pays du monde, elle doit trouver des moyens pour contrecarrer les effets négatifs résultant des dominations du marché du numérique.

Conclusion générale

Les technologies numériques constituent sans aucun doute pour l'Algérie une opportunité de réfléchir son modèle de croissance économique. L'économie numérique peut jouer un rôle clé dans l'extension et la modernisation du marchés Algérien, en facilitant la collecte et la diffusion d'information, en améliorant la gestion des transactions ceci peut aussi accroître les investissements étrangers et le commerce des biens et services, et faciliter sont repositionnement dans les échanges internationaux.

Dans ce contexte la filiale algérienne du géant bancaire français, BNP Paribas, compte s'impliquer davantage à l'effort des pouvoirs publics visant la numérisation de la place financière algérienne pour ce faire, un programme ambitieux d'informatisation et de digitalisation des services a été initié, par l'ouverture de la première agence digitale en Algérie.

Bibliographie

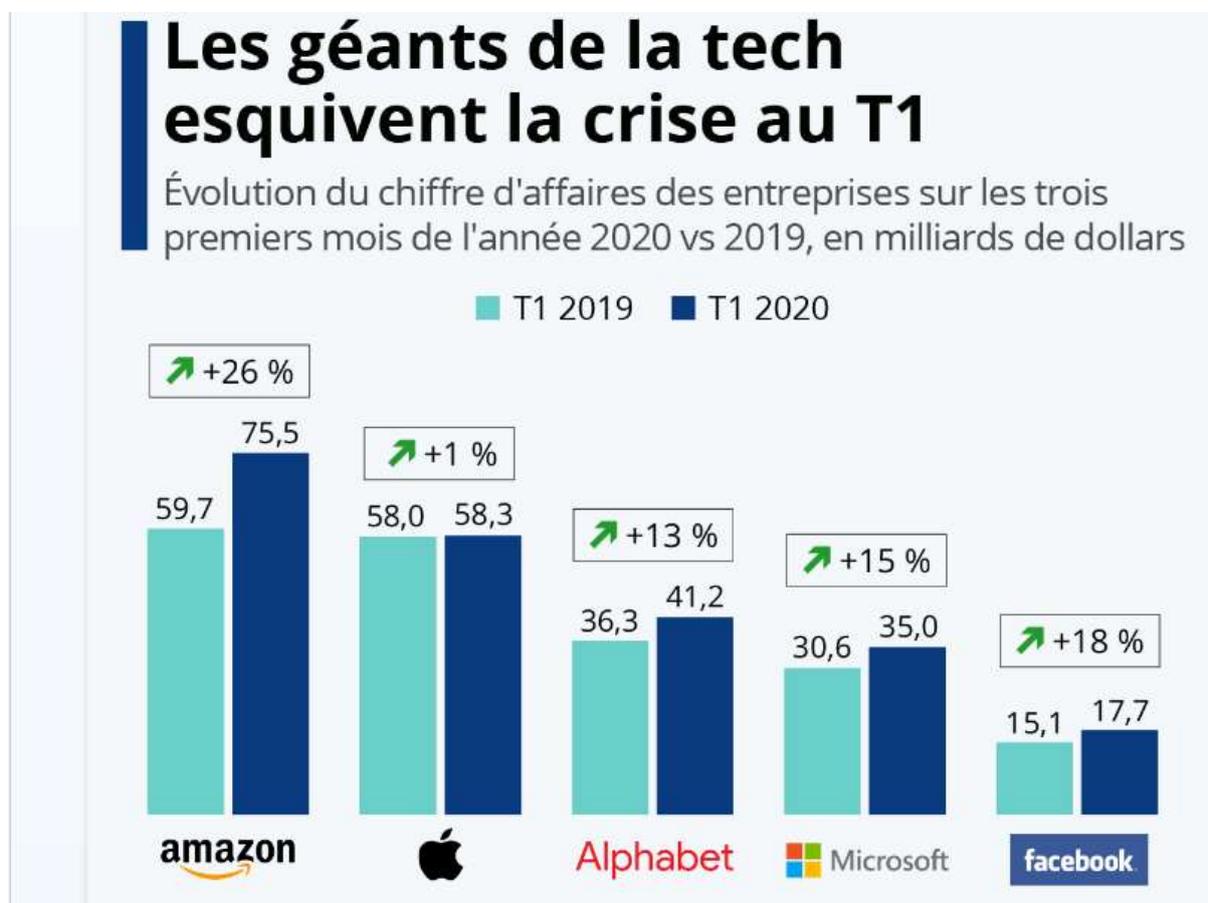
Site web

- <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2017/05/revue-bdc-printemps17-dsouza.pdf>
- https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2017-07/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf
- https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Philippe-Gattet-Comprendre-l-economie-des-plateformes-numeriques_3744470.html
- <http://theconversation.com/plateformes-numeriques-vers-un-deplacement-de-la-frontiere-public-prive-98714>
- <https://youmatter.world/fr/definition/uberisation-definition/>
- https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/economie-collaborative.pdf
- <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>
- <https://ia-data-analytics.fr/intelligence-artificielle/>
- <https://www.sharing.agency/gafa-big-data-sante/>
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>
- <https://www.journaldugeek.com/2019/08/07/apple-card-comment-fonctionne-carte-de-credit/>
- <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-juin/succes-d-amazon-en-matiere-prets-pme-menace-banques.html>
- https://libra.org/fr-FR/wp-content/uploads/sites/13/2019/06/Libra-Fact-Sheet_French.pdf
- <https://ipa-troulet.fr/cours/attachments/article/88/exemple%20Article%20Gafa.pdf>
- <http://innovation-digitale.blogspot.com/2014/12/gafanomics-un-modele-de-reussite-centre.html>
- <https://culture-crunch.com/2019/01/08/geants-du-web-les-facteurs-cles-de-succes-amazon/>
- <https://www.archimag.com/vie-numerique/2015/02/26/interview-sarah-nokry-gafa-changent-regle-jeu>
- <https://www.archimag.com/vie-numerique/2015/02/26/interview-sarah-nokry-gafa-changent-regle-jeu>

- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>,<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/gafa.html#ifpqrizkfx7wwsf.9>
- <https://blogbibheparis.wordpress.com/2017/04/07/focus-sur-les-gafa-vs-les-natu/>
- <https://c-marketing.eu/gafa-natu-fintech-cac1> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Netflix>
- <https://flytrippers.com/fr/quest-ce-que-cest-airbnb-voici-une-introduction/hent-acronymes/>
- https://www.tesla.com/fr_FR/about
- <https://www.bankobserver-wavestone.com/la-place-des-geants-du-numerique-dans-le-secteur-bancaire/>
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/gafa-gafam-ou-natu-les-nouveaux-maitres-du-monde/>
- <https://moneway.com/2018/11/13/les-fintechs-definition>
- <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech>
- <http://www.omninnov.com/2015/07/6-impacts-digital-revolutionnent-relation-client/>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/#:~:text=L'exp%C3%A9rience%20client%20d%C3%A9signe%20l,la%20marque%20ou%20l'entreprise.>
- <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>
- <https://wwrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/experience-client-omnicanal/w.QUALT>
- <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2017/02/phygitalisation-secteur-bancaire-enjeux-relation-client-metier-de-charge-de-clientele/>
- http://www.valoris.nl/docs/librariesprovider29/Publications/point-de-vue-pont-de-vue-conduire-le-changement-dans-les-transformations-3-0.pdf?sfvrsn=7b06cd5a_0
- <https://bluenove.com/blog/intelligence-collective/#:~:text=Intelligence%20collective%20en%20entreprise%20%3A%20d%C3%A9finition&text=Cette%20approche%20pousse%20les%20collaborateurs,des%20r%C3%A9sultats%20toujours%20plus%20ambitieux.>
- <https://www.open-source-civic-tech.com/outils/assembl>
- <http://www.creer-entreprendre.fr/pourquoi-developper-l-intelligence-collective-en-entreprise-avec-un-outil-d-intelligence-collective/>
- <https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/60learning.com/distinguer-mooc-spot-et-cooc/>

- <https://blog.3>
- <https://blog.3https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-etcooc/60learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/>
- <https://blog.360learning.com/distinguer-mooc-spoc-et-cooc/>
- http://presse.actuca.com/fichiers/2018_07/195688_les%20echos%20-%20180702%20-%20guerre%20des%20talents.pdf
- <https://blog.horizontalsoftware.com/2018/07/24/management-3-0/>
- https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhnNTkrHCVjUJ9DO-IazYbsPeEp2Lx_master.pdf
- <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>
- <https://www.webmanagercenter.com/2019/09/02/438323/les-banques-face-au-defi-du-blanchiment-dargent-a-lere-numerique/>

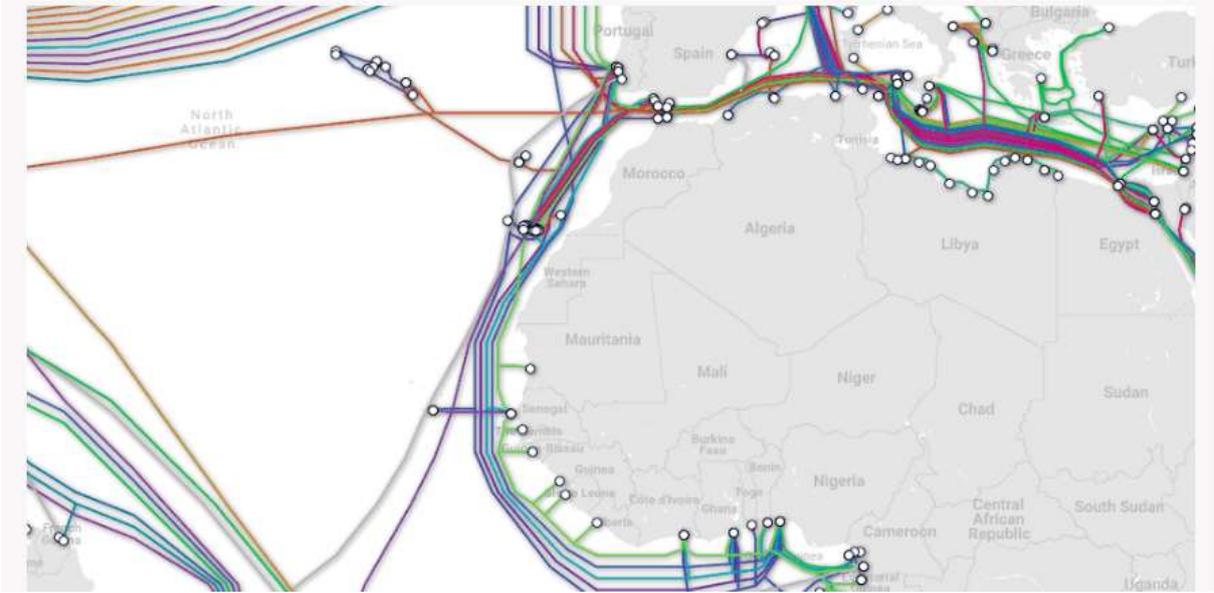
Annexe 1 :



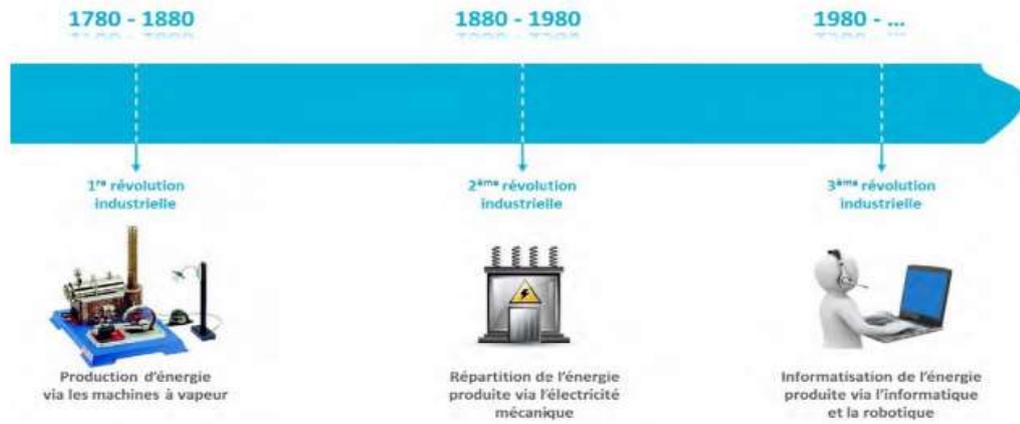
Annexe 2 :



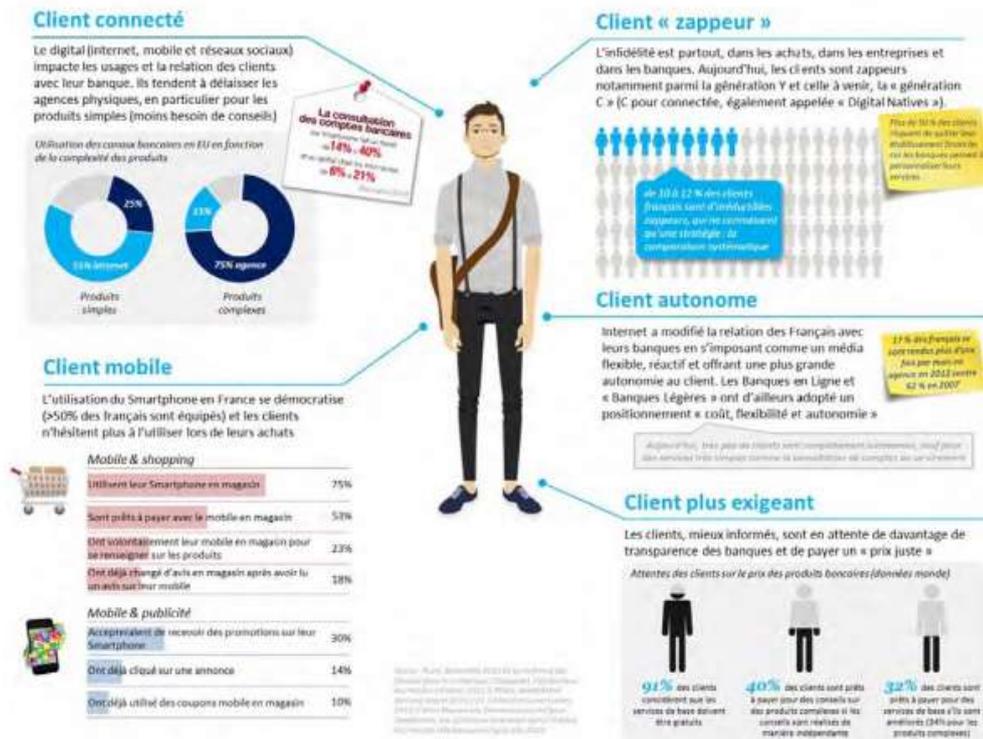
Annexe 3



Annexe 4 : Révolutions numérique

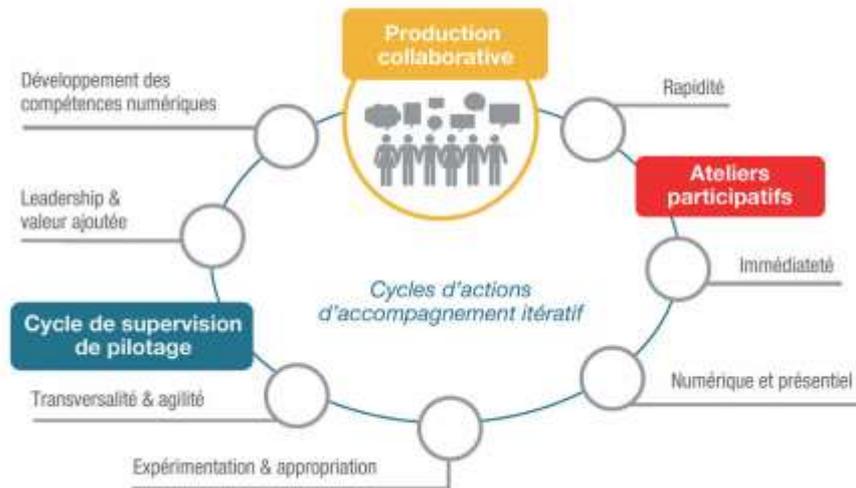


Annexe 5: Impact de la révolution digitale sur le comportement du consommateur



Annexe 6 : Les nouveaux dispositifs de conduite du changement

Les nouveaux dispositifs de conduite du changement



Annexe 7: la banque de détail post transformation numérique

	Aujourd'hui	→	Post transformation numérique
Expérience client numérique et multicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreux points de rupture entre canaux • Seulement 35 à 45 % du temps des équipes dédiées à la vente et au conseil • Des formats d'agence peu diversifiés si ce n'est par leur taille 		<ul style="list-style-type: none"> • Canaux physiques et numériques intégrés • >60 % des équipes en agence dédiées à la vente / conseil • Réduction de 15 à 20 % des ressources déployées en agence • Des formats d'agence différenciés avec différents "modèles de service" (notamment en termes d'expertises disponibles) et des agences et des conseillers "connectés"
Offre et développement de produits numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Produits essentiellement bancaires • Produits et services segmentés mais peu / pas personnalisés 		<ul style="list-style-type: none"> • Personnalisation d'un grand nombre de produits et services en impliquant directement le client • Produits et services améliorés grâce au numérique (ex. dépôts de chèque par photo via un smartphone)
Décisions mieux éclairées	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'une petite partie des données clients disponibles 		<ul style="list-style-type: none"> • Volume de données analysées multiplié par 5
Transformation numérique des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Multiples processus complexes avec de nombreuses ruptures 		<ul style="list-style-type: none"> • 50 % à 85 % des principaux processus bancaires numérisés
Catalyseurs numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation traditionnelle, en silos • Compétences numériques limitées • Architecture IT héritée du passé 		<ul style="list-style-type: none"> • Equipe numérique dédiée • Recrutement de talents numériques et d'une main d'œuvre maîtrisant le numérique • Architecture IT flexible et réactive

SOURCE : McKinsey

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Évolution de l'environnement a l'ère du numérique

Introduction

Section 1 : Nouvelle économie : contexte historique

I. Histoire des révolutions industrielles

1. Première révolution industrielle

2. Deuxième révolution industrielle

3. Troisième révolution industrielle : l'avènement du numérique.....

II. Ubérisation un mode de captation de valeur par des plateformes numérique

1. Définition de la plateforme numérique.....

2. Définition de l'ubérisation

III. Nouvelle économie industrielle à l'ère numérique

1. Définition de l'économie numérique collaborative

2. Caractéristiques de l'économie numérique collaborative ou digitale

2.1 Les rendements croissants

2.2 Effets de réseaux

2.3 Le rôle déterminant du capital a risque

2.4 De la consommation de masse à la personnalisation à grande échelle :.....

2.5 La vitesse des transformations technologiques

Section 2 : Acteurs et innovations technologiques qui ont fait la révolution digitale

I. Innovations technologiques disruptive

1. Le Big data.....

2. Intelligence artificielle : (IA).....

3. La blockchain

4. Les services Cloud

II. Acteurs économiques disruptif

1. GAFAM

1.1 Définition des GAFAM

1-2 Secteurs d'activités des GAFAM

1-2-1 Secteur de la santé

1-2-2 Secteur bancaire.....

1-3 Facteurs clé de succès des GAFAM

1-3-1 Passer d'une logique produit à un logique service centré client

1-3-2 la valeur est dans le client

1-3-3 Le client au centre de leurs préoccupations.....

1-3-4 Nouveaux modes de recrutement

1-3-5 Management issu de la culture des hackers:

1-4 Optimisation fiscal

2. NATU : (Netflix, Air bnb, Tesla ,Uber ,)

2-1 Définition des Natu	
2-1-1 Netflix	
2-1-2 Air BNB	
2-1-3 UBER	
2-1-4 Tesla	
3. Batex : « Baidu, Alibaba, Tecent et Xiaom ».....	
3-1 Définition	
3-1-1 Baidu	
3-1-2Alibaba	
3-1-3Tecent	
3-1-4 Xiaomi	
4. La Fintech	
4-1 Définition de la fintech	
4-1 Les sortes de fintechs	
4-1-1 Néo banque	
4-1-2 Crowdfunding	
4-1-3 Paytech :	
4-1-4 Comparateur :	

Section 3 : Impact de la révolution digitale sur le comportement du consommateur

1. Nouvelles opportunités.....	
2. Nouveaux comportements	
3. Nouvelles attentes	
Conclusion.....	

Chapitre 2 : La Transformation digitale de la banque de détail

Introduction	
Section 1 : Transformation des processus externe : Mettre le client au centre de la stratégie	
I. Réinventer l'expérience client	
1- Définition de l'expérience client	
2- Nouveaux enjeux clients	
3- Les défis d'une expérience client optimale	
3-1 Approcher le client d'une façon hypère personnalisé	
3.2 Réagir vite et anticiper les crispations.....	
3-3 Mettre en œuvre une stratégie client omni-canal	
3-4 Le phygital, booster de l'expérience client	
II- Automatisation des processus	
1- Enjeux de digitalisation des processus	
2- Stratégie d'automatisation des processus pour une meilleure performance	
2-1 Supprimé les barrières entre front office et back-office	
2-2 Robotiser sans « calcifier » les processus	
2-3 Faire coïncider rythme de transformation et évolution des équipes	
3- Outils de l'excellence opérationnelle	
3-1 RPA (Robotic Process Automation)	
3-2 L'intelligence artificielle (IA)	

Section 2 : Transformation des processus interne : Mettre l'humain au cœur des transformations

I. Rendre le collaborateur acteur du changement	
1- Nouveaux enjeux humains et culturelles	
2- Les grands défis pour engager les collaborateurs dans la transformation digitale	
2-1 l'intelligence collective	
2-1-1 Définition de l'intelligence collective	
2-1-2 Libérer l'intelligence collective	
2-1-2-1 mettre en scène une épopée pour les acteurs de la transformation	
2-1-2-2 Libérer le collectif de ses repère interne et favoriser les initiatives réseaux collaborative	
2-1-3 Outils d'intelligence collective	
2-1-3-1 les méthodes en présentiels	
a) Le désigne thinking	
b) Le Co-développement	
2-1-3-2 Méthode en ligne	
2-1-4 Avantages de l'intelligence collective	
2-1-4-1 Booster de la créativité	
2-1-4-2 Amplifier la motivation et le sentiment d'appartenance:	
2-1-4-3 Faire face aux différents problèmes:	
2-2 La formation	
2-2-1 Assurer un développement continu des compétences digitales	
2-2-1-1 Etablir une stratégie de compétences	
2-2-1-2 Fonder la stratégie de compétences sur la diversité des collaborateurs	
2-2-2 Outils de formation digitaux	
2-2-2-1 les MOOC ((Massive Open Online Courses)	
2-2-2-2 Le COOC ((Corporate Online Open Course)	
2-2-2-3 Le SPOC, (Small Private Online Course)	
2-2-2-4 Gamification :	
2-3 Gagner la guerre des talents digitaux :	
2-3-1 Le Sourcing : aller au delà des meilleurs CV	
2-3-2 Chercher des talents transformant ailleurs que dans le salariat	
II. Redéfinir les modes de management traditionnelles	
1. Définition du management 3.0	
2. Management 3.0	
2-1 Manager sans lien hiérarchique et transversale	
2-2 Manager par la relation à distance	

Section 3 : Apport et risques de la transformation digitale dans la banque de détail

1. Apports de la transformation digitale dans la banque de détail	
1-1 Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux	
1-2 La rentabilité	
1-3 Résister aux nouveaux entrants : Les fintechs	
2. Risques de la transformation digitale dans la banque de détail	
2-1 Blanchiment d'argent	
2-2 La protection des données personnelles	
Conclusion	

Chapitre 3 : Transformation digitale au sein de BNP Paribas El Djazair

Introduction	
Section 1 : Présentation de BNP Paribas El Djazair	
I. Groupe BNP Paribas	
1- Historique du groupe BNP Paribas.....	
2- Secteurs d'activités	
3- la banque d'un monde qui change	
II. BNP Paribas El Djazair	
1- Présentation	
2- Les valeurs de BNP Paribas El Djazair	
3- Les activités de BNP Paribas El Djazair	
3.1 Activités entreprises : une expertise reconnue	
3-1-1 des partenariats opérationnels avec les métiers de BNP Paribas dans le monde.....	
▪ Pôle Métiers et synergies	
▪ Trade Finance « Commerce International »	
▪ Cash Management	
▪ Pôle Entreprises Multinationales	
▪ Desk Grandes Entreprises Publiques	
3-1-2 Corporate Banking	
3-1-3 Le Leasing	
3-1-4 Salle de Marchés et Trésorerie de Change	
3-2 Activités particuliers et professionnels	
3-2-1 Banque au Quotidien	
3-2-2 Solutions de financement	
3-2-3 Bancassurance	
3-2-4 Une banque multi canal accessible	
3.3 Organigramme de BNP Paribas El Dazair	

Section 2 : Axes de transformation digitale de la banque de détail Bnp Paribas El Djazair

I. Transformation des processus externe	
1- Réinventer l'expérience client	
1-1 Application mobile / Banque en ligne	
1-1-1 Services offert par l'application « My Bank».....	
1-2 Agence digitale	
1-2-1 Concept agence digitale	
1-2-2 Les outils digitaux et solutions pour les transactions bancaires	
1-2-2-1 Guichet automatique de billet multifonctions « GAB ».....	
1-2-2-2 Le conseiller	
1-2-3 Agence digitale vs agence classique	
1-2-3-1 Agence classique	
1-2-3-2 Agence digitale	
2- Automatisation des processus	
II. Transformation des processus interne	
1 - Impliqué les collaborateurs dans le changement	
1-1 Programme d'open innovation	
1-2 Accompagner le développement des collaborateurs.....	
Conclusion	

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Chapitre I :

*Évolution de l'environnement a
l'ère du numérique*

Chapitre II :

*La transformation digitale au
sein de la banque de détail*

Chapitre III :

*Transformation digitale au sein
de la banque BNP Paribas El
Djazair*

*Introduction
générale*

Bibliographie

Annexes

*Conclusion
Générale*

Sommaire

*Table des
matières*

*Conclusion
générale*