

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences
commerciales

DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

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

Option : management bancaire

Thème :

Digitalisation des opérations bancaires en Algérie

Cas BDL

Réaliser par :

- BOUDIA Farid

Encadrer par :

Mme BOURKACHE Ferroudja

Mémoire soutenu devant les jurys suivants :

- **President** : Mr SAM Hocine MCB, UMMTO
- **Examinatrice** : Mme MEKACHER Amel , MCB UMMTO
- **Encadreur** : Mme BOURKACHE Ferroudja MCB UMMTO

Promotion : 2022/2023

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à la mémoire de mon père, ma mère, ma
femme et mes enfants : Madjid, Dania, Maroua*

Mes frères et sœurs, mes neveux et mes belles sœurs

Mes beaux parents

Ainsi que toute ma famille

Remerciements

Je tiens à remercier le dieu de m'avoir donné le courage de mener à bien ce travail de recherche.

A exprimer ma reconnaissance et mon affection à ma femme, ma mère et mes proches qui m'ont toujours soutenu et cru en moi.

Un merci plus particulier à ma sœur NADIA et à mon ami et frère MENAD qui ont toujours été à mes côtés durant ce cycle de Master par leur soutien

Un grand merci aussi à Madame BOURKACHE Ferroudja qui m'a orienté, conseillé et bien évidemment corrigé durant ce parcours.

Sans oublier Mr SAM HOCINE et Mme MEKACHER Amel pour leur disponibilité et leurs conseils.

Je remercie mes chers collègues de la BDL « DMBD » et « DMP » pour leur aide dans ce travail.

Enfin mes remerciements à toute personne m'ayant aidé de près ou de loin.

Liste des abbreviations

Abbréviation	Signification
SEM	search engine marketing (marketing des moteurs de recherche)
KPI	key performance indicator (indicateurs de performance)
UX/UI	expérience utilisateur et interface utilisateur
WEB	World wide web (mondial toile d'araignée)
CMS	Content management system (système de gestion de contenu)
ERP	Entreprise resource planning (outil de gestion d'activité)
CRM	Customer relationship management (gestion relation client)
PIM	Product Information Management
A/B testing	Test AB: méthode qui permet de comparer l'efficacité de 2 supports
QQOCC	Qui, Quoi, Où, Comment, Combien
IA	Intelligence artificielle
IOT	Internet des objets (processus de connexion des objets physique à l'internet)
B2B	Busines To Busines
P2P	Peer to Peer (solution innovante de transfert d'argent via une application mobile)
Fin Tech	Finance et technologie
GAFA	Google, Apple, Facebook, Amazon
GAB	Guichets Automatique de la Banque
DAB	Distributeur Automatique de Billets
RIB	Relevé d'identité bancaire
CIB	Carte inter bancaire
TPE	Terminal de Paiement Electronique
ATM	Automated Teller Machine
SWIFT	Society for World Wide Interbank Financial Télécommunication (société mondiale des télécommunications interbancaires financières)
IFOP	Institut français d'opinion publique
ARPCÉ	Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques
GIE	Groupement d'intérêt économique

SATIM	Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique
ABEF	Association professionnelle des banques et établissements financiers
MPTTN	Ministère de la poste, télécommunication et technologies
BDL	Banque de Développement Local
DMBD	Direction de la monétique et de la Banque digitale
DMP	Direction des moyens de paiement
DGA	Direction générale Adjointe

*Listes des tableaux et
figures*

❖ Liste des figures

Figure N°	Titre	N° de page
01	Les objectifs de la digitalisation d'un processus	11
02	Les étapes de la stratégie digitale	14
03	Les nouveaux acteurs des services bancaires dans le cadre de l'intelligence artificielle	49
04	Les différents acteurs devant intervenir dans la digitalisation des banques	56
05	répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe	60
06	implantation des agences commerciales BDL sur le territoire national	61
07	les différents services digitaux de la BDL	69
08	les différents services digitaux de la BDL	70
09	Evolution du nombre de détenteurs de cartes CIB de l'année 2018 à 2022	72
10	Evolution du nombre annuel des détenteurs de cartes internationales	73
11	Evolution du nombre annuel des virements effectués à distance sur la plateforme e-banking de la BDL de l'année 2018 à 2022	74
12	Evolution du nombre annuel des TPE placés par la BDL de l'année 2018 à 2022	75
13	Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisées sur les TPE / BDL de l'année 2018 à 2022	76
14	Evolution du nombre annuel des web marchands souscrits par la BDL de l'année 2020 à 2022	77
15	Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisé sur web marchands BDL	78

❖ Liste des tableaux

Tableau numéro	Titre	Numéro de page
01	Synthèse de l'offre de paiement des fin tech	28
02	L'offre des fin techs dans le domaine de la gestion des comptes	30

Sommaire

Introduction générale	2
<i>Chapitre I : cadre conceptuel de la digitalisation du secteur bancaire</i>	
Introduction du chapitre	7
Section 01. Notions clés sur la digitalisation.....	7
Section 02. La transformation digitale de la banque.....	15
Section 03. L'émergence des fin tech et et leur impact sur les consommateurs.....	21
Conclusion du chapitre I	33
<i>Chapitre II : l' impact de la digitalisation sur les banques</i>	
Introduction du chapitre.....	35
Section 01 : les pratiques digitalisées de la banque	35
Section 02 : La digitalisation de la relation Banque client	41
Conclusion du chapitre	52
<i>Chapitre III : étude empirique sur la perception client a l'égard des transformations digitales bancaires." cas de la BDL</i>	
Introduction du chapitre	53
Section 01 :La digitalisation du secteur bancaire Algérien	53
Section 02 : Evolution des comportements clients BDL à l'égard de ses services digitaux ..	57
Conclusion générale	81

Introduction générale

L'économie numérique reflète le passage de la troisième à la quatrième révolution industrielle, appelée la révolution numérique, fait référence aux changements survenus à la fin du XXe siècle. Cette quatrième révolution industrielle consiste à ce grand passage de l'humanité des systèmes analogiques et mécaniques vers des systèmes de production intelligents et connectés donc cette révolution du numérique est rendue possible par les nouvelles technologies grâce à l'utilisation de plus en plus répandue de l'automatisation et de l'échange de données.

Gilles Babinet entrepreneur et digital champion français d'une vraie révolution numérique estime dans son livre « l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité » qu'il s'agit d'une nouvelle étape de l'humanité après les révolutions agricole, industrielle et des services. Il distingue trois périodes significatives changeant notre société. Selon l'auteur, cinq mutations fondamentales vont bouleverser nos vies au cours de cette nouvelle révolution :

- Celle de la connaissance et les gains d'opportunités qui augmente le champ des possibles (qui s'élargie).
- Celle de l'éducation avec par exemple le phénomène des MOOC (massive open online course) et de l'enseignement à distance.
- Celle de la santé, avec la force de nouveaux outils notamment pour l'aide au diagnostic

En effet ;la digitalisation est marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. Le caractère exponentiel de l'accélération du rythme des innovations distingue fondamentalement le numérique des révolutions technologiques précédentes. Ce qui a fait que la société, aujourd'hui, est de plus en plus digitale.

Le débat entre les termes numérique et digital est loin d'être clos. Les académies : française et Québécoise ont opté pour le terme numérique (dérivé du latin numerus, nombre), à la même époque, le terme anglais digital (qui provient du latin digitus, doigt) – digit (désignant un chiffre) est utilisé dans le monde anglophone.

Dans les usages, les deux termes sont utilisés, et chacun détient ses partisans, digital étant d'avantage employé dans le monde du marketing lorsque l'accent est porté sur les usages, alors que numérique revêt une interprétation plus technique, même si son acception évolue lorsque on évoque les usages associés au numérique.

Globalement, pour le définir ; le digital a simplement conduit les banques à enrichir leurs propositions de valeurs ce qui les a conduites à l'obligation de se transformer afin de satisfaire les souhaits des clients.

Donc la transformation numérique est le processus qui permet aux entreprises d'adopter toutes les technologies digitales associées à leurs activités.

Par ailleurs et en se positionnant particulièrement sur le domaine bancaire, il nous convient de rappeler que ce dernier a connu de nombreuses évolutions depuis le moyen âge .

En France le gouvernement du général de Gaulle nationalise la Banque de France l'année 1945 et les quatre premières banques commerciales apparues sont : Le Crédit Lyonnais, Société Générale, Comptoir National d'Escompte de Paris et BNCI.

Les établissements financiers continuent leur développement, les familles Françaises deviennent « bancarisées » suite aux accords de Matignon en 1968 indiquant l'obligation du versement mensuel des salaires sur un compte en banque. C'est ainsi que ce changement permet aux banques de développer leurs services et leurs gammes de produits.

En Europe, le système bancaire s'est profondément modifié à partir des années 2000 avec la mise en place de réformes et l'adoption de la monnaie unique européenne d'où la mise à niveau des banques conformément aux recommandations Bâle 1 en 1988, Bâle 2 en 2008 et puis Bâle 3 en 2013.

Cependant, ces dernières années, les banques traversent une nouvelle forme d'évolution, c'est « la digitalisation ». Il a fallu pour les banques s'adapter à ces nouvelles technologies, sur le plan communication mais surtout les nouvelles habitudes des consommateurs.

Ce phénomène d'innovation qui s'installe avec le besoin excessif aux nouvelles technologies (Smartphone, tablette, réseaux sociaux) qui sont devenues un quotidien dans la vie de tous chacun joue un grand rôle dans le comportement du consommateur. Adrian Ho (2005), Founding Partner chez Zeus Jones, dit « l'intérêt d'une innovation est de changer le comportement de l'utilisateur sans lui demander de changer son comportement ».

Ainsi la banque de demain devra être la banque d'aujourd'hui ayant vécu une transition digitale ce qui ne pourra se réaliser que par l'implication des clients .

En effet, la digitalisation exige des clients le devoir d'être confrontés à des changements, à l'inconnu par devoir des banques de les accompagner en simplifiant leurs démarches, la

relation banque client et l'accès au service bancaire, néanmoins ce challenge nécessite un temps d'adaptation pour le client et celui de décoder les besoins et les attentes pour la banque.

Pour ce faire la banque doit donc s'appuyer sur les nouvelles technologies d'informations et sur le marketing.

Dans la même logique de changement nous pouvons constater que l'Algérie, à l'instar d'autres pays, améliore d'avantage son système économique en général dont le système bancaire occupe une place incontournable pour corriger les éventuels dysfonctionnements constatés dans le secteur financier.

Les banques algériennes tant publiques ou privées ont prouvé une performance attractive, via plusieurs critères à savoir le ratio d'implantation des agences et les indices de couvertures bancaires sur le territoire nationale, la grande avancée technologique opérée dans leurs systèmes d'information en laissant de côté les solutions informatiques réputées archaïques remplacées par des systèmes de nouvelles générations technologiques.

Néanmoins les défis structurels et organisationnels des banques ne cessent de se transformer avec la digitalisation par laquelle le cadre de travail bancaire va être modifié radicalement pour mettre en place des produits appelés « produits bancaires digitalisés » visant à capter et attirer une catégorie de clientèle majoritairement exigeante dont la vie est complètement changée suite au fort attachement à la nouvelle technologie (internet, réseau sociaux) offrant une facilité, une information, une sécurité et un gain de temps.

Problématique

A l'ère du digital, les banques doivent lutter pour préserver leur valeur et leur pertinence dans un secteur qui évolue à vitesse exponentielle. En effet, beaucoup d'évolutions technologiques du digital ont ouvert le champ à de nouveaux acteurs, qui, parfois, ne sont même pas issus du secteur bancaire.

Donc cette transformation vers le digital constitue une obligation pour les banques algériennes pour maintenir leur place et leur pertinence sur un marché durement concurrentiel.

C'est dans le cadre de cette préoccupation que nous avons décidé de mener ce travail de recherche qui s'intéresse à la digitalisation des opérations bancaires en Algérie « Cas de la BDL »

Quel est l'impact de la digitalisation des opérations sur la banque et ses clients ?

Dans le même contexte notre problématique peut se subdiviser en plusieurs sous questions à savoir :

- Comment la digitalisation change le métier de la banque et impacte sa relation avec son client ?
- Y a-t-il une évolution positivement progressive de la digitalisation à la BDL au file des années ?
- Comment les transformations digitales de la banque sont perçues par les clients de la BDL ?

Méthodologie de la recherche

Pour parvenir à cet objectif nous avons adopté une méthodologie qui compose deux (2) volets :

- L'étude théorique, effectuée en se référant aux ouvrages, les revues, les articles, mémoires et thèses, ainsi que les sites internet.
- L'étude empirique qui consiste à vérifier les données réelles de la direction de la monétique et de la Banque Digitale ainsi de la Direction des Moyens de Paiement auprès de la Banque de développement local « BDL » en matière de digitalisation et changement y résultant à l'égard de sa clientèle

Plan de travail

Afin de répondre aux questions posées nous avons partagé notre travail en trois (03) chapitres le premier traite les aspects conceptuels concernant la digitalisation du secteur bancaire ce qui permet d'éclairer la digitalisation ; la transposition de la banque traditionnelle vers la banque digitale et l'émergence des fin tech.

Un deuxième chapitre portant sur l'impact de cette digitalisation sur les banques en expliquant son impact sur leurs métiers , la relation banque-client et ses facteurs de réussite et de l'échec.

Le troisième et le dernier chapitre qui est consacré à un aperçu global sur la transformation digitale au niveau des banques algériennes, ses effets sur les banques algériennes ainsi qu'une enquête sur la perception de la digitalisation auprès de la Banque de Développement Local « BDL ».

***Cadre conceptuel de la
digitalisation du secteur
bancaire***

Introduction du chapitre I :

Le secteur bancaire a connu des mutations profondes grâce aux évolutions technologiques qui ont changé la politique de distribution dans l'industrie financière, la digitalisation oblige les banques classiques et participatives à transformer leur politique de distribution pour pouvoir toucher une clientèle qui s'est habituée avec les nouveaux standards digitaux tel que la disponibilité illimitée, l'hyper évolutivité, la personnalisation accrue.

L'émergence de nouveaux acteurs sur le marché financier amène les banques à chercher des solutions pour développer leur spécificité et de bâtir une identité propre et différenciatrice afin d'être au cœur de la digitalisation.

Le présent chapitre tente de cerner les notions clés de la digitalisation, la transformation de la banque avec cette technologie ainsi que l'émergence et l'évolution de nouveaux acteurs dans le domaine de la finance en utilisant la technologie financière

Section 01 : Notions clés sur la digitalisation

1. Apparition de la digitalisation

La digitalisation a débuté dès l'apparition de l'internet, à cette ère le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce c'est la que la digitalisation est devenue plus large et plus performante avec la création des caisses automatiques, des répondeurs automatisés et de la communication via les réseaux sociaux.

gottfried leibniz a introduit pour la première fois le concept de digitalisation en 1679.

Elle a évolué au fil des années et fait aujourd'hui une partie intégrante de toute entreprise.

2. Définition de la digitalisation et ses outils

La digitalisation est le processus de transformation d'un objet physique en une dimension numérique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

Il convient de rappeler que les organisations doivent constamment évoluer afin de rester pertinente ceci est réalisable grâce à la numérisation qui implique l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer les processus commerciaux et créer de nouvelles façons de faire des affaires, se connecter avec les clients ; ses avantages sont évidents pour une production plus élevée avec des coûts réduits et une plus grande efficacité.

Certains auteurs définissent la digitalisation des entreprises comme « la mise en place d'une plateforme informatique qui sera l'intermédiaire entre l'entreprise et ses partenaires » (nafzaoui & el adib, 2020).

Grâce à de nouveaux outils digitaux, il est possible aujourd'hui d'atteindre des niveaux de performance non connus auparavant, nous citons parmi ces outils :

- **Les sites internet** : un site web peut être défini comme étant un ensemble de pages web reliées les unes les autres par des liens hypertextes, accessibles à travers un réseau internet à l'aide d'une adresse web et ce à partir d'un même nom de domaine.
- **Les applications mobiles** : est un logiciel applicatif développé pour une utilisation sur un appareil électronique mobile comme un Smartphone ou une tablette informatique et chaque application offre des fonctionnalités limitées et spécifiques (réaliser une ou plusieurs tâches d'un domaine).
- **Les logiciels métiers** : dans une banque un logiciel métier est une solution adaptée et développée pour répondre aux spécificités de son activité tel que la gestion de ses différentes transactions les plus courantes à savoir : l'ouverture et la gestion des comptes gestion des engagements et traitement comptable et statistiques.

3. La digitalisation des processus et ses objectifs

- **La digitalisation du processus**

La digitalisation des processus métier consiste à l'ensemble des outils, méthodes, techniques et bonnes pratiques utilisés afin d'optimiser de manière fiable et sécurisée une série de tâches récurrentes dans une organisation de travail.

Donc dans le même contexte pour réussir le processus de digitalisation du métier de la banque et mener son activité commerciale à la performance il faudrait veiller à ce que le processus répond aux critères de fluidité, rapidité et sécurité des transactions

- **Les objectifs de la digitalisation du processus**

L'objectif derrière un plan de digitalisation est de rendre des données plus structurées et plus organisées afin d'être plus exploitables.

A titre d'illustration :

- Si on scanne un document sans reconnaissance de texte et qu'on le stocke dans un folder d'ordinateur, il s'agit plutôt de numérisation.
- Si on scanne un document avec reconnaissance de texte et qu'on le stocke dans une base de données avec des attributs (métadonnées) tels qu'auteur, date, nom du bâtiment, ..., il s'agit plutôt de digitalisation.

Dans le même contexte les objectifs de digitalisation d'un processus sont les suivants :

- l'efficacité

Il s'agit de gagner du temps et de l'argent via les outils digitaux. En veillant à augmenter la productivité des équipes.

Par exemple, en supprimant les flux de documents papier, ce qui permet aux collaborateurs de les consulter de partout depuis le Cloud, de les approuver à distance...

On peut aussi veiller à automatiser/supprimer des tâches dans les process internes et ainsi réduire la charge de travail des équipes.

- la réduction des risques

Il s'agit de réduire les risques via les outils digitaux en veillant à réduire les erreurs, et leurs potentiels impacts.

Par exemple,

- En instaurant des contrôles automatiques : impossibilité de passer à la tâche suivante si des données sont manquantes ; détection de données anormales...
- En préremplissant des données : une facture qui reprend des données (bâtiment, responsable, code budgétaire) du bon de commande auquel elle se rapporte
- En instaurant des droits d'accès : empêcher certaines personnes à consulter ou modifier certaines données / documents
- En instaurant des workflows de validation : validation des accès et signature électronique, historique de modifications (qui a validé ? Quand ? Comment ?)

- aide à la décision

Il s'agit de prendre de meilleures décisions grâce aux outils digitaux en veillant à faire des choix plus éclairés

Par exemple,

- Gestion de la charge de travail : mieux anticiper les besoins à venir sur base des données dans le système (projets futurs, cycle annuel des tâches dans le service à la personne, les pannes, les activités, ...)

- orientation client

Il s'agit de mieux connecter et collaborer avec les clients, partenaires et membres grâce à l'utilisation d'outils digitaux.

Par exemple,

- Offrir une valeur ajoutée à travers des expériences inédites : pré-enregistrer le visiteur à l'accueil suite à sa présence dans un "meeting request outlook" ; permettre à un fournisseur de connaître sa date de paiement en mentionnant son numéro de facture ; ...

Cela nous permet de nous démarquer et de construire un avantage compétitif.

- business model

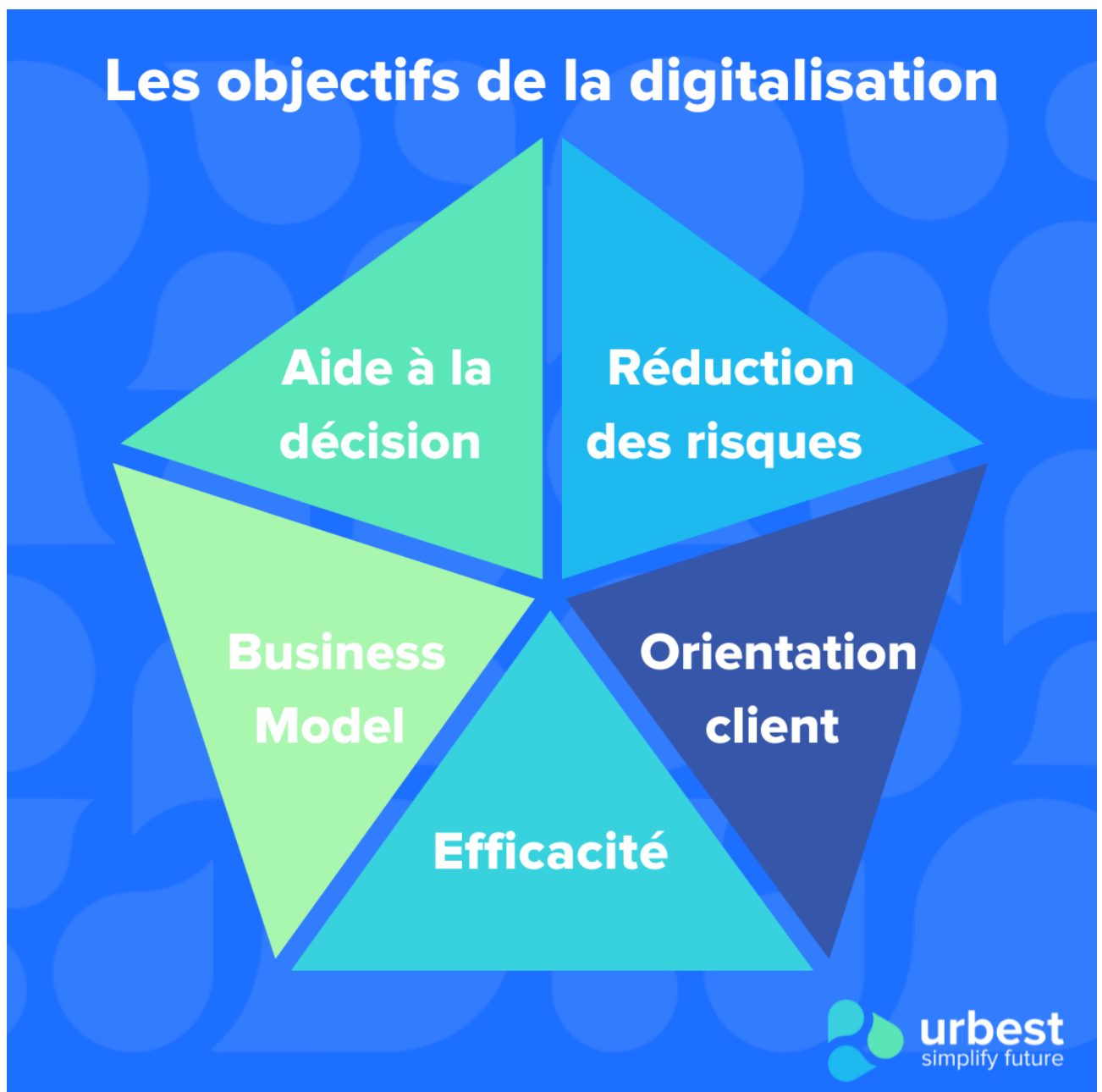
Il s'agit de faire évoluer son modèle économique grâce à l'utilisation d'outils digitaux.

Par exemple,

- Redéfinir son mode de paiement via des abonnements
- Ouvrir des nouveaux marchés

Il s'agit de l'étape la plus radicale en termes d'innovation via la digitalisation. Mais, c'est aussi celle qui nous permettra le plus de nous démarquer

Figure 01 : les objectifs de la *digitalisation* d'un processus



Source : <https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation/>

4. La stratégie de digitalisation et ses étapes

- **La stratégie de digitalisation**

La stratégie digitale permet de définir un cadre de moyen - long terme, dans le lequel l'ensemble de des projets digitaux de l'entreprise devront s'inscrire. Et quand on dit l'ensemble, voici le périmètre à prendre en compte : site(s) web, mobile, réseaux sociaux, SEM (search engine marketing), e-mail marketing, data analyse, content marketing (...).

La stratégie digitale doit s'inscrire dans un environnement mouvant par essence : les comportements et les usages des internautes. Il faut donc s'inscrire dans une dynamique agile et réactive. L'enjeu est de pouvoir suivre les évolutions des usages et des technologies pour être présents tout au long des parcours d'achats et toujours mieux convertir.

- **Les 7 étapes clés de la stratégie digitale**

1. Faire un audit stratégique

L'audit du site internet est une première étape indispensable, faire la cartographie de l'ensemble de l'existant, d'un point de vue technique et fonctionnel, identifiez nos forces et nos faiblesses, et nous nous comparons à la concurrence !

La plus grande difficulté dans un processus de transformation digitale est la résistance aux changements par l'équipe ... Comment les équipes appréhendent-elles les changements à venir ? Comment embarquer les utilisateurs ?

2. Définir les objectifs stratégiques

La stratégie digitale doit être alignée avec la stratégie d'entreprise et doit reposer sur des objectifs et des KPI clairs. Il peut s'agir d'objectifs de notoriété, visibilité, conversion ou fidélisation (roi, taux de conversion, taux de clic, temps passé sur le site, trafic généré ...)

Les KPI (ou indicateurs de performance) permettent de démontrer l'efficacité, ou pas, et la pertinence des actions mises en place. la méthode smart permet de définir des objectifs et KPI clairs, précis et compréhensibles de tous

3. Comprendre et identifier les cibles

Qui sont nos internautes, nos clients, nos prescripteurs ... ? L'enjeu est d'adopter une démarche "user centric" pour remettre le client au cœur de notre stratégie.

Nous pouvons ainsi travailler sur la recherche utilisateur pour recueillir les informations nécessaires, il est possible de réaliser des sondages, interviews, focus group, tests utilisateurs... Le but est d'identifier les points de douleur/frustration, les besoins et attentes.

4. Concevoir le dispositif UX/UI (expérience utilisateur et interface utilisateur)

Il s'agit ici de recenser et structurer les canaux d'acquisition, transformation et fidélisation disponibles et utiles pour notre stratégie.

5. Construire une stratégie d'inbound marketing

La méthodologie inbound consiste à accélérer la croissance d'une entreprise en développant et en entretenant des relations étroites et durables avec les consommateurs, les prospects et les clients. Ceux-ci doivent se sentir valorisés et soutenus dans la poursuite de leurs objectifs à chaque étape du parcours client.

L'inbound marketing repose sur une stratégie de création de contenus pour attirer des visiteurs sur son site web/blog, les convertir en leads, puis en clients.

6. La mise en place

Définir les outils quels outils marketing sont nécessaires ? Une plateforme d'emailing ? Un outil de marketing automation, de lead management ? Pour la partie web, que vous choisissiez d'utiliser un CMS, lancer un site e-commerce, un blog, une application mobile... Il faut aussi prévoir les outils adéquats. Enfin, il faut aussi identifier et construire les liaisons avec les outils et interfaces déjà en place : votre ERP (outil de gestion opérationnelle de l'entreprise), un CRM (gestion des contacts), un PIM (gestion du catalogue, des informations produits) ...

7. Mesurer

Ce qui est super avec le digital, c'est qu'il est capable de tout tracer, tout mesurer, en temps réel.

Sans résultats chiffrés, impossible d'ajuster le tir, ni de s'adapter aux évolutions du marché. Chaque changement doit faire l'objet d'un suivi précis.

Il faut partager des objectifs et KPI (indicateurs de performance) que nous avons définis en amont et analysez leur évolution sur le long terme.

Tout ce qui est mis en place dans le cadre d'une stratégie digitale doit faire l'objet d'une optimisation continue. Ce que nous avons mis en place aujourd'hui peut très bien ne pas fonctionner demain ! Les usages et tendances évoluent très vite dans le milieu du digital.

Si les résultats sont satisfaisants tant mieux ! Nous ne devons pas y touchés mais nous gardons toujours un œil sur les chiffres, au cas où la tendance s'inverserait

Concentrant nous sur ce qui fonctionne moins bien. Cherchant à comprendre pourquoi. Est-ce que ça fonctionnait mieux avant le changement ? Faut-il rétablir la version précédente ? Comment pourrait-on améliorer ce point ?

L'**ab testing** peut être d'un grand secours dans cette démarche d'optimisation continue. Cette pratique permet de confronter deux versions d'une même page (ou d'un même mail...) Pour déterminer laquelle est la plus efficace. Émettez des hypothèses et faites des tests A/B pour les confirmer ou infirmer. Et encore une fois, mesurez les résultats !

Figure 02 : les étapes de la stratégie digitale



Source : <https://www.adimeo.com/blog/definir-strategie-digitale>

Section 02 : la transformation digitale de la banque:

1. Définition de la transformation digitale de la banque

La transformation digitale désigne l'adoption de nouvelles technologies permettant d'améliorer les processus, les produits et les services d'une entreprise, ainsi que les relations avec ses clients. Cela peut inclure la digitalisation de systèmes informatiques, l'automatisation de tâches, l'utilisation de données pour prendre des décisions plus judicieuses, la création de nouveaux modèles d'affaires en ligne, et l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'internet des objets (IOT).

S'agissant de transformation digitale de la banque synonyme du digital Banking (ou banque digitale, en français) correspond à l'évolution de la relation d'une banque avec ses clients sous l'effet du digital. Il recouvre quatre aspects principaux : la mobilité (smartphone), l'instantanéité (opérations rapides), la distanciation (possibilité de réaliser des opérations bancaires courantes à distance) et l'interactivité (utilisation des réseaux sociaux pour diffuser les informations sur les offres entre les clients).

À cet effet, on pourrait définir une banque en ligne comme étant un établissement bancaire pouvant gérer de l'argent électronique et permettant à partir de son site web d'effectuer des opérations bancaires.

La banque digitale, elle, a une visée beaucoup plus centrée sur le mobile : c'est avant tout par le biais de l'application sur smartphone que le client pourra [gérer son compte en ligne](#). Cependant, la banque en ligne se distingue de la banque traditionnelle par le fait qu'elle offre un service 100 % numérique à sa clientèle.

2. Les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques

2.1 Les causes

- **La crise des subprimes de 2008**

En 2007/2008, c'est dans ce contexte de mondialisation et de gargarisme bancaire que nous assistons à l'explosion de la bulle financière (crise des subprimes). Cette crise est née aux états unis dans le secteur des prêts hypothécaires à risque, elle est devenue mondiale à cause de la titrisation des créances américaines risquées sous forme d'obligations qui seront vendues à des épargnants un peu partout dans le monde. Les dommages causés par cette crise sont gigantesques, 500 milliards de dollars de perte : une forte chute de la valorisation bancaire due à la baisse de la rentabilité des activités liées au marché financier et d'une crise de

confiance générale dans les placements boursiers. (jean-marc huguenin, marcel stadelmann,2010)

La crise a révélé une telle série de scandales qu'il s'agit là d'un vrai sujet pour les banques de reconstituer leur réputation et leur image. Ils y consacrent d'ailleurs une large part de leur budget marketing. Naturellement l'amalgame a plongé dans les mêmes eaux troubles des établissements qui ont multiplié les entorses aux réglementations avec nombre d'établissements qui ont continué à faire leur métier avec conscience et professionnalisme.

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin.

Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution.

Alors, pour maintenir en état un système gonflé à bloc par l'endettement, éviter une crise profonde et un assainissement dont les dégâts seraient incontrôlables, le choix a été fait de sacrifier l'épargnant, et son épargne invitée à prendre des risques élevés pour assurer un rendement minimal. Dans le même temps, les banques ont été incitées à se transformer au plus vite car n'ayant plus de sources suffisantes de revenus et de marge pour financer à la fois leurs coûts de structure et pour accumuler les réserves et le niveau de capital requis. Alors les banques ont été orienté vers une nouvelle voie porteuse de croissance celle du digital. (bernard roman et alain tchibozo, 2017)

- **La concurrence des nouveaux entrants (concurrents équipés du digital)**

Outre la concurrence traditionnelle qui existe entre les banques, de nouvelles alternatives bancaires débarquent sur le marché. Ces nouveaux entrants se veulent être plus responsables, proches des clients, responsables et solidaires de ses consommateurs. Face à cette nouvelle donne, le secteur bancaire s'est donc trouvé face à un défi majeur : devoir réinventer son offre de services pour répondre à une nouvelle concurrence, tout en maintenant son statut de tiers de confiance privilégié auprès du client. Le marché bancaire a été profondément impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies. On peut citer la révolution des courtiers, des fintechs, l'ère du big data, la menace des GAFAs, l'émergence de la Blockchain. Alors le secteur bancaire se trouve à l'intérieur d'une révolution digitale qui lui oblige d'être à jour aux nouvelles exigences du marché tel que les nouveaux entrants ayant déjà pris le fil.

2.2 Les objectifs de la transformation digitale des banques

La transformation digitale a pour objectif de renforcer la compétitivité d'une entreprise, de l'aider à rester à jour avec les changements technologiques et de mieux répondre aux attentes et aux besoins de ses clients

Avec la transformation digitale, les services bancaires deviennent accessibles sans aucune contrainte liée au temps ou à l'espace. Le client peut utiliser ses services bancaires à n'importe quelle heure du jour (ou de la nuit, selon les cas). Cet accès peut se faire depuis une multitude de terminaux : desktop (depuis le navigateur internet de votre ordinateur), smartphone, tablette

De ce fait la transformation digitale de la banque permet de :

- * proposer des services mobiles innovants.
- * simplifier les processus opérationnels.
- * faciliter la gestion des comptes.
- * augmenter la sécurité des applications sans affecter l'expérience client

3. Les différents produits et services bancaires digitalisés

De nos jours, les services et les opérations bancaires deviennent majoritairement en ligne, perçus par la plupart des clients qui sont constamment « connecté », le fait que ceux-ci peuvent être complémentaires aux prestations fournies en agence.

D'ailleurs, les banques traditionnelles ont déjà amorcé cette transformation avec la mise en place de services numériques comme la consultation de compte, les virements, la gestion d'épargne ou la commande de chéquier... cette digitalisation répondait aux besoins des clients, d'où son succès. De façon que, cette démarche réduit de manière appréciable les coûts de gestion au sein des banques en diminuant les charges liées aux agences physiques.

Parmi les produits et services bancaires digitaux, nous citons :

- **Les cartes bancaires**

Lors de l'ouverture d'un compte bancaire, le client peut souscrire un ou plusieurs moyens de paiement de son choix dont la carte bancaire qui est la plus appréciée par les clients en raison de sa praticité et sa sécurité en la comparant aux chèques. Il existe plusieurs cartes, selon les banques, et chacune sa spécificité. Nous citons les types suivants :

La carte de retrait classique : qui est uniquement destinée au retrait d'argent en espèce depuis le GAB et DAB associée même aux mineurs.

La carte visa : qui permet une grande souplesse d'utilisation, des capacités de retrait et paiement à une dimension nationale et internationale.

Carte prépayée : qui permet d'effectuer des achats ou des retraits sans dépasser le solde disponible. Son titulaire doit ainsi y verser une certaine somme d'argent au préalable pour pouvoir l'utiliser convenablement.

- **Les sites bancaires (banque à distance)**

Les sites bancaires ou appelés aussi "la banque à distance" désignent l'espace sécurisé auquel le client d'une banque peut accéder par internet. Ces plateformes proposent l'ensemble des services bancaires en ligne auxquels le client est éligible au titre du contrat qu'il a signé lors de l'ouverture de son compte. Le site bancaire lui permet donc de consulter le solde de ses comptes, de réaliser des virements et d'enregistrer des prélèvements ou encore de contacter son conseiller bancaire. L'accès au site peut se faire depuis ordinateur et des applications mobiles. Les identifiants d'accès sont délivrés par la banque au moment de la signature du contrat.

- **Banque en ligne ou (banques hybrides)**

Le développement de la banque qui suit l'évolution des usages de la clientèle et les besoins non couverts par les banques traditionnelles, a connu l'émergence d'un nouveau concept c'est celui de « la banque en ligne », qui représente une banque dématérialisée destiné souvent aux jeunes de la génération z¹ et aussi y, elle permet aux clients de créer un compte bancaire en quelques minutes seulement. Et surtout sans se déplacer à une agence. Mais il reste indispensable de s'orienter vers la plus proche agence pour réaliser les dernières formalités (afin de présenter les documents authentiques y afférents). En commençant par la récupération de la carte bancaire, le relevé d'identité bancaire (ou RIB) et les codes d'accès pour l'application mobile. Par la suite, il n'aura plus besoin de se rendre en agence pour consulter ses comptes ou réaliser la grande majorité de ses opérations bancaires.

De plus, la banque en ligne offre encore plusieurs services tels que : ouvrir un compte chèque en monnaie nationale et en devise, effectuer des prélèvements automatiques, des virements,

¹ Elle regroupe les individus nés après 1995, issus pour la grande majorité d'entre eux de parents de la génération X. Et pour la génération Y, elle regroupe l'ensemble des personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90. <https://www.forbes.fr/>

souscrire un crédit, ou un produit d'investissement comme l'assurance-vie, rembourser un emprunt, faire une épargne rémunérée, une épargne bloquée...via les différents canaux digitaux.

- **Les Guichets Automatiques de la Banque (GAB)**

Les guichets automatiques fonctionnent 24h/24 et 7j/7, ces derniers sont placés auprès de toutes les agences bancaires, ainsi que dans les grandes surfaces commerciales ; afin de permettre aux clients de gagner du temps et faire leurs opérations à tout moment.

L'utilisation des GAB nécessite une carte de guichet automatique et un code pin personnel permettant aux clients l'accès à des services bancaires comme : les retraits, virements, consultations de soldes, demandes de chèquiers, relevés de compte et même l'encaissement de chèque dans les nouveaux distributeurs qui sont actuellement installés aux niveaux des agences digitales.

- **Terminal de Paiement Electronique (TPE)**

Le paiement des opérations par la carte bancaire reste depuis un certain temps une solution privilégiée aussi bien par les commerçants que par les clients. Le terminal de paiement électronique est le moyen utilisé à cet effet. Il s'agit d'une nouvelle technologie, sûre et rapide, de paiement et des échanges commerciaux par CIB. Cet appareil électronique lit les données d'une carte bancaire, procède à l'enregistrement de ladite transaction et communique à distance avec le serveur d'authentification puis ladite opération sera comptabilisée entre les deux banques concernées.

- **Les applications en ligne**

Une application bancaire permet d'avoir accès aux comptes bancaires par ses clients depuis un Smartphone ou une tablette. Cette dernière peut être téléchargée sur les magasins d'applications, tels que Google Play store et Apple store. Pour effectuer ces opérations, il suffit d'enregistrer le compte avec les identifiants qui sont délivrés par la banque. Les principaux mouvements, que l'on peut réaliser sur notre espace personnel en ligne via un site bancaire, sont également disponibles dans une application : consultation de compte, virement, édition RIB.

- **Le call center**

Il représente une plateforme téléphonique de la banque à laquelle le client peut faire appel par téléphone pour un éventuel renseignement, une réclamation, une suggestion, etc. Ces derniers

sont actuellement plus développés au sein des agences digitales de par la possibilité de se rencontrer en visioconférence avec un conseiller afin qu'il puisse vous orienter et vous conseiller d'avantage.

- **L'agence digitale**

L'agence digitale est un espace de libres services bancaires qui permet de découvrir une nouvelle expérience client plus autonome et de se familiariser avec les produits digitaux de la banque. Un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital.

L'agence digitale met ainsi à la disposition du client des tablettes Visio-interactives et des ordinateurs permettant aux clients de créer en agence l'expérience de la banque en ligne. Ainsi il existe dans cette agence, plusieurs services numériques sophistiqués qui s'effectuent en moyen des guichets automatiques bancaires, à savoir l'encaissement des chèques. Parmi les agences bancaires digitales qu'on trouve en France nous citons le CA paris².

I. La signature électronique

Avec l'essor de la numérisation des entreprises, des outils comme la signature électronique deviennent des alliés précieux pour les entrepreneurs.

La signature électronique est un mécanisme permettant de garantir l'intégrité d'un document électronique et d'en authentifier l'auteur, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier. Elle représente une solution à la falsification et l'usurpation d'identité dans les communications électroniques.

Concrètement, signer électroniquement consiste à lire le document, à cliquer sur « signer », à sélectionner un certificat ou à l'insérer dans l'ordinateur s'il s'agit d'une clé USB, à entrer un code et à valider.

L'apparition de tels nouveaux usages fait favoriser la dématérialisation des processus, ainsi la facilité de l'information et la souscription du client. En fait qu'au-delà de se questionner sur la nécessité d'imprimer certains documents, les collaborateurs doivent s'appropriier les nouveaux canaux digitaux qui sont en relation avec les clients à savoir la signature électronique, l'application « ma banque » etc.

² CA paris, Agence bancaire 100% digital et 100% humaine
<https://ca-paris.com/>

Section03 : Émergence des Fin Tech et leur impact sur les consommateurs

1. Définition et origine des fin Tech :

- **Définition des Fin Tech**

La Fin Tech est par définition la fusion des mots "finance" et "technologie". Les fintechs sont donc des entreprises qui se concentrent sur l'innovation technologique dans le secteur bancaire et financier. Majoritairement composés de start-up, ces acteurs cherchent à remodeler les modèles traditionnels en utilisant la technologie financière. Le but est de proposer des services plus innovants dans de multiples domaines souvent en dehors du cadre réglementaire qui viennent chambouler tout un écosystème longtemps monopolisé par les établissements bancaires traditionnels

En France, les Fin Tech ont levé plusieurs milliards d'euros ces dernières années, en concurrence ou en collaboration avec les banques.

- **Origines et évolution des Fin Tech**

« C'est en 1972, que pour la première fois le mot FinTech est défini » (schueffel, 2016) dans un article qui expose 40 cas d'utilisations pour la banque manufacturers Hanover trust. Dans cet article, Abraham bettinger, mentionne que « fintech est un acronyme qui signifie technologie financière, combinant l'expertise bancaire avec les techniques modernes de la science de gestion et l'ordinateur ».

Cinquante ans plus tard, les définitions évoluent et nous avons toujours l'impression que ce terme est nouveau. Posons-nous alors une question, est-ce que cela ne serait-il pas dû au fait que la fintech nous apporte des nouveautés chaque jour ?

Pour répondre à cette question, nous sommes revenus sur l'évolution de la fintech durant ces cinq dernières décennies. Dans les recherches menées en 2015 par arner et al. (2015), l'essence de la fintech remonte encore plus loin qu'à sa première définition.

On retrace les trois grandes périodes de la FinTech.

La Fin Tech 1.0 de 1866 à 1987 : passage de l'analogique au digital

L'introduction du télégraphe commercial en 1838 et la mise en place du premier câble transatlantique en 1866, ont fourni l'infrastructure nécessaire pour la première grande période de mondialisation financière et la naissance de cette nouvelle industrie.

La Barclays Bank, en 1967, a marqué le début de l'évolution moderne, de la technologie Fin Tech, avec l'introduction du guichet automatique bancaire 'ATM'.

Pendant l'ensemble de cette première période, le secteur des services financiers, bien qu'étroitement lié à la technologie, est resté essentiellement un secteur analogique.

Depuis ces premiers stades de développement, les finances et la technologie sont restées étroitement liées et se renforçaient mutuellement, à travers :

La mise en place des processus de développement des archives écrites ;

Le développement de la monnaie fiduciaire et la mise en évidence des valeurs transférables ;

Le développement du commerce dans un contexte soutenu par la finance ;

La comptabilité en partie double qui est issue de l'évolution imbriquée des finances et du commerce à la fin du moyen âge et de la renaissance.

Aujourd'hui, de nombreux historiens partagent l'opinion selon laquelle la révolution financière en Europe à la fin des années 1600, a joué un rôle essentiel dans la révolution industrielle et ce à travers l'implication des sociétés par actions, des sociétés d'assurances et des banques (more, 2002).

Cette opinion nous pousse à mener la réflexion sur le lien de causalité entre les différentes les révolutions industrielles, les crises financières et les périodes de la Fin Tech. Ces relations causales sont intéressantes à faire dans le but de prédire des événements futurs tels que les crises financières et les opportunités de développements liés à ces révolutions.

Durant la période d'après-guerre, les progrès technologiques se déroulaient rapidement, en particulier dans le domaine de la communication et des technologies de l'information.

La période Fin Tech 1.0 a connu deux grandes périodes, une période analogique entre 1866 et 1967 et une deuxième numérique entre 1967 et 1987.

La première période a connu le développement de nouveaux outils tels que le réseau téléx mondial en 1930, l'introduction des cartes de crédit par diners club en 1950, le lancement de American express en 1958, la mise en place du télécopieur par la Xerox corporation sous le nom de « long distance Xérography (LDX) » en 1964, la création de l'Interbank Card Association (MasterCard) aux Etats-Unis en 1966 et enfin le déploiement du premier guichet automatique par la Barclays en Grande-Bretagne en 1967.

Le lancement de la calculatrice et du guichet automatique en 1967 a marqué le début de la période moderne de Fin Tech 1.0.

Pendant cette deuxième période les services financiers sont passés d'une industrie analogique à une industrie numérique.

Cette période a connu les principaux événements suivants :

1968 : création de l'inter-bureau au Royaume-Uni : service de compensation automatisée ;

1970 : création de la chips américaine : système de paiement interbancaire clearing house ;

1971 : l'établissement de nasdaq30 aux Etats-Unis ;

1973 : création du Swift (société mondiale des télécommunications interbancaires financières) pour interconnecter les systèmes de paiements nationaux d'un pays à l'autre ;

1974 : faillite de la herstatt bank, qui a clairement mis en évidence les risques de renforcement des liens financiers internationaux et les nouvelles technologies des systèmes de paiements ;

1980 : introduction de la banque en ligne aux États-Unis (abandonnée en 1983) ;

1983 : introduction de la banque en ligne au Royaume-Uni 1983 par la Nottingham building society (NBS).

La Fin Tech 2.0 de 1987 à 2008 : l'ère des services financiers digitaux

A la fin des années 1980, les services financiers sont devenus une industrie essentiellement numérique, reposant sur des transactions électroniques entre les institutions financières et les clients du monde entier avec le fax qui a largement complété le télex.

L'année 1987 a marqué une nouvelle période d'attention réglementaire pour les risques liés aux interconnexions financières transfrontalières et à leurs intersections avec la technologie.

Depuis 1995 l'émergence de l'internet a ouvert la voie à plusieurs développements tels que la vérification des comptes en ligne via le web par Wells fargo. En 2001, huit banques américaines avaient au moins un million de clients en ligne.

Enfin, en 2005, les premières banques directes sans succursales physiques (p. Ex. ING direct, HSBC direct) ont vu le jour au Royaume-Uni.

Les régulateurs ont également eu recours à la technologie, en particulier dans le contexte des bourses de valeurs, qui étaient devenues la source d'information la plus répandue.

En 1999, David Carse, directeur général adjoint de l'autorité monétaire de Hong Kong, a présenté un discours dans lequel il a évoqué le nouveau cadre réglementaire, nécessaire pour la banque en ligne. Cette annonce est venue 19 ans après son lancement.

Ce décalage met en évidence le retard de la réaction réglementaire face aux changements technologiques et montre la compatibilité avec une réglementation efficace du marché. Une réglementation préventive, augmenterait la charge de travail des organismes de réglementation et freinerait l'innovation.

La réglementation en vigueur lors de Fin Tech 2.0 concernant la banque en ligne, a mis en avant de nouveaux risques tels que :

Le risque de liquidité : l'accès direct et illimité aux comptes combiné à la technologie ont facilité les opérations de retrait des fonds. Ces opérations ont fait croître la pression sur les institutions financières confrontées à des problèmes de liquidité en période de crise bancaire.

Le risque de crédit : l'élimination des canaux physiques qui reliaient les consommateurs aux banques avait comme but d'intensifier la concurrence entre les banques et ceci en faveur des consommateurs. Malheureusement, cela a participé à un déficit d'identification client de la part des organismes de crédit. Il s'est avéré que des données mieux organisées, pourraient permettre une meilleure connaissance du risque de crédit des emprunteurs et permettrait de proposer des produits adaptés au profil de risque du consommateur.

Au cours de cette période fintech 2.0, les fournisseurs de solutions de banque en ligne étaient des institutions financières dûment supervisées et réglementées. Il était exclusivement autorisé à l'utilisation du terme « banque » dans la plupart des juridictions.

Cette distinction est essentielle pour comprendre le tournant entre fintech 2.0 et fintech 3.0.

La fintech 3.0 de 2009 jusqu'à aujourd'hui : démocratisation des services financiers digitaux

La crise financière mondiale de 2008 a représenté un tournant important, elle a catalysé la croissance de l'ère fintech 3.0. Du point de vue des clients de détail, un changement de mentalité s'est opéré pour remettre en question la légitimité des établissements qui fournissent les services financiers. Ainsi, l'alignement des conditions de marchés survenus après 2008 a favorisé l'émergence d'acteurs innovants sur le marché des services financiers.

Deux impacts majeurs en ont eu lieu après la crise financière, l'un chez les clients des institutions financières et l'autre chez les employés. En effet, les clients devenaient de plus en plus

réticents face aux banques et cela pour les méthodes de prêt appliquées par ces dernières, ciblant des communautés privées de droits.

Les établissements financiers n'ont pas respecté leurs obligations en matière de protection des droits du consommateur et ont également altéré leur réputation.

Du côté des salariés, environ 8,7 millions de travailleurs américains ont perdu leur emploi, étant donné que la crise financière s'est transformée en crise économique. Au-delà des états unis, de nombreux professionnels de la finance ont soit perdu leur emploi ou ont perçu une dégradation du niveau de leurs rémunération.

Une nouvelle génération de diplômés, avec des formations de pointes et ayant une très bonne compréhension des marchés financiers, est venue compléter la main-d'œuvre instruite et sous-utilisée disponible sur le marché.

Ces deux impacts ont in fine favorisé le développement de la fintech 3.0 à travers la disponibilité des ressources qualifiées et spécialisées dans la finance qui développe de nouveau produit et la présence d'un marché qui cherche des alternatives au secteur financier traditionnel.

De ce fait les fintech du top 10 dans le monde actuellement sont : ANT financial (chine), GRAB (Singapour), JD digits (chine), GOJEK (Indonésie), PAYTM (inde), du XAOMAN FINANCIAL (chine), COMPASS (Etats-Unis), ola (inde), OPENDOOR (etats-unis), OAKNORTH (Royaume-Uni).

Parmi les solutions développées par les fintechs :

Lendix : plateforme de financement participatif dédiée aux pme. Elle offre une alternative aux entreprises concernant la réalisation et le financement de leur projet en proposant directement aux particuliers de les financer. Cela permet aux entreprises de se développer sans faire appel aux banques et aux particuliers de diversifier leur épargne.

Lydia : une application pour Smartphone qui permet aux utilisateurs de réaliser des paiements en ligne. Elle a fait son succès grâce à son système d'envoi et de réception d'argent de manière gratuite uniquement via l'application.

Linxo : application à la fois disponible sur web et Smartphone permettant de gagner du temps dans la gestion des comptes bancaires, des budgets et de l'épargne. Après avoir synchronisé ses comptes, l'application présente rapidement l'état des comptes, catégorise automatiquement l'ensemble des paiements réalisés et présente des graphiques ludiques pour

comprendre et évaluer facilement le mouvement de ses comptes. Cette application caractérise pleinement l'open banking.

Revolut : une plateforme de gestion de compte et de carte de débit accessible à tous.

Transferwise : une plateforme de transfert d'argent international

Lydia : une application mobile pour effectuer des paiements au sein de sa communauté et gérer son argent

Linxo : une application de gestion financière qui synchronise tous les comptes en un seul endroit

Younited crédit : une plateforme de prêt en ligne à destination des entreprises

Qonto : une banque en ligne pour les petites entreprises et les auto entrepreneurs.

2. Les différents types de services proposés par les Fin Tech

Les différents services proposés par une Fin Tech sont divers et variés ont la caractéristique de lier la technologie et la finance pour offrir à leurs utilisateurs une expérience forte, dans laquelle ils se retrouvent au centre de tous les égards.

- **Le paiement**

L'activité de paiement est l'un des piliers essentiels. En effet, les régulateurs ont d'abord adopté une position opportuniste face au développement de la technologie financière mais, rapidement, l'enjeu a été repéré et la nécessité d'une réglementation spéciale pour encadrer l'activité de ces entités s'est fait sentir.

Les services de paiement peuvent être divisés en deux parties : service de paiement destinée aux entreprises, et celle destinée aux particuliers.

- **Services dédiés aux entreprises**

Les offres de paiement destinées aux entreprises se divisent en trois sous catégories, à savoir les offres destinées aux e-commerçants, les offres aux commerces de proximité (paiement mobile) et les offres business-to-business (b2b)³

- **E-commerce :**

Le e-commerce s'est développé depuis le début du XXI^e siècle. Il permet d'effectuer ses achats par internet, sans être obligé de se déplacer en magasin, et de se faire livrer à la maison.

³ Régis Bouyala, La révolution Fin Tech : acte 2, RB Edition, 2018, p44

- **Paiement mobile :**

Un moyen de paiement qui peut être effectué depuis n'importe quel endroit à partir du moment où l'on dispose du matériel et de l'application nécessaires, et bien sûr d'un accès à internet ce service a été mis en pour les commerces de proximité pour faire face au e-commerce. De plus, ce type de paiement permet éviter des commissions trop élevées au commerçant pour l'utilisation d'un terminal bancaire.

- **Les offres business-to-business (b2b):**

Cette série englobe des offres fin tech très divers qui s'adressent aux entreprises, et dont les principaux avantages sont la réduction des coûts, la sécurisation du processus et la disponibilité de l'information.

L'offre consiste en logiciels ou applications, qui permettent aux entreprises de centraliser les flux de trésorerie, allouer virtuellement les fonds, catégoriser les dépenses et fournir des analyses et des représentations graphiques.

- **Services dédiés aux clients particuliers**

Les offres de paiement destinées aux particuliers comportent notamment les systèmes e-wallets, les offres de paiements pair-à-pair (P2P), divers produits de niche tels que les cagnottes et les monnaies digitales (crypto-currency). Ces offres seront présentées ci-dessous

- **Le portefeuille en ligne (wallet)** a été principalement développé pour les smartphones et permet de stocker toutes ses cartes (bancaires, cartes de fidélité) en les numérisant dans un système, puis d'effectuer des paiements à la caisse ou en ligne.

Ce système permet de sécuriser l'usage de la carte bancaire, généralement sur internet, puisque le client n'a plus à communiquer les données sensibles (numéro de carte de crédit, crypto code) aux sites internet.

- **Transfert de fonds** les fintech ont concurrencé les banques qui proposent ce service à coût élevé, notamment pour les virements internationaux. A titre de comparaison, en moyenne, les coûts d'une transaction internationale représentent 6 à 7% du montant de la transaction lorsqu'elle passe par une banque. La fin tech Transfer Wise propose la même prestation mais pour 0,5 % du montant de la transaction. De plus, il est plus évident d'avoir un suivi des paiements et à moindres frais que ce que propose une banque.

▪ **Produit de niche :**

Le domaine des paiements représente une réserve de fin tech innovantes. Dans ce qui suit, nous prendrons deux exemples de solutions innovantes :

- **Sharepay** : permet, lors du paiement, de débiter plusieurs comptes bancaires en même temps permettant le partage des dépenses. Que ce soit entre colocataires souhaitant partager le loyer ou entre copains dans un restaurant, il suffit d'indiquer via l'application mobile le montant total et la proportion selon laquelle les comptes seront débités (70/30 ou 50/50...). (bouyala 2018).
- **Les cagnottes** : le but de cette solution est de créer « cagnotte virtuelle » dédiée à des dépenses partagées : organisation de soirée, cadeaux d'anniversaires, retraites, soins d'animaux, projets d'entraide et solidarité... toute personne impliquée peut collaborer en ligne par un simple clic.

Le tableau ci-dessous synthétise l'offre de paiement des fines techs :

Tableau 1 : synthèse de l'offre de paiement des fines techs

Offres Destinées aux Entreprises	E-commerce	Mieux vendre et sécuriser	Adyen, klarna, Stripe...
	Commerce de proximité	Utiliser le mobile comme TPE et fidéliser via carte bancaire	Square, izettle, Sum-up, card lytic...
	Offre b2b	Simplifier et enrichir l'offre aux entreprises	Cashfac, payoneer, Flinq, tradeshift...
Offres Destinées aux Clients Finaux	Wallet	Sécuriser l'usage de la carte bancaire	Paypal, paylib, Appelpay...
	Transfert de fonds (p2p et transferts internationaux)	Baisser les coûts des transferts de fonds	Transfer wise, kantox.
	Produits de niche	Dépend du produit en question	Leetchi, coinbase, Binase

Source : la révolution des fintech « régis bouyala » page 48

3.4. Les offres de gestion de comptes

C'est l'un des domaines présentant les offres les plus disruptives des fines techs. Etant le cœur de la relation de la banque avec ses clients, la gestion du compte a connu de nombreuses initiatives innovantes basées sur l'accès aux comptes et visant à remplacer la banque classique par la banque « low-cost » des fines techs.

3.4.1. Les néo-banque

Les néo banques (ou banques mobiles) sont des banques numériques qui proposent des produits uniquement accessibles depuis une application mobile. Elles fournissent des services complémentaires non consommatrices du temps et qui améliorent l'expérience client.

De plus, elles sont focalisées sur des niches. Citons compte-nickel (racheté par BNP paribas), n26, soon (lancé par sa maison mère axa banque), revolut et qonto (qui cible les entrepreneurs) (fayon, 2019).

La plupart de ces acteurs reposent sur un modèle économique « freemium » :

- Une offre basique entièrement gratuite qui comprend un service de tenue de compte et très souvent une carte bancaire.
- Une offre payante (premium), avec un accès illimité à tous les produits et services de la banque. Ces produits dépendent de l'étendue de l'offre de la néo-banque, mais peuvent inclure notamment le crédit, le découvert bancaire, le produit d'épargne, l'assistance client, l'échange en devise, les services d'assurance.

Les néo-banques essaient de lier des partenariats avec d'autres fin tech, faisant ainsi de leur interface une plateforme de services financiers diversifiés et innovants offerts aux clients.

3.4.2. Les agrégateurs de comptes

Le métier de cette fine tech est de fournir aux clients multi-bancarisés une vision globale de tous leurs comptes bancaires, bénéficiant ainsi de la nouvelle directive sur les services de paiement (DSP2) qui oblige les banques européennes à ouvrir l'accès aux données des comptes de leurs clients aux fines techs. Outre le service d'agrégation de comptes, ces fines techs peuvent fournir d'autres services de gestion financière personnelle, tels que la classification des dépenses, la gestion du budget, les notifications et les alertes de franchissement de seuil.

Le tableau ci-dessous synthétise l'offre des fines techs dans le domaine de la gestion des comptes :

Tableau 2 : l'offre des fines techs dans le domaine de la gestion des comptes

Types de services		Promesse	Acteurs dominants
OFFRE DE GESTION DES COMPTES	Néo-banque	Proposer des Services Digitalisés et à Faibles couts	Revolut, n26, Monzo, fidor, Monese, starling Bank...
	Agrégateur De compte	Créer de nouveaux Services en Accédant aux Comptes bancaires	Sofort, ideal, mint...

Source : régis bouyala, 2018 « émergence des fin téch » page 46

3. Rôle des fines techs dans l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs

À l'époque de digital, les clients regroupés en communautés ont plus de pouvoir. Ils sont plus puissants et peuvent mieux se faire entendre cela signifie que les clients n'ont plus peur de faire face à de grandes marques. Ils sont libres de partager leurs histoires, les bonnes comme

les mauvaises expériences sur ces dernières grâce aux réseaux sociaux, l'expérience de l'utilisateur est écoutée et donc internet est un moyen de partager, de comparer, d'approuver et de vérifier l'expérience des autres.

L'utilisation importante et excessive du numérique par l'humain a considérablement influencé le comportement du consommateur face à la consommation des produits et services bancaires. Les besoins des consommateurs évoluent constamment. Voici les différents changements et évolutions du comportement des clients face à la digitalisation bancaire.

- **Vers plus de désintermédiation :**

Face à la prédominance du digital dans la relation client, les banques sont tenues de briser leurs codes traditionnels, et de revoir le fondement de leur métier basé sur l'intermédiation physique voire le courtage car les consommateurs sont devenus plus vifs avec les nouvelles technologies, plus informés et plus impatients. Ils préfèrent autogérer les opérations simples disponibles depuis leur domicile via le mobile. Le retrait d'espèces, la consultation de solde et les virements bancaires figurent parmi les opérations courantes les plus concernées par cette désintermédiation du client bancaire.

- **Des services simplifiés**

Le client s'attend à pouvoir régler ses problèmes à tout moment en ligne étant donné le nombre d'informations considérable auquel il a accès. Cela signifie qu'il espère aussi une réactivité plus importante et une disponibilité plus large de la part de sa banque. Au-delà de la réactivité, il a été démontré que les consommateurs sont désormais aussi à la recherche de simplicité.

Les services simplifiés aujourd'hui sont un élément décisionnel capital pour le client. Ce dernier souhaite obtenir une proposition directement adaptée à son profil consommateur, grâce à l'exploitation de la data et des opportunités de l'analyse prédictive. La segmentation va être poussée au maximum de sa granularité.

- **Des conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée**

Les comportements clients ont fortement évolué, et s'approche de plus en plus vers la co-construction d'offres adaptées à leurs besoins. Le client est replacé au centre, et la relation que la banque entretient avec ce dernier se doit d'être personnalisée. La plupart des banques fixent comme objectif de les rencontrer a minima une fois par an (en face à face ou par téléphone).

Aux conseillers, et aux banques en général d'entretenir l'historique de ces transactions et de les utiliser de manière judicieuse, afin de personnaliser la relation établie.

- **Les facteurs d'environnement commercial d'une banque**

Une banque s'intègre dans un environnement donné, l'influence et se fait influencer. Cette réciprocité marquée par un dynamisme social, définit l'environnement comme l'ensemble des facteurs incontournables pour l'entreprise, « il rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe et maintien des échanges satisfaisants avec le marché -cible ».

Le comportement d'une banque vis-à-vis de ses clients dans un marché peut être expliqué par trois facteurs fondamentaux :⁴

- **La technologie** : les clients que ce soit dans leur vie professionnelle ou privée sont retrouvés profondément bouleversés par la nouvelle technologie. Ce bouleversement technologique a dû être, le véritable facteur d'environnement. La banque a ainsi subi de véritables mutations ; par exemple, la technologie a donné naissance à de nouveaux produits : cartes bancaires ; services bancaires à domicile ; services à distance ; informatique.
- **La concurrence** : la concurrence sur le marché bancaire n'est pas réellement vive, du moment que les banques présentent pratiquement toutes les mêmes caractéristiques. Cependant il est indispensable pour elles de se différencier par rapport à leurs concurrents ; à venir, l'évolution ne jouera plus en faveur des banques algériennes car l'installation massive des banques étrangères a déjà commencé à tracer des relations économiques, commerciales et financières. Leurs niveaux de développement présentent le risque pour les banques algériennes en générale. Sous la pression de ce marché et compte tenu du contexte économique assez difficile.
- **La réglementation** : la réglementation bancaire est l'ensemble des réglementations applicables aux établissements de crédit avec les lois et règlements. Les banques jouent un rôle économique très important. Elles contribuent (de même que les marchés financiers) à orienter l'argent de ceux qui en ont un excès vers ceux qui en ont besoin et présentent des garanties suffisantes.

⁴ IGUEDAD S., «Etat des lieux de l'enjeu des tics dans le secteur bancaire», Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p7 et 8

Conclusion du chapitre 1 :

La poussée des innovations technologiques a permis l'apparition des nouveaux acteurs, plus vifs et répondant aux attentes des consommateurs. Ainsi, ces startups ont créé, à l'aide des nouvelles technologies, de nouveaux services financiers et chamboulent ainsi leur domination sur les différentes fractions du secteur bancaire et financier. On peut affirmer que les technologies financières présentent de nombreux avantages réels. Les géants de la finance l'ont d'ailleurs compris, et ont commencé à investir et à s'associer avec des compagnies fin tech. L'un des principaux avantages, c'est la réduction importante des coûts, car les technologies financières permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

A ce niveau, des initiatives de transformation digitale des banques sont apparues dans le but de répondre aux besoins des clients mais aussi pour s'adapter à l'ère des nouvelles technologies et s'ouvrir à de nouvelles opportunités de croissance, nul n'échappera à la digitalisation. Toutefois, ceux qui auront pris les devants en tireront l'avantage, les autres subiront son passage comme un bouleversement numérique.

*L'impact de la
digitalisation Sur les
banques*

Les banques, comme il a été stipulé précédemment sont dans la nécessité d'opérer la transformation digitale, donc revoir leurs process internes, recourir aux possibilités de l'utilisation des datas pour le marketing client et la gestion de leurs risques.

Ceci est réalisable bien évidemment par la compétence des dirigeants de banques, qui auront à mobiliser leurs collaborateurs pour qu'ils embrassent les changements que veulent les clients, à savoir : l'excellence dans l'entretien de la relation et la très haute qualité dans le conseil.

Cela implique de revoir les métiers, les cursus de carrière ; de mettre en place les outils de reconversion et d'accompagnement au changement en se dirigeant vers un monde digital.

Section 01 : Les pratiques digitalisées de la banque

1. Le changement dans le métier bancaire

Pour faire face à ce changement numérique, le secteur bancaire a dû s'adapter à une tendance générale de digitalisation de la consommation. Dans l'environnement privé comme professionnel, le consommateur a développé avec le numérique des habitudes de consommation qui ancre les nouvelles générations.

Dans un monde où l'hyper-connectivité est l'essentiel du consommateur, il devient à la fois plus autonome, plus impatient et plus exigeant qu'auparavant.¹

La digitalisation a fait naître une génération de clients qui veulent tout, tout de suite.

Aujourd'hui, le consommateur évalue la qualité du service en comparant les tarifs des différentes prestations ou en partageant leur avis sur les forums. C'est une génération de clients très difficiles à fidéliser, à qui le transfert d'une banque à une autre ne les soucis plus.

Le consommateur recherche le meilleur rapport qualité prix et non le relationnel ou le service client. Ce qui a bouleversé le rapport du client à l'agence physique avec un lien beaucoup moins personnel. En effet, il est impossible pour les agences de pouvoir être compétitives face à cette disponibilité de service où tablette et smartphone proposent d'effectuer toute démarche administrative en 2 clics et à n'importe quelle heure. En effet, d'après les données statistiques d'une étude de McKinsey : L'utilisation de la banque en ligne a été multipliée par 3 au cours de ces 3 dernières années. En parallèle, on remarque une baisse de la fréquentation des agences physiques de 30%. De plus, en 2006, le pourcentage de clients se rendant en agence

¹ Article publié dans RB par François Laffond, « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »

au moins une fois par mois était de 40%, tandis qu'il a chuté à 26% en 2011, et est actuellement à 17% en 2018.

Par ailleurs, d'après l'Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image de la banque, réalisée par l'IFOP et la Fédération bancaire française, 17% des interrogés déclarent se rendre plus d'une fois par mois à leur agence bancaire or en 2007, 69% des personnes se rendaient plus d'une fois par mois en agence. Ce qui nous suggère une diminution de 52 points et par conséquent l'effondrement de la rentabilité de celles-ci. De nombreux groupes se trouvent dans l'obligation de fermer de nombreuses agences et de diminuer le personnel des agences restantes.

Au regard de ces nouvelles tendances sur le numérique, les métiers bancaires ont été contraints à se transformer. De nouvelles attentes des clients sont apparues avec l'intégration omniprésente du numérique dans le fonctionnement et l'organisation des banques. L'amplification de la concurrence, l'automatisation des services a créé une nouvelle forme de relation client, tournée davantage sur la personnalisation client.²

Il est donc nécessaire de repenser l'aspect commercial à la reconquête des clients via de nouveaux modèles de relation et par l'incorporation d'agences innovantes avec le développement des canaux de distribution, d'outils d'aide à la vente permettant de retrouver une proximité avec les clients.

Ainsi, le chargé de clientèle a vu évoluer son métier sachant qu'aujourd'hui 86%³ des contacts entre le client et leur banque se font via le numérique. Il doit désormais s'adapter à de nouvelles pratiques et besoins de la part des clients. En effet, le conseiller a vu son rôle évoluer de deux manières. D'une part devenir un conseiller généraliste disposant d'un portefeuille client et devant répondre à de larges demandes et d'autre part un conseiller spécialisé, qui n'aura comme rôle que de réaliser des demandes complexes et engageantes non disponibles sur l'interface web.⁴

2. Le web au cœur de la relation client

Suite à cet avènement de la digitalisation, internet est devenu un réel outil d'amélioration de la productivité mais plus spécifiquement il a permis la réorganisation interne des banques et la

2 https://www.lesechos.fr/16/08/2013/LesEchos/21501-096-ECH_pourquoi-les-francais-se-rendent-ils-encore-dans-leur-agence-bancaire--.htm

3 D'après l'Observatoire 2013 sur l'image de la banque, réalisée par l'Ifop et Fédération bancaire française

4 Article paru dans Revue Banque n°783 « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque » par l'auteur François Laffond.

relation client. Ainsi, il a donné naissance à un nouveau type de service les sites web des banques.

D'après Ali El Idrissi dans son article les banques sont amenées à mettre en place une stratégie « multicanal » permettant de rester compétitif face aux concurrents mais aussi de répondre aux exigences de la clientèle. Internet, et plus particulièrement le site web de l'enseigne permet de conquérir de nouveaux marchés, d'accroître la demande mais aussi d'améliorer la relation client. Dans cette optique, le but d'un service en ligne est d'offrir aux clients un service plus réactif en répondant de manière plus rapide. Ainsi que de lui proposer des solutions attrayantes et novatrices lui permettant de choisir la voie correspondante à ses attentes. Le client peut désormais suivre son compte en banque via son smartphone et effectuer un virement en se rendant à son agence.

En effet, les banques ont cherché à s'adapter à ces nouveaux canaux de distribution liés à l'explosion de web sachant que 8 millions de Français utilisent déjà des services bancaires via internet (Banque Magazine, 2002).

Ainsi, le site web des banques est un moyen de garder contact avec la clientèle et plus spécifiquement avec les personnes ne venant pas en agence. De plus, il permet de collecter des informations à l'initiative du client, ce qui permet de les exploiter et de pouvoir répondre à ses besoins.

Cette approche innovante inverse la relation banque-client, c'est maintenant le client qui libère les informations à la banque et en retour celle-ci doit offrir un service à haute valeur ajoutée dans le but de fidéliser le client. C'est alors que la notion de satisfaction client passe par la personnalisation de la relation via des outils de profiling.

En conséquence, les sites web des banques sont devenus un véritable enjeu de vente, ils permettent tout d'abord de rentrer en contact avec les clients et d'avoir une ouverture mondiale. C'est aussi un outil marketing important qui permettra à la banque de promouvoir son identité, son innovation et de se positionner tout en affirmant son image de marque dans le but de fidéliser ses clients et d'acquérir de nouveaux clients. De cette façon, par la publicité présente sur leur site web, les banques ont eu la possibilité de toucher un plus large public, d'augmenter l'intégration des produits sur le marché mais aussi de promouvoir leur communication via plusieurs supports comme les bandeaux, les fonds de page ou bien les bannières.

En conséquence de ces évolutions technologiques, les banques ont poussé les individus à l'utilisation régulière d'internet, ce qui leurs a permis de réorganiser leurs activités en se concentrant sur des activités à forte valeur comme le conseil ou la négociation de crédit.

3. La digitalisation facteur de concurrence dans le secteur bancaire

a. Une nouvelle concurrence

Suite à cette révolution technologique et aux nouvelles exigences Bâle III ainsi qu'aux législations nationales comme les règles de Volker (Etats-Unis) ou Liikanen (Union européenne) qui implique une séparation des activités « Spéculatives » et « Commerciales », de nouveaux entrants ont profités de cette mise en conformité pour pénétrer le marché.

Dans un contexte fragilisé, on voit apparaître de nouveaux acteurs appelés « Fin Tech » que l'on regroupe en un ensemble d'entreprise et plus souvent de start-up de toutes tailles ayant des projets différents les uns des autres mais rassemblées autour du milieu financier. La spécificité de ces entreprises est qu'elles associent les technologies du digital aux services financiers.

Elles peuvent être à destination des particuliers ou bien des entreprises. Aujourd'hui, les innovations au cœur des Fin Tech sont les crypto-monnaies, la chaîne de blocs, les nouveaux systèmes numériques de conseil et négociation, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, le prêt entre particuliers, le financement participatif en fond propres et les systèmes mobiles de paiement.⁵

Le but premier de ces entités est de rompre les modèles organisationnels actuels en privilégiant un nouveau modèle organisationnel. Les activités financières actuelles sont organisées de manière verticale c'est-à-dire que l'entreprise qui produit un bien ou un service a pour rôle de le distribuer à ses clients. Elle réalise toutes les étapes de sa conception à sa distribution dans le but de vendre un maximum de produit aux clients. Cependant, avec l'évolution d'internet ce modèle organisationnel tend à disparaître pour se tourner vers une organisation horizontale. Cette organisation s'élabore autour du client et non du produit. Ainsi, l'entreprise écoute les besoins des clients pour créer le produit.

Afin de s'introduire sur le marché, les Fin Tech ont saisies cette opportunité, profitant de leur souplesse et de leur agilité pour pénétrer le marché en répondant d'abord aux attentes des clients avant de vendre un produit. Leur but ultime étant d'établir une proximité avec le client

⁵ « Les nouveaux acteurs de la finance » publié par Hubert De Vauplane, dans la revue d'économie financière.

afin de créer une relation plus personnalisée et transparente s'appuyant sur leur expérience et leur savoir-faire.

D'après HAVRYLCHYK et Verdier (2015)⁶ des nouveaux crédits réalisés par les petites entreprises ont été émis par des plateformes de Crowdlending. Ces plateformes sont perçues pour Philippon, chercheur, comme une opportunité afin de réduire les coûts de l'intermédiation financière.

De plus, elles permettent d'octroyer des crédits via internet en utilisant des données de type « Big Data » ou bien encore des algorithmes permettant d'évaluer le risque de crédit des emprunteurs. Ces plateformes sont devenues aujourd'hui une véritable voie de financement alternatif (Zhang et al., 2015). Elles ont permis « l'Uberisation » de l'emprunt en mettant en relation des emprunteurs et prêteurs réduisant ainsi le coût de transaction.

Enfin, malgré l'engouement des FinTech sur le marché, il est encore difficile pour ces entreprises de concurrencer pleinement les activités bancaires. Aujourd'hui, de nombreuses Fin Tech viennent s'adosser aux banques pour pouvoir imprégner le marché⁷.

Cependant, ce n'est que le début d'une nouvelle ère, d'après De Vauplane (2015) on verra se développer « des banques Fin Tech » avec des fonctions innovantes comme API (Application Programming Interface) pour se connecter à des tiers, des processus d'identification de la clientèle ou bien encore des licences bancaires de base pour être indépendant des banques traditionnelles avec la possibilité de détenir des fonds publics. Pour le moment, les Fin Tech ne peuvent proposer que des activités bancaires de base comme les cartes de crédit ou les comptes en banque. Tout ce qui concerne les autres services comme les investissements, les prêts ne pourront être réalisés que par des institutions financières ou des tiers.

b. L'essor des banques 100% en ligne

Avec l'attrait des individus à la souscription des services en ligne des banques traditionnelles et le besoin de transparence de la part des consommateurs, de nouveaux services se sont développés : les banques 100% en ligne.

Ces banques 100% en ligne trouvent leurs origines tout d'abord en Grande Bretagne dans les années 80, elles sont les premières à diffuser des informations en ligne via le réseau téléphonique⁸.

6 « L'intermédiation financière à l'époque des Fin Tech : le rôle des plateformes de crowdlending »

7 « L'opportunité de la Fin Tech », revue d'économie financière publiée par Thomas Philippon

En France, leur apparition est plus tardive il faudra attendre les années 2000 pour voir apparaître les premières banques 100% en ligne. Cependant, les Français restent craintifs à l'idée de confier leur argent à un service virtuel mais avec le développement et la démocratisation d'internet, ces banques prennent davantage de place dans la vie des consommateurs. Ces nouveaux entrants sur le marché prônent la simplicité, la rapidité, et le rapport qualité/prix des services avec des slogans « arrêtez de banquer » (Fortuneo) ou bien encore « élue la banque la moins chère » (Boursorama banque).

D'après une étude réalisée Toluna pour Affiliation International⁹ et publiée au début du mois d'août 2016, 22% de Français déclarent posséder au minimum un compte dans une banque 100% en ligne sur internet contre 8,3%¹⁰ en 2015. Et 28% supplémentaires déclarent avoir l'intention d'en ouvrir un.

Suite à cette évolution, nous pouvons remarquer que les banques en ligne amassent de plus en plus de consommateurs. Pour attirer un maximum de clients, les banques en ligne proposent des offres tarifaires préférentielles, la carte bancaire gratuite ou bien des produits d'épargne avec une rémunération jugée plus intéressante dans l'univers 100% internet ou encore des primes de bienvenue de 80€ comme chez BforBank¹¹.

Afin de rester compétitive face à cette évolution, les banques commerciales actuelles ont développé leurs propres services classiques en ligne et sur application mobiles (virement, consultation de soldes ...). Au-delà de cette évolution, certaines banques ont développé leur propre filiale 100% en ligne. C'est le cas, du Crédit agricole avec BforBank, du Crédit Mutuel avec sa filiale Fortuneo, du Crédit mutuel avec Mona banque, de BNP Paribas avec Hello Bank et de la Société Générale avec Boursorama.

Parmi ces acteurs de la banque 100% en ligne, on retrouve ING Direct qui n'est affilié à aucune banque et qui possède son propre réseau d'agences en France. De plus, un autre acteur présent sur le marché est le compte-nickel. C'est un concept lancé en 2014 par la Financière de paiements électroniques. Le principe est d'avoir un compte sans banque, avec un simple achat d'une carte chez un buraliste et la possibilité d'alimenter sa carte et d'effectuer des retraits. D'après une étude réalisée par Simon Kucher & Partners en 2015, un paradoxe persiste dans la consommation bancaire en ligne, les Français toujours plus connectés restent

8 Source <https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/histoire/>

9 <https://affinion.fr/actualites/francais-banques-ligne/>

10 (Source : <https://www.cbanque.com/actu/55690/8,3-des-francais-clients-des-banques-en-ligne>).

11 <https://www.bforbank.com>

cependant sceptiques au transfert de leur argent dans une banque en ligne. Leur frein traditionnel est de ne pas pouvoir se rendre en agence physique et de ne pas avoir la possibilité de s'entretenir avec un interlocuteur physique pour 45% d'entre eux¹².

Section 02 : La digitalisation de relation banque client

1. Modification des pratiques clients "l'expérience client-son comportement et ses attentes

a. La notion d'expérience client

Désignée comme étant l'ensemble des émotions et sentiments pouvant être ressentis par un client avant, pendant et après la phase d'achat¹³, cette notion est déterminante pour les clients bancaires. Les entreprises efficaces sont les entreprises qui savent évoluer en même temps que le comportement des consommateurs.

Attention, toutefois à ne pas confondre expérience client et relation client. Ce sont deux termes bien distincts. La relation client, quant à elle, correspond aux techniques et outils mises en œuvre afin de capter, traiter ou encore analyser les informations en relation avec notre client. L'expérience client est importante pour la fidélisation du client en lui-même. En effet, son ressenti va être déterminant dans la façon dont il va parler de sa banque, de ses conseillers.

Comme nous le verrons dans une seconde partie, les clients de nos jours sont des clients à tendance infidèle. C'est pour cela, qu'afin de préserver la relation, les banques font généralement chaque année des enquêtes de satisfaction. Celles-ci permettent de déceler les axes d'amélioration, les points perfectibles que les banques doivent impérativement prendre en compte afin de rester compétitives. Comme le dit Bill Gates, PDG de Microsoft, « vos clients les plus insatisfaits sont votre plus grande source d'apprentissage. »

Les points qui reviennent généralement dans ces questionnaires de satisfaction sont les suivants :

⇒ L'agence : horaires, localisation, accessibilité, propreté

⇒ Le service : simplicité, efficacité,

⇒ Le personnel : amabilité, sens du service

¹² Etude « Les Français et la banque en ligne », 2e édition, réalisée par Audirep pour Simon-Kucher, auprès de 2.000 Français âgés de 18 ans à 65 ans.

¹³ Définition- <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Experience-client.html>

⇒ Le prix : frais, raisonnables ou élevés

D'après Mieszala (2005), les banques sont connues pour avoir accusé un retard énorme en matière de relation client cependant, on constate aujourd'hui que celles-ci sont en train d'inverser la balance. Cela peut notamment s'expliquer par l'arrivée des nouvelles technologies. Au lieu de se forcer à améliorer leurs offres et services les banques doivent plus se focaliser sur les besoins et envies des consommateurs afin de rester dans le circuit.

Force est de constater qu'aujourd'hui, les clients bancaires ont une capacité de renseignement infaillible. Que ce soit par l'intermédiaire du « bouche à oreille », des réseaux sociaux, de blogs, de sites intercommunautaires et autres canaux, ils échangent sans cesse à propos de la meilleure offre qualité-prix. Les consommateurs sont donc aujourd'hui en mesure d'évaluer la qualité du service proposé ainsi que le prix fixé et par conséquent déterminer l'offre qui leur correspondra au mieux. Les banques doivent donc prêter un œil particulier à l'image qu'elles génèrent.

b. Évolution du comportement et des attentes

Afin de mieux comprendre ce qu'attendent les clients des banques, qu'elles soient traditionnelles ou en ligne, il est primordial de comprendre que le comportement des français est en perpétuel changement. Par conséquent, nous allons voir quels sont leurs modes de vie et leurs habitudes à ce jour, pour comprendre comment est digitalisée l'expérience client.

Au cours de ces dernières années, nous avons pu constater une « Uberisation » des pratiques clients. L'Uberisation est un néologisme dont le nom découle de la très connue entreprise de VTC, Uber. En 2017, le célèbre dictionnaire Petit Robert a ajouté un nouveau mot à son actif, le terme « Uberiser ». La définition retenue pour ce terme est la suivante : « Déstabiliser et transformer avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies »¹⁴. Au sens large, l'Uberisation s'inscrit dans le cadre d'une économie collaborative et représente l'utilisation d'un service mettant directement en relation des professionnels et des clients de manière instantanée grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Ces clients hyperconnectés ne supportent pas d'attendre et sont exigeants. Le client a tendance à être zappeur et infidèle. Ils sont particulièrement autonomes et préfèrent effectuer leurs petites opérations par eux mêmes afin de gagner du temps. Comment les banques peuvent-elles maintenir leurs relations dans un contexte où la clientèle est volatile ?

14 D'après le dictionnaire Petit Robert

2. Le maintien d'une relation de proximité

a. De nouvelles relations entre la banque de détail et ses clients

L'ère du numérique a marqué son arrivée notamment dans le secteur bancaire. Actrices centrales de l'économie, les banques ont été obligées d'évoluer en même temps que la technologie. Celles-ci sont fortement concernées par la transformation digitale du fait de la grandeur de son système d'information, du fait leurs interactions, que ce soit avec leurs partenaires ou leurs clients. A l'instar des autres entreprises (transport, restauration), les banques sont obligées de s'aligner sur un modèle où le client peut avoir tout ce qu'il désire 7 jours sur 7, 24h sur 24h. C'est dans les années 90, que la progression du service client commence à s'accélérer, dans un premier temps, avec la naissance de call-center et de services client en continu par téléphone. Aujourd'hui, cette nouvelle relation se caractérise par la consultation des comptes en ligne sur le site de la banque concernée, ou encore par les interfaces d'applications mobiles utilisables partout et tout le temps. Ce phénomène porte un nom, il s'appelle le M-Banking ou Mobile Banking. Il caractérise un système qui donne la possibilité aux clients d'une institution financier d'effectuer différentes transactions financières au travers d'un appareil électronique (téléphone, tablette, etc.)¹⁵. Dans son livre, Krisnan (2015), explique que contrairement aux banques traditionnelles, les banques en ligne et les Fin Tech avaient compris l'importance de se positionner sur le M-Banking. Cette nouvelle tendance séduit désormais un utilisateur de Smartphone sur deux, notamment au sein de la génération Y. En 2012, une enquête de TNS Sofres réalisée à la demande d'ING Direct révélait que 67% des détenteurs de Smartphone l'avaient utilisé afin d'effectuer des opérations classiques comme par exemple consulter son compte bancaire ou réaliser des virements. En conséquence, la fréquentation des agences bancaires baisse significativement.

La digitalisation permet de construire de nouvelles relations avec le client. La notion d'horaires n'est plus une barrière, le client peut quand il le souhaite, effectuer des opérations de gestion courante.

Malgré tout, les banques traditionnelles ne semblent pas s'organiser de manière à offrir un service personnalisé aux clients ce qui permettrait de les différencier des banques en ligne. L'attachement au sens psychologique du terme n'est donc pas optimal pour le client.

15 D'après The Power of Mobile Banking, How to profit from the revolution in retail financial services, de Sankar Krisnan

Après avoir vu qu'il y avait eu une modification de la relation client dans le secteur bancaire, nous allons voir une des facettes, la relation à distance.

b. Une relation de proximité... à distance

D'après Nicoletti (2014), les relations bancaires ont évolué vers une relation à distance. En effet, comme dit précédemment, rares sont les clients qui se déplacent afin de commander un carnet de chèque ou faire un virement. L'heure est plutôt à la désintermédiation et à l'autonomie du client.

La relation a évolué, les opérations de gestion courante se font par mails avec son conseiller (augmentation de plafonds, mise en déplacement de la carte pour cause de départ à l'étranger). Tout est réalisé dans l'optique d'éviter les procédures longues et complexes. On voit également l'émergence du phénomène de self-service. Ce phénomène se caractérise par le fait que le client va se gérer ses affaires, faire ses choix, et tout cela, en autonomie. Ceci a été rendu possible par les diverses applications bancaires mobiles.

Par ailleurs, la relation à distance entre le client et son conseiller a été renforcée par la vente de produits ou de services à distance.

A l'instar de Generali¹⁶ qui propose par l'intermédiaire des banques des contrats 100% dématérialisés. En effet, la souscription se passe de la façon suivante : le banquier ou conseiller patrimonial expose les différents intérêts du produit à son client. Si le client est en accord avec la proposition du banquier, processus de souscription devient alors d'une simplicité enfantine. Nul besoin d'imprimer un dossier avec 15 documents, un simple ordinateur et un smartphone suffisent. Le banquier va alors entrer les informations civiles, patrimoniales et financières du client. Souscrire les fonds concernés et finaliser la souscription à l'aide d'un simple code envoyé sur le téléphone portable du client. 0 papier, 0 temps, 0 déplacement.

De plus, externaliser les services à faible valeur ajoutée, comme par exemple, expliquer au client comment il doit faire ses virements lui-même¹⁷, permettent de se concentrer sur d'autres actions à plus forte valeur ajoutée. C'est un gain de temps et d'argent considérable.

16 Assureur et fournisseur d'épargne patrimoniale, 3^{ème} compagnie d'assurance mondiale, derrière Allianz et Axa

17 L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises par Jean-François Notebaert, Djamchid Assadi et Laurence Attuel Mendes²¹ Se référer à la partie 1 pour plus d'informations

L'engouement afin de faire d'internet un canal de communication mais également un canal de distribution ne cesse d'augmenter.

L'émergence des outils numériques ont permis de renforcer l'autonomie des clients mais également des prospects. Les banques de réseaux l'ont bien pris en compte et proposent des délais de traitement plus courts et des frais moins onéreux.

En dépit de l'explosion du Mobile Banking et de l'Online, tous les consommateurs bancaires continuent de plébisciter une relation de proximité avec un conseiller ou un chargé d'affaires. Ils sont désireux d'offres adaptées et de conseils spécifiques aux vues de leur situation et leurs besoins.

3. Les perspectives de la banque digitale

A. De nouveaux enjeux

- **Pénétrer un marché déjà existant**

Les deux facteurs, changement des habitudes de consommation ainsi que l'émergence accrue du web ont favorisé l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché bancaire. Des applications de gestion de comptes en ligne, en passant par les cagnottes ou encore les applications de financements participatifs, cette nouvelle génération d'entreprises au vent en poupe : les Fin Tech.²¹ Les banques de demain doivent prendre en considération l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché bancaire. Ces nouveaux concurrents indirects viennent bouleverser les habitudes des clients bancaires classiques et les tirent peu à peu vers la digitalisation de leurs opérations. Prenons l'exemple concret des chèques. Depuis le 1^{er} juillet 2017, les chèques ne sont plus valides un an mais 6 mois, ceci afin d'inciter l'utilisation de moyens de paiement modernes et de limiter les risques d'impayés. Il s'agit d'un pas en plus vers la fin du chèque.

A titre informatif, la France représente 70% des chèques émis dans l'union européenne¹⁸. On remarque tout de même un déclin de son utilisation (-5% en 2016).

Les habitudes et les pratiques des français tendent à être modifiées notamment grâce aux Fin Tech. Lydia, par exemple, est une société française spécialisée dans le paiement en ligne par Smartphone. Créée en 2011, elle permet à ses utilisateurs d'envoyer et de recevoir de l'argent ainsi qu'effectuer des paiements dans les commerces partenaires, ceci sans déboursier un centime.

18 Selon la Banque Centrale Européenne

L'application est gratuite et voit son nombre d'utilisateurs grandir considérablement chaque année. Dans le même sens, en Chine, les habitants, utilisent rarement leurs cartes de crédit et payent un nombre considérable de leurs achats grâce à leur Smartphone. C'est plus précisément par l'application WeChat, que leurs transactions s'effectuent. WeChat Pay est la solution de paiement préférée des chinois et celle-ci devient désormais internationale. Une enquête menée en 2015, indiquait que 69%¹⁹ de la population chinoise avait déjà utilisé son mobile pour payer un achat. Payer par l'intermédiaire de son téléphone permet à l'acheteur et au vendeur de procéder à une transaction en toute facilité et toute transparence.

- **La nouveauté au service du client**

-L'implication des machines dans la relation client

Avatar, entretien en réalité virtuelle, Tchat avec un robot, analyse émotionnelle, ou encore Robot Advisor gestionnaire d'épargne ces termes ne vous sont pas inconnus et pour cause. De plus en plus utilisés dans différents secteurs, mais également appliqué au marché bancaire ces innovations vont permettre d'améliorer significativement les services procurés au client. Gain de temps, service de qualité, baisse des coûts salariaux pour les entreprises, ces nouveautés présentent de nombreux atouts. Cependant, le passage au numérique doit être fait de manière progressive afin de toujours rester en phase avec le comportement du client.

-L'intelligence artificielle dans le rôle de conseil

Certaines banques ont d'ores et déjà compris l'importance de la notion d'intelligence artificielle comme par exemple le CIC ou le Crédit Mutuel qui commencent déjà à l'intégrer à leur activité. L'intelligence artificielle va permettre de rendre la relation avec les clients plus fluide car celle-ci va venir travailler de manière complémentaire à l'humain. En effet, elle apporte de l'aide dans la gestion des mails, le traitement des données, déterminer le niveau d'urgence en fonction de mots clés. Elle permet d'apporter une efficacité certaine aux entités bancaires. L'insertion de l'intelligence artificielle doit se faire progressivement afin de ne pas déshumaniser la relation avec les clients. La transition doit se faire en douceur. L'intelligence artificielle n'est pas un phénomène nouveau mais elle est en perpétuel changement. Remplacer les traders par des algorithmes peuvent permettre dans de nombreux cas d'aller chercher de meilleures performances.

¹⁹ Enquête menée par Tencent en Août 2015

-Des nouveaux moyens de paiement en relation directe avec les besoins des clients qui évoluent

La reconnaissance faciale une révolution en cours. Le simple fait d'avoir seulement à montrer son visage afin de régler vient encore plus simplifier le processus d'achat. Les développeurs regorgent d'idées afin d'être en adéquation la plus totale avec le comportement des consommateurs actuel.

A l'instar des téléphones portables, qui utilisent cette technique pour se déverrouiller sans avoir besoin de mot de passe, l'empreinte digitale ou vocale est également en phase d'être utilisée sur le marché bancaire afin d'effectuer des paiements en tout facilité.

Par ailleurs, les banques ont également développé d'autres procédés afin de sécuriser et simplifier les paiements comme par exemple la carte à cryptogramme dynamique. C'est une carte tout à fait classique ayant pour seule particularité d'avoir un cryptogramme qui change toutes les 45 minutes. Les clients, de plus en plus tournés vers la sécurité de leurs opérations et la facilité d'utilisation, apprécient cette solution simple qui ne modifie en rien leurs habitudes. Les banques rivalisent d'ingéniosité afin de simplifier le quotidien de leurs clients. La dématérialisation des moyens de paiement avance à vitesse grand V.

Le paiement par objet connecté par exemple, permettra à ses utilisateurs d'effectuer des achats à partir de leur montre, de leur casque de réalité virtuelle ou encore de leurs lunettes de soleil connectées. Pour information, on recensera plus de 20 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020²⁰.

Toutes ces innovations ne fonctionnent pas encore assez bien mais il reste encore à les développer.

Comme l'a dit Cyril Chiche (2015), Co fondateur de Lydia et Directeur Général de Lydia Solutions, « Il existe environ 300 moyens de paiement en France mais aucun n'est universel, en termes d'usage. Les moyens de paiement sont au contraire segmentés par usage. »²¹ Et si la banque de demain n'était qu'une seule et même entité au profil classique, mais une multitude d'outils qui permettraient aux utilisateurs d'effectuer toutes leurs opérations en autonomie ?

20 Selon le site de la Banque en ligne Fortuneo

21 <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-fintech-lydia-veut-creer-un-mode-de-paiementuniversel>

B. Les facteurs de la réussite de la digitalisation bancaire

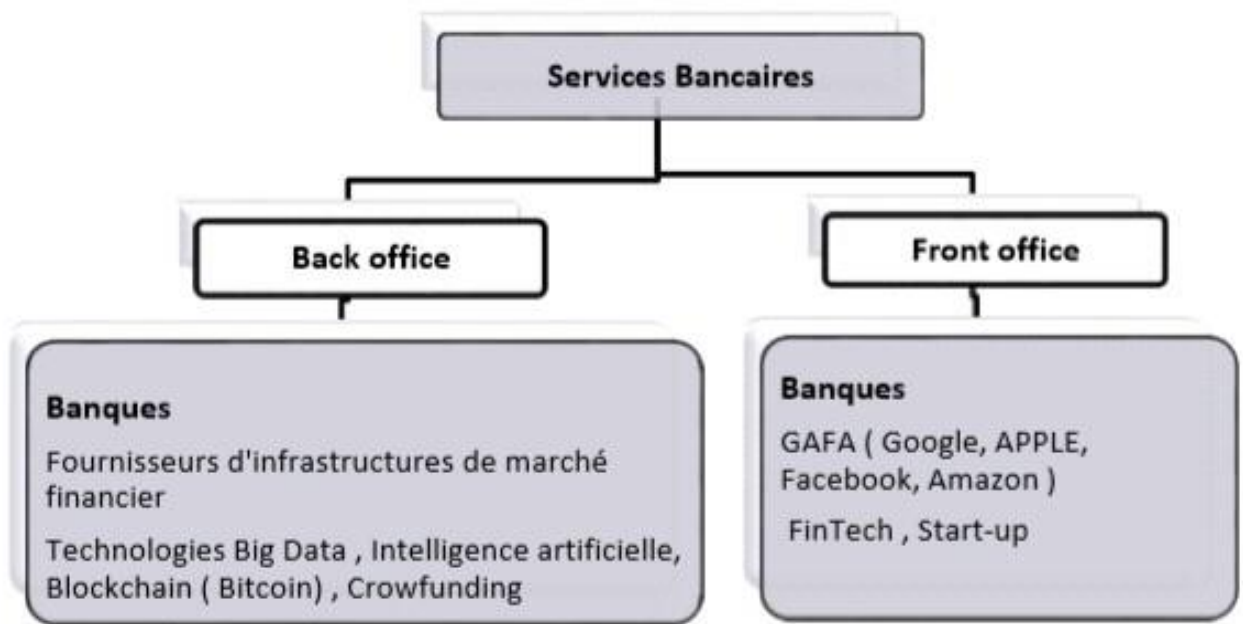
Réussir une transformation est un cheminement qui part d'un objectif, une vision radicalement nouvelle et définir en conséquence un cheminement organisé pour y parvenir avec une chronologie détaillée comportant différentes phases d'ajustements et de négociations. Autant la disruption est très favorable lorsqu'il s'agit de bâtir et détailler une vision, autant l'exécution exige plus de temps. Il faut surtout éviter de confondre les deux : d'une part, anticipation et disruption pour construire une vision détaillée mais d'autre part, chronologie, flexibilité, négociation, ajustements, vitesse d'exécution comme facteurs de réussite des transformations. Alors, nous allons aborder comme facteurs de réussite de la transformation digitale, les quatre éléments suivants :

- **La disruption**

La disruption est selon (*Dru, 1996*), une méthodologie dynamique tournée vers la création. Les business models et les marchés existants peuvent être challengés pour fournir une nouvelle façon de créer de la valeur avec des produits et services innovants. Le Web 2.0 et surtout le Web 3.0, conjonction du web sémantique et de l'Internet des objets (*Fayon, 2010*), avec les smartphones et la géolocalisation permettent une disruption rapide et souvent à faible coût. Dans le domaine bancaire, une distinction a été faite au fil de l'avancement de la recherche entre le front office et le back office dans la mesure où les acteurs disruptant les banques (c.-à-d. bouleversant le secteur bancaire) ne sont pas les mêmes à ces deux niveaux avec des modèles économiques différenciés (typiquement des acteurs opérant sur l'intelligence artificielle, la technologie du Big Data par exemple pour le back office avec des entreprises et à la fois des nouveaux entrants type GAFAs start-ups pour le front office).

(David Fayon, 2018)

Figure N°3 : Les nouveaux acteurs des services bancaires dans le cadre de l'intelligence artificielle



Source : David Fayon, 2018

- **L'omnicanalité**

Des études mentionnent que l'accès omnicanal à la banque pour les clients est une exigence forte, qui, lorsqu'il est réussi, est de nature à satisfaire les clients et à permettre une meilleure relation entre banque et clients. Il s'agit de coupler banque en ligne et banque traditionnelle de réseau et tenter de gérer progressivement le basculement de l'un vers l'autre, elle concerne essentiellement les accès via smartphone, PC et tablette avec des atouts respectifs et des situations au cours desquels le client va alternativement privilégier l'un ou l'autre, puisqu'il y a un accès et un choix entre plusieurs canaux de distribution. Les agences et les commerciaux peuvent être dotés de tablettes, ce qui est pratique pour faire des démonstrations pour le client.

- **Vitesse d'exécution**

La vitesse d'exécution est pourtant l'une des préoccupations principales de managers chargés des projets de transformation et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le vocabulaire disruptif rencontre un certain écho car il fait référence indirectement au temps et à la vitesse de réalisation.

Il s'agit d'un facteur de réussite mais aussi l'un des principaux problèmes rencontrés dans la gestion de projets.

Certes, pour les banques, il s'agit en fait de ralentir pour mieux vérifier, bloquer pour protéger l'existant et donc maintenir en place les pouvoirs petits ou grands en place. Mais, il faudrait accélérer et libérer les initiatives et surtout l'action.

Selon (Bernard Roman et Alain Tchibozo, 2017), il s'agit aussi et surtout de s'interroger sur les mécanismes qui forgent l'organisation et qui lui fournissent un gain de temps et une facilité des tâches; le rôle du dirigeant, sa vision et la façon dont elle est exprimée, la confiance, les acteurs et leur intérêt à agir ou ne pas agir, les systèmes de motivation et reconnaissance, tous ces éléments et d'autres permettent d'avoir une meilleure harmonie entre les acteurs, ainsi de faire éviter des lacunes qui peuvent entraver la vitesse d'exécution. L'enjeu est vital, car le ralentissement diffère d'autant l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement. Ceux qui sauront s'adapter plus vite et surmonter ces obstacles auront toutes les chances de sortir vivants et gagnants.

- **Open innovation (open Banking)**

Le concept de l'open innovation est fondé sur l'idée que les entreprises peuvent faire appel à d'autres acteurs (équipes de recherche, clients, fournisseurs ou autres entreprises) dans leur processus d'innovation (outside in), mais peuvent également externaliser leurs idées en contribuant à l'innovation de partenaires extérieurs (Inside out). En examinant l'implémentation de l'open innovation à l'industrie bancaire, Fasnacht (2009a) tente de démontrer que la meilleure option pour les banques, qui évoluent dans un environnement très concurrentiel et en constante évolution, est d'ouvrir leur modèle d'innovation à des partenaires extérieurs et d'être parmi les pionniers afin de saisir les opportunités de l'innovation ouverte. Le concept d'innovation ouverte permet l'accès aux savoirs et aux expertises des différents partenaires, stimulant l'innovation. Ainsi, l'innovation ouverte permet aux banques de gagner du temps, de partager les coûts élevés des projets de R&D (recherche et développement) et aussi de mutualiser un risque important dû à l'incertitude de l'évolution des marchés. Elle est non seulement indispensable pour améliorer la compétitivité des banques, mais aussi pour assurer la survie de ces institutions dans un environnement de plus en plus concurrentiel. En adoptant un modèle d'*open innovation* est le meilleur moyen pour créer de la valeur. Par ailleurs, il incite les managers à repenser leur modèle traditionnel, en assurant plus d'ouverture, davantage de flexibilité et en se focalisant sur les besoins des clients. L'innovation ouverte devrait, par conséquent, augmenter l'efficacité opérationnelle.

Conclusion du chapitre II :

L'impact du digital sur les métiers bancaires reste inquiétant à cause de la modification des process et les outils, ce qui est engendré pour la génération X nés avant 1975, de passer au travers d'une période sans réellement prévu, une période de licenciement de certains emplois, de l'identification de l'inaptitude du personnel d'adopter et d'accompagner les nouvelles technologies.

La banque doit aussi profiler les réseaux pour les rendre plus agiles, en répartissant mieux les expertises et en articulant de façon optimisée le physique et le numérique, en optimisant sans cesse la répartition des forces vives au sein des agences et sur l'ensemble du territoire couvert.

Un travail d'industriel de la distribution est ici indispensable. Le réseau d'agences n'est pas mort, loin de là, mais il doit fusionner dorénavant deux concepts, le numérique et le physique, c'est-à dire le meilleur de la modernité et le meilleur de la tradition. Pour sortir par le haut, le réseau d'agences doit être plus mobile, plus alerte et sans cesse optimisé.

Chapitre III

*Étude empirique sur la
perception client à l'égard
des transformations
digitales bancaires « cas de
la BDL »*

Les banques en intégrant l'approche digitale dans leur démarche ont ouvert de nouvelles perspectives pour l'innovation en produits et services, la simplification, l'optimisation et l'automatisation des processus, pour plus de performance et pour répondre, en définitive, aux exigences de l'environnement financier et aux attentes du client.

Ce chapitre va nous montrer l'évolution de cette dite approche dans le secteur bancaire algérien, en particulier à la BDL, la perception clients BDL à son égard avec des données chiffrées.

Section 01 : La digitalisation du secteur bancaire Algérien

1. L'évolution digitale du secteur bancaire algérien

Une transformation qui doit son ancrage au développement croissant et rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication et qui exige des banques d'être constamment à l'écoute de cette mutation soutenue par l'impressionnante dynamique d'innovation accompagnant ces technologies, à la base de l'avancée des processus de numérisation et de digitalisation dans le système financier notamment. Aussi, la crise sanitaire, avec ses exigences, a mis en évidence cet impératif pour les banques, au même titre que les entreprises d'ailleurs, de souscrire à cette démarche, voire contribué à accélérer sa cadence.

Les décideurs algériens qui ont pris conscience de tels enjeux, ont inscrit la conversion numérique de l'économie nationale comme un moyen visant à renforcer la productivité, au chapitre des priorités consacrées dans du plan national de relance socioéconomique. Le secteur bancaire est ainsi placé au centre de cette vision de par son rôle et sa position stratégiques dans la sphère économique nationale, particulièrement dans la conduite de la transition vers un nouveau modèle de croissance.

La digitalisation des banques algériennes constitue, de ce fait, un axe de la réforme financière qui préconise une modernisation des services bancaires, et un assouplissement des procédures en plaçant le client au centre de la stratégie visant l'amélioration de la gouvernance des banques publiques et, le renforcement de leur rôle dans le financement de l'économie nationale. Une approche abordée par le Gouverneur de la Banque d'Algérie, lors d'une rencontre avec les intermédiaires agréés (banques), et qui avait affirmé, à ce propos, qu'il sera question « d'engager une réflexion profonde à même de permettre à ce secteur de s'émanciper

et d'intégrer les standards internationaux en termes de gouvernance, de processus de gestion ». Rappelant les obligations induites de la situation économique actuelle du pays, il avait mis en avant « les défis auxquels doit faire face ce secteur, tant sur le plan des nouvelles technologies et donc la digitalisation et la sécurisation des données, que sur le plan de la diversification des produits ». Rosthom Fadli avait mis l'accent, dans ce sens, sur l'impératif de revoir les modalités et les modes de fonctionnement de nos banques et de nos établissements financiers tant le challenge consiste à regagner la confiance du client.

« L'amélioration de la qualité des services offerts, l'accompagnement des clients dans leurs projets, l'activité de conseils, les actions régulières de marketing doivent désormais prévaloir dans les processus de gestion quotidienne des banques », avait-il souligné.

Aussi, la démarche globale exige que « la modernisation des banques à réseau, en exercice actuellement en Algérie s'accommode « avec la conversion numérique pour capter des parts de marchés certaines ».

La transformation digitale des banques préconisée dans le cadre global de la réforme financière recommande que la digitalisation ne relève plus de la simple « allégorie », mais devra constituer « une réalité accessible », ce qui suppose, la nécessité, pour ses initiateurs, d'asseoir « une politique de digitalisation assurée », autrement dit, suffisamment cadrée, au plan juridique, pour assurer la sécurité et la confidentialité des données. En fait, expliquait le gouverneur de la banque d'Algérie, les banques sont appelées à s'inscrire « dans une démarche d'excellence et d'innovation, le but suprême et de rehausser le niveau de fonctionnement de notre système bancaire » tout en prévoyant les éléments de sa réussite.

Dans ce contexte, certaines réglementations devraient éventuellement être revues au profit de la digitalisation du secteur bancaire, en particulier et de l'économie, en général.

• **Cadre réglementaire régissant la digitalisation bancaire**

Le gouvernement algérien a affiché sa volonté d'inaugurer l'ère des banques 100 % digitales.

Le ministre Yacine Oualid a déclaré que le gouvernement travaille sur une nouvelle loi monétaire visant à faciliter l'entrée de nouveaux prestataires de services de paiement (PSP) dans le marché bancaire.

« Pour le moment c'est un projet et c'est inscrit dans le plan d'action du gouvernement, il n'y a pas encore de visibilité par rapport à son adoption » a-t-il souligné.

Selon les déclarations du ministre, le développement du nouveau cadre réglementaire a pour objectifs d'accroître l'attractivité et l'efficacité du secteur bancaire algérien et d'améliorer l'inclusion financière sur l'ensemble du territoire, notamment grâce à la décentralisation et à la diversification des services à faible coût, à l'instar du paiement mobile

• La perception du digital par la population Algérienne

D'après le rapport 2021 de l'Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE), 52,11 millions d'abonnés au réseau mobile.

Le taux de pénétration au réseau mobile y est ainsi d'environ 106 %. Les rapports des observatoires sur internet de l'ARPCE arrêtés au 31/12/2021 indiquent que nombre d'abonnés à l'internet mobile est de l'ordre de 41,78 millions d'abonnés soit une utilisation considérable d'internet par la population algérienne

« Une analyse chiffrée des tendances comportementales en Algérie dévoile qu'en janvier 2018, le taux de pénétration d'Internet était estimé à 50%, soit une croissance de plus de 17% depuis janvier 2017 pour une population avoisinant les 42 millions » Ce qu'a affirmé Mme Benkouider (Directrice des relations publiques Jumia Algérie). « Effectivement, nous assistons aujourd'hui à une clientèle plus connectée et de plus en plus exigeante. Par conséquent, les commerces en ligne émergent et se développent saisissant les opportunités résultant de la démocratisation du Smartphone et d'Internet ». De ce fait, le secteur bancaire Algérien s'est lancé dans des réformes visant la mise en place d'un système moderne afin de répondre aux nouvelles exigences et attentes des consommateurs.

2. Acteurs intervenants dans la digitalisation des banques en Algérie

Outre ces conditions et le nouveau cadre législatif en étude, il est important de prendre en compte qu'une digitalisation effective ne peut se faire qu'avec l'intervention de plusieurs acteurs.

Aux côtés des ministères compétents (ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies, ministère des Finances) le Conseil de la Monnaie et du Crédit ainsi que la Banque d'Algérie devront mettre à niveau le cadre de supervision aux normes et standards

internationaux, renforcer le cadre de résolution bancaire et de gestion des crises, et mettre en place des règles et une supervision du capital-risque et de la micro finance.

L'Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE) devra aux côtés des banques de second rang et des Groupements d'intérêt économique (GIE), élaborer la certification électronique, pour qu'enfin la Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique (SATIM) et l'Association professionnelle des banques et établissements financiers (ABEF) puissent se charger des opérations d'e-paiement

Figure N° 04: Les différents acteurs devant intervenir dans la digitalisation des banques

Les différents acteurs devant intervenir dans la digitalisation des banques



Source : <https://www.jeuneafrique.com/>

Section 02 : Evolution des comportements des clients de la Banque de Développement Local « BDL » à l'égard de ses services digitaux

Présentation générale de la BDL

« Banque de Développement Local - par abréviation BDL ».

- Création : Décret N°85/85 du 30 Avril 1985 sous forme de Société Nationale de Banque destinée au financement et au développement local. La BDL est passée à l'autonomie et s'est transformée en société par actions- SPA le 20 Février 1989.
- Forme juridique : Société par actions – EPE / SPA.
- Capital social : 36,8 Milliards DZD.
- Actionnaires : l'État représenté par le Ministère des Finances.
- Siège social : 05, rue GACI Amar, Staouéli- Alger.
- Objet social : Banque universelle versée principalement dans le financement de la PME/PMI, des particuliers et des professions libérales. La BDL est la seule banque de la place à exercer l'activité Prêt sur Gages en Algérie.

Vocation et stratégie de la BDL :

- Agrément Banque d'Algérie : Décision Banque d'Algérie N° 2002/03 du 23 Septembre 2002.

La BDL exerce les activités classiques d'une Banque universelle à travers la collecte de l'épargne, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, ainsi que l'octroi de crédits.

Son portefeuille clientèle est composé des :

- Grandes entreprises ;
- PME/PMI (y compris les TPE/PE) ;
- Professionnels ;
- Ménages et particuliers ;

Elle se distingue aussi par une activité spécifique qui est le « Prêt sur gages », adossée à des bijoux en or garanti.

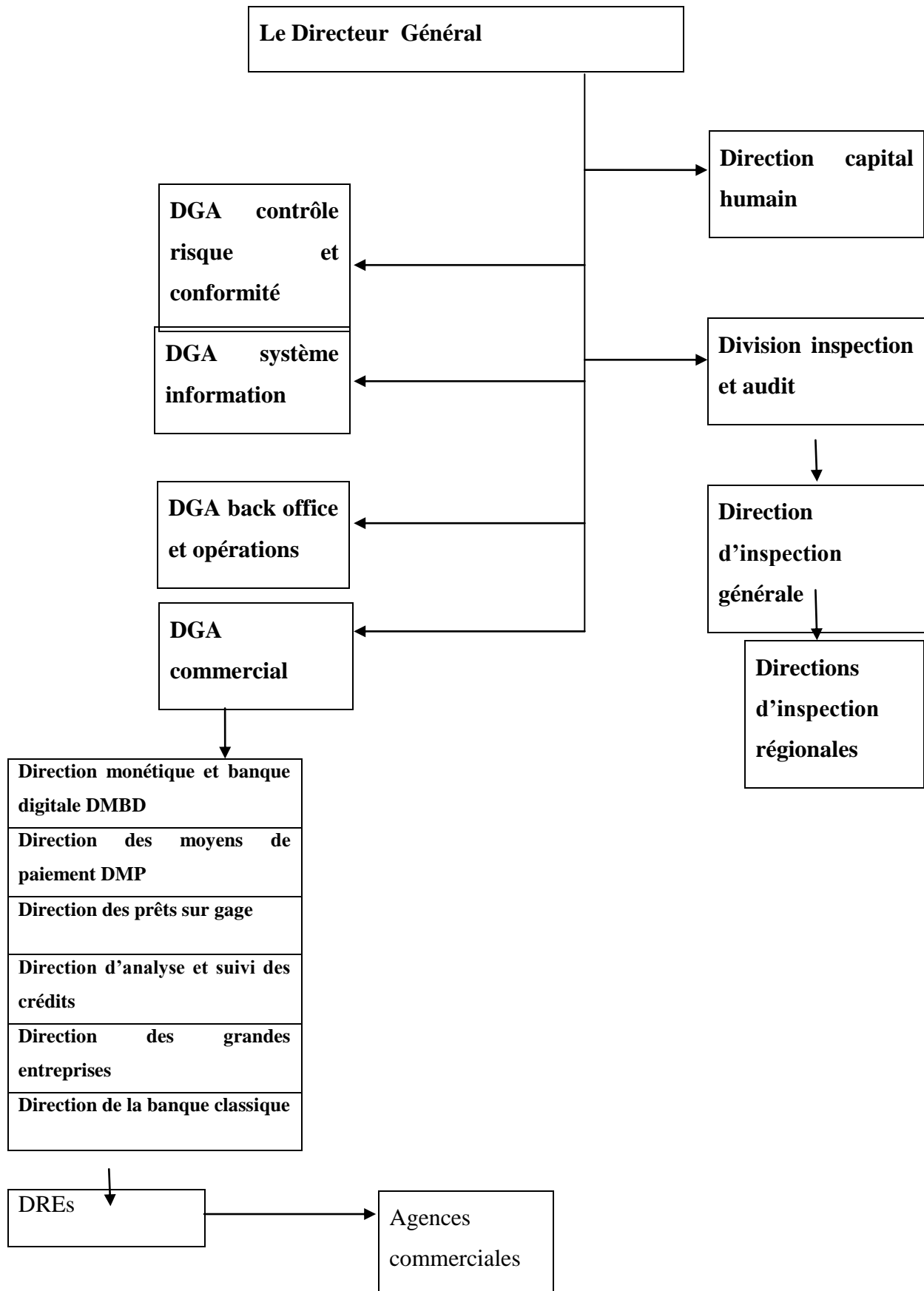
L'objectif principal de la BDL est de se distinguer par rapport à la concurrence en ancrant davantage sa vocation de banque des « grandes entreprises », des « PME/PMI », des « professionnels » et des « particuliers » par la consolidation des leviers essentiels de la relation clientèle réaffirmant ainsi son rôle de Banque Universelle.

Depuis l'année 2017 la BDL avait comme but de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services financiers innovants en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de :

- _ Demeurer à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits répondant à leurs besoins ;
- _ Valoriser et responsabiliser les collaborateurs en leur offrant des possibilités de formation et des perspectives d'évolution de carrière ;
 - Satisfaire l'actionnaire en optimisant la rentabilité financière ;
 - Communiquer aux partenaires une information fiable et pertinente.

Dans le cadre de l'inclusion financière, la Banque de Développement Local a également l'objectif d'encadrer au mieux les micros-entreprises issues des dispositifs aidés, appelées à devenir des Start-up, car il s'agit de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de développement nécessitant un accompagnement pour pouvoir financer leur croissance économique.

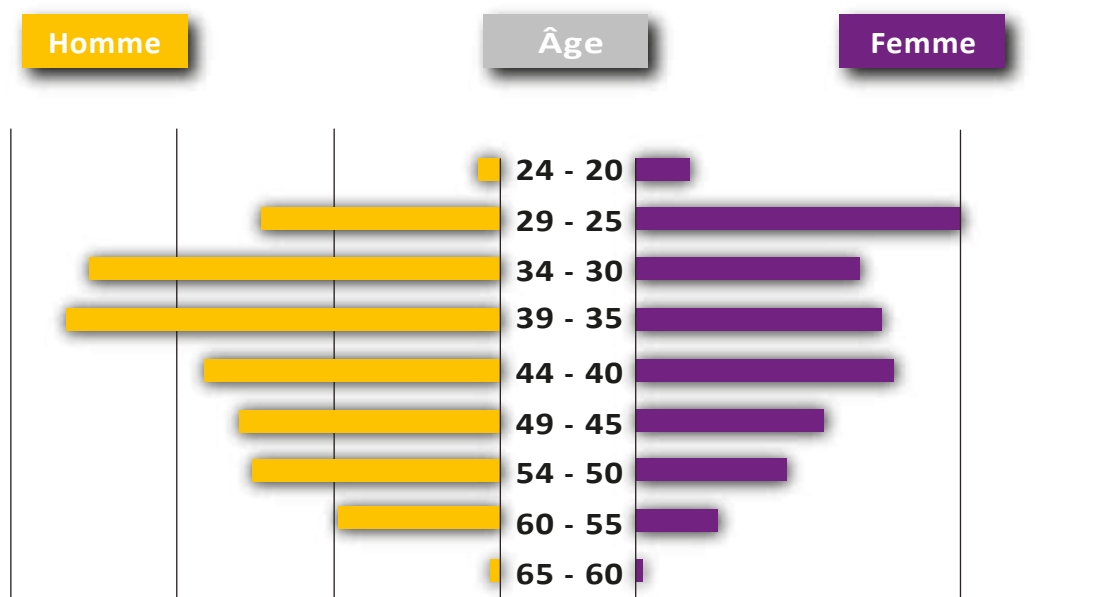
• Organisation Générale de la BDL Organigramme



• Capital humain de la BDL

L'effectif de la Banque de Développement Local, est de 4.424 collaborateurs, l'âge moyen de l'effectif de la Banque est de 39 ans ; alors que par sexe, il est de 40 ans pour la population masculine et de 38 ans pour la population féminine, représentant respectivement 58,3% et 41,7% de l'effectif global de la Banque.

Figure N°05 : répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe



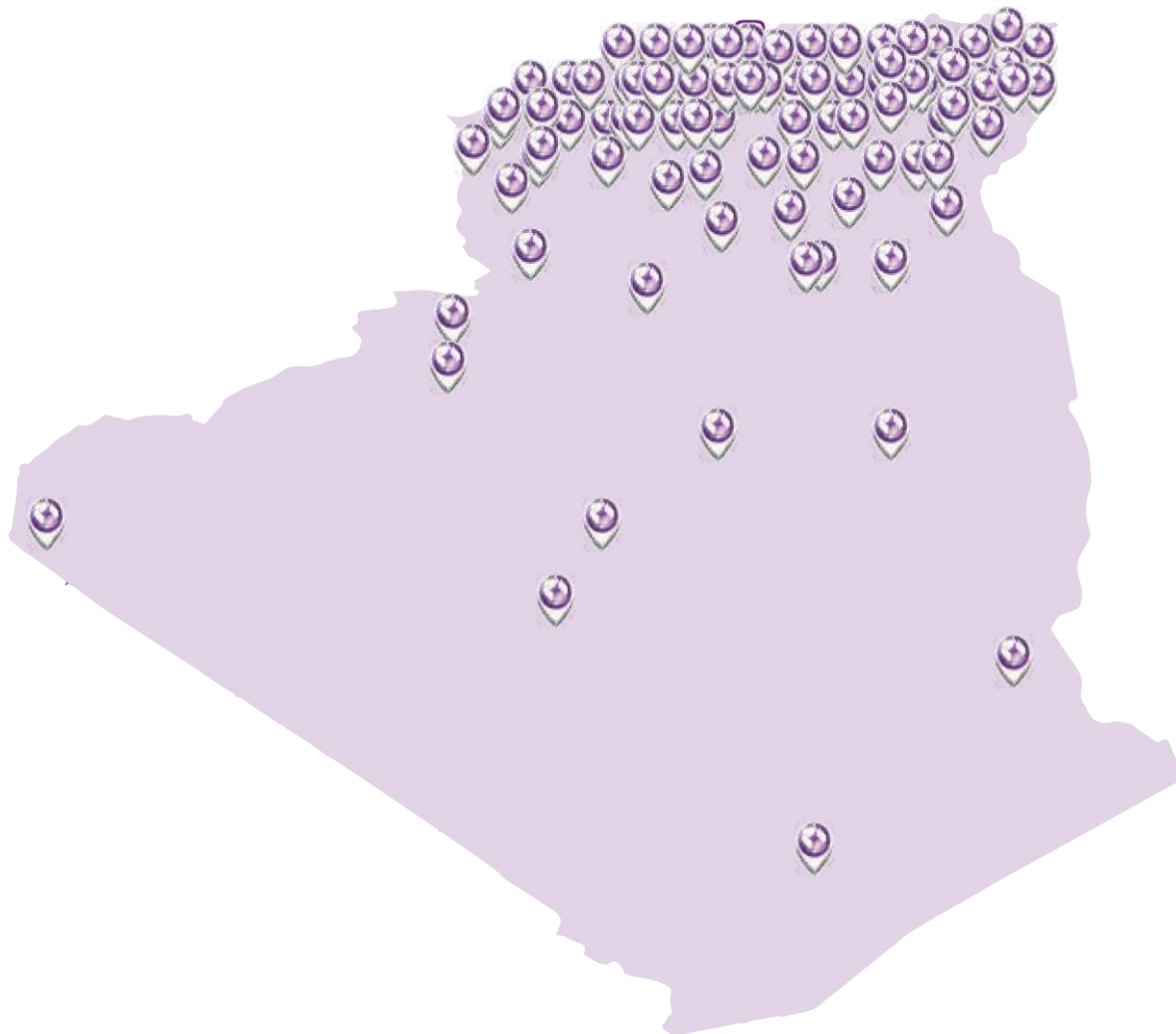
Source : documentation interne de la BDL

Les collaborateurs ayant un profil universitaire et de formation supérieure, représentent 76% de l'effectif global de la Banque

- Réseau commercial de la BDL.

Le réseau commercial de la BDL est composé de 18 directions régionales d'exploitation (DRE) , de 164 agences commerciales et 05 agences de prêt sur gages.

Figure N°06 : implantation des agences commerciales BDL sur le territoire national



Source : site internet officiel BDL : www.bdl.dz

2. Les différents services digitalisés de la banque de développement local

L'orientation « client » adoptée par la BDL, conformément à son business plan (2016-2020), porte essentiellement sur l'amélioration du taux d'équipement de la clientèle par la promotion des produits et services digitaux.

Les réalisations durant l'année 2018, liées à la monétique se présentent comme suit :

- Le parrainage de la SATIM par la BDL pour la certification Mastercard;

- La mise en œuvre et le déploiement, sur le parc ATM (DAB/GAB et TPE BDL) de l'acceptation des cartes Mastercard des étrangers;
- Certification de la SATIM en tant que (Third Party Processor) des transactions Mastercard ;
- Entrée en production de la carte Corporate destinée aux entreprises pour payer les frais de déplacements professionnels (Hébergement, restauration, transport...);
- Entrée en production de la carte coopérative au profit des collaborateurs de la Banque (paiement à différé au niveau de la supérette de la Banque).

Par ailleurs les différents services digitaux déployés par la BDL sont les suivants :

- La Carte C IB (carte interbancaire)



la carte CIB est une carte interbancaire qui permet au client d'effectuer ses transactions quotidiennes en toute sécurité cette dernière existe en deux types : carte CIB classique et carte CIB Gold. sa validité est d'une durée de 02 ans ; parmi ses avantages nous citons :

1. Sécurité : Effectuez des paiements et des retraits en toute sécurité ;
2. Payez des achats directement à partir du compte client avec une disponibilité fiable et en temps réel ;
3. Accédez à son compte au niveau de l'ensemble du réseau BDL ;
4. Suivre les transactions y afférentes via l'e-banking.

La carte CIB peut être souscrite par toute personne physique majeure

Ses fonctionnalités sont les suivantes :

1. Utilisable 24h/24 et 7jours/7;
2. Elle permet d'effectuer:

Des paiements sur [TPE](#) ;

Des paiements en ligne ;

Des retraits sur [DAB/GAB](#) ;

La consultation de votre solde sur DAB/GAB ;

Possibilité de suivi des opérations par internet

- Cartes corporate : silver et gold



La Carte Corporate est une carte spécifique destinée aux professionnels et aux entreprises pour couvrir leurs différents frais de missions , elle est valable trois (03) ans, renouvelable par tacite reconduction.

Les fonctionnalités de ces cartes sont les mêmes que celles des CIB

S' agissant de leurs plafonds d' utilisation ils se présentent comme suit :

Carte Corporate Silver :

1. Retrait : 50 000,00 DA/Mois.
2. Paiement : 500 000,00 DA /Mois.
3. Paiement sur internet : 80 000,00 DA /Mois

Carte Corporate Gold :

1. Retrait : 100 000,00 DA/Mois.
2. Paiement : 900 000,00 DA /Mois.
3. Paiement sur internet : 300 000,00 DA /Mois

- Cartes internationales : visa classique et gold



La VISA Card est une carte Internationale qui vous permet d'effectuer des paiements sur TPE ou sur Internet ainsi que des retraits sur DAB/GAB à l'international, partout dans le monde. sa validité est de 02 ans renouvelable automatiquement

Leurs fonctionnalités sont les mêmes que celles des CIB

Leurs plafonds d' utilisation sont les suivants :

1. VISA Classique : 500 Euro/Semaine ;
2. VISA Gold : jusqu'à 5000 Euro/Semaine

Aussi le carte VISA à l'international, est acceptée par 32 millions de commerçants répartis dans plus de 200 pays dans le monde, 24h/24 et 7j/7.

- Le Terminal de Paiement Electronique



Le Terminal de Paiement Électronique, appelé « TPE » , est un instrument de paiement électronique qui permet au client BDL d'encaisser le prix d'une vente par carte interbancaire CIB Classique & Gold 24H/24 et 7J/7 il lui garantit une plus grand protection contre la fraude et le vol.

Les conditions d' acquisition d'un TPE BDL sont :

1. Avoir un compte bancaire au niveau de la banque BDL
2. Signature d'un contrat avec la banque pour l'acceptation de la carte CIB
 - Web marchand (e-paiement)

C'est quoi ?

Le processus d'intégration de web marchand permet aux commerçants (ou autres prestataire), via la plateforme interbancaire de e-paiement, de commercialiser (vendre) leurs produits ou services en ligne à travers l'acceptation du paiement par carte CIB.

Types de cartes acceptées :

En devenant web marchand, le commerçant client de la BDL peut encaisser ses ventes en ligne à partir de tout type de carte CIB y compris celles des autres banque de la place.

Éligibilité :

Le processus d'intégration de web marchand peut concerner toute personne physique ou morale désireuse de commercialiser (vendre) ses produits ou prestation en ligne.

Fonctionnalités :

Le web marchand peut encaisser des ventes :

1. 24h/24 et 7J/7;
2. De toute carte CIB, quel que soit son émetteur;
3. De suivre en ligne ses encaissements via l'offre [e-banking](#).

Validité :

L'adhésion à plateforme interbancaire d'e-paiement est d'une année, renouvelable par tacite reconduction.

Le commerce en ligne ou commerce électronique :

Est l'échange pécuniaire de biens et de services par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet.

Le site du Web marchand est certifié par le GIE Monétique, il est doté d'un système de paiement sécurisé qui permet d'effectuer des transactions commerciales avec la sélection et la livraison des produits.

Les avantages d'utilisation du paiement en ligne pour les porteurs de cartes sont :

1. La transaction de paiement en ligne est sécurisée;
 2. Le paiement en ligne permet d'effectuer des achats à distance sans déplacement;
 3. La disponibilité du service 24H24 et 7j/7;
 4. Le gain de temps au niveau des caisses;
 5. Minimiser les risques liés à la gestion de l'espèce;
 6. La discrétion
- e-BDL (e-banking)



C'est quoi ?

C'est un abonnement qui permet au client BDL d'accéder à son compte bancaire à distance 24H/24 7J/7 via Internet et SmartPhone en toute sécurité.

Ses fonctionnalités :

1. Consulter ses comptes ;
 2. Ordonner des virements : simple ou de masse ;
 3. Télécharger ses relevés ;
 4. Commander ses chèquiers.
- DIGIT BANK



DIGITBANK est une application mobile destinée exclusivement à la clientèle de la banque, disponible en téléchargement sur les deux stores (GooglePlay) et (AppleStore) pour les systèmes d'exploitation Android et iOS respectivement.

Elle dispose de deux espaces, présentés comme suit et disponible en trois langues à savoir le Français, l'Anglais et l'Arabe

- 1.Espace Public: offre à toute personne ayant téléchargé l'application des stores la possibilité d'accéder aux services périphériques.
- 2.Espace Authentifié: Nécessite une authentification à travers l'identifiant et le mot de passe et offre accès à une panoplie de services.

Population concernée:

Toute personne physique ou morale titulaire d'un compte BDL.

Notamment, clients autonomes qui possèdent un Smartphone et qui sont régulièrement connectés à Internet.

Périodicité de l'abonnement:

La durée de l'abonnement au service DigitBank est illimitée.

Comptes concernés:

- 1.Compte chèque aux particuliers ;
- 2.Tous les Comptes courants ;
- 3.Comptes Epargnes avec et sans rémunération.

Plafonds du virement via DigitBank:

1. Virement interne : Illimité ;
2. Virement externe : Inferieur à 1 000 000.00 DA.

Disponibilité:

Ensemble du réseau commercial BDL.

Sécurité:

Cette application fonctionne avec une technologie de cryptographie (chiffré), pour la sécurisation des fichiers et des différentes données.

- **Le call center :**



Désigne un service de télécommunication centralisé qui permet à la BDL de répondre aux besoins de ses prospects et clients. Il y a les appels entrants émanant de ces derniers pour répondre à leurs différentes problématiques et les appels sortants, par exemple, pour mettre en place des actions de télémarketing par la Banque.

Figure N°07 : les différents services digitaux de la BDL



Source : site officiel bdl : www.bdl.dz

Figure N°08 : différents services digitaux de la BDL (suite)



Source : documentation interne BDL

3. Approche méthodologique de l'étude

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une étude empirique quantitative non probabiliste.

Pour un résultat pertinent, nous avons jugé important de se rapprocher de la Direction générale de la BDL et plus précisément ses directions centrales qui chapotent la monétique et la digitalisation à savoir la Direction de la Monétique et de le Banque Digitale (DMBD) et la Direction des Moyens de Paiement (DMP), ayant mis à notre disposition des données statistiques annuelles exactes extraites directement des bases de données de la banque.

Les données en question collectées ne consistent pas en un échantillonnage, néanmoins ils s'agit des réalisations annuelles réelles de la Banque à travers ses agences commerciales réparties sur tout le territoire national.

Aussi ; notre présente étude s'est étalée sur cinq (05) ans ceci dit l'évolution de l'année 2018 à 2022 et trois (03) ans soit de l'année 2020 à 2022 et ce tout dépend du type du service digitalisé et de la date de son lancement par la banque.

Notre présente étude quantitative qui a concerné globalement tous les services digitaux de la BDL est articulée autour de deux volets à savoir :

- L'évolution de l'utilisation et d'adhésion aux services digitaux de la BDL par ses clients
- Attitudes des clients face à ses services à travers l'analyse des résultats obtenus

Au final pour l'analyse de nos résultats nous avons schématisé les données en graphes démontrant l'évolution progressive ou dégressive du premier volet cité supra et discuter leur interprétation avec les analystes des directions habilitées de la banque pour tirer conclusion des attitudes des clients à l'égard de ces produits digitalisés.

4. analyse des résultats

La promotion de l'activité de la digitalisation auprès de la BDL est axée en premier lieu sur une composante très importante qui est bien son capital humain par ses différents critères de compétence à savoir :

- Son niveau intellectuel
- Ses différentes formations notamment sur la monétique et les produits digitaux

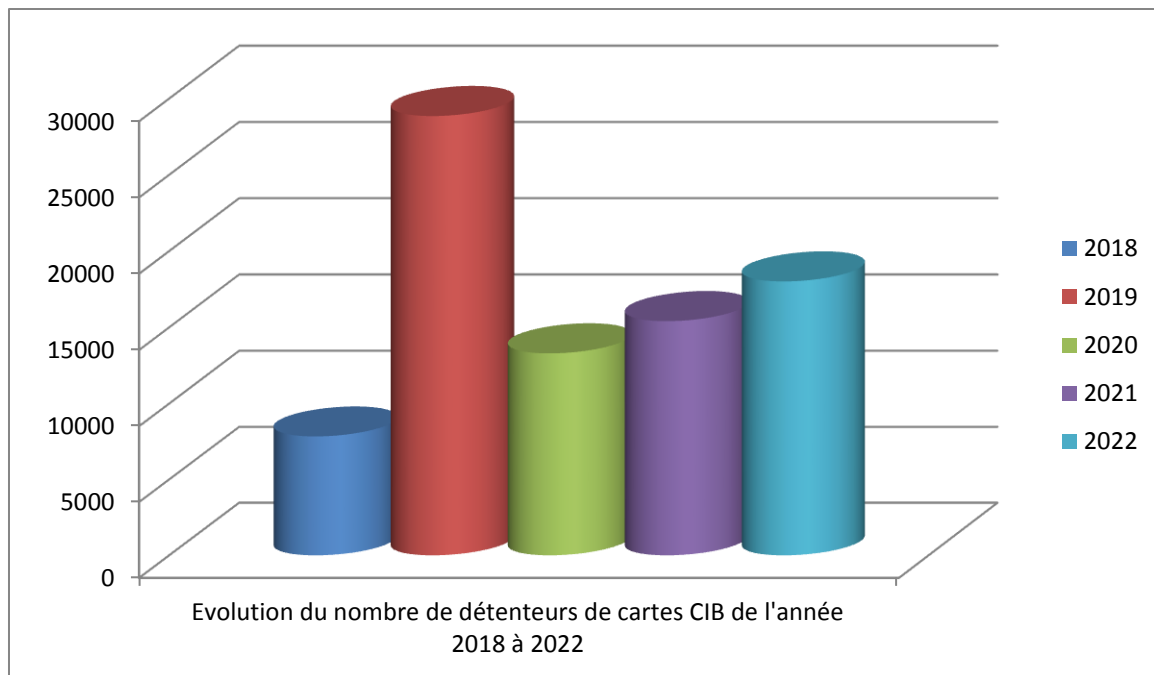
Donc comme nous l'avons évoqué précédemment le capital humain de la BDL d'un nombre approchant 5000 employés est d'une moyenne d'âge de 39 ans et plus de 70 % sont des universitaire ce qui consiste en une opportunité permettant à l'institution une efficacité dans la commercialisation de ses produits digitaux, de par ce personnel d'une tel tranche d'âge est bien informé de ses produits innovants.

Aussi notre analyse du portefeuille clientèle de la banque nous a permet de constater la plus grande partie des clients particuliers et professionnels ayant des comptes au quels sont rattachés les produits bancaires digitalisés tels que les carte CIB et les cartes internationales sont des personnes âgées entre 19 ans et 55 ans répartis en :

- Salariés
- Étudiants
- Professionnels

Les données chiffrées réelles collectées auprès de la DMBD de la BDL nous a permet retracer en diagramme le nombre annuel de ces clients détenteurs des cartes CIB et internationales

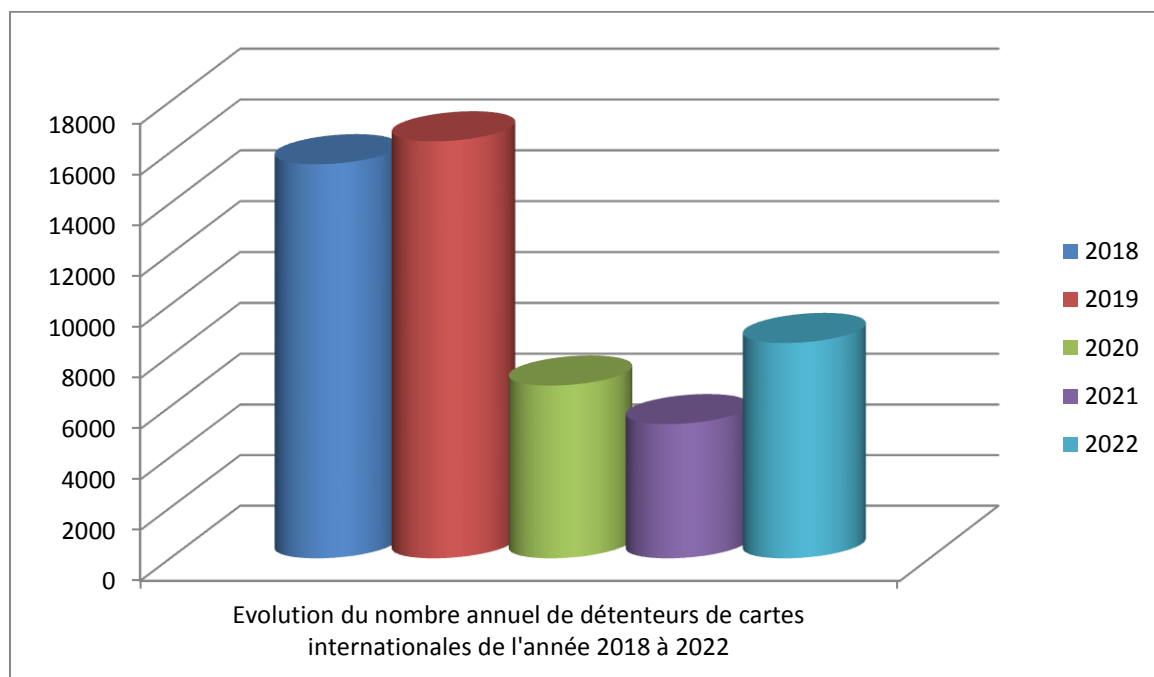
Figure N°09 : Evolution du nombre de détenteurs de cartes CIB de l'année 2018 à 2022



Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Cette figure nous montre une évolution significative de 268 % du nombre de détenteurs de carte CIB de l'année 2018 à 2019 et une régression de -53 % de l'année 2019 à 2020 puis une progression de 16 % de 2020 à 2022.

Figure N° 10: Evolution du nombre annuel des détenteurs de cartes internationales



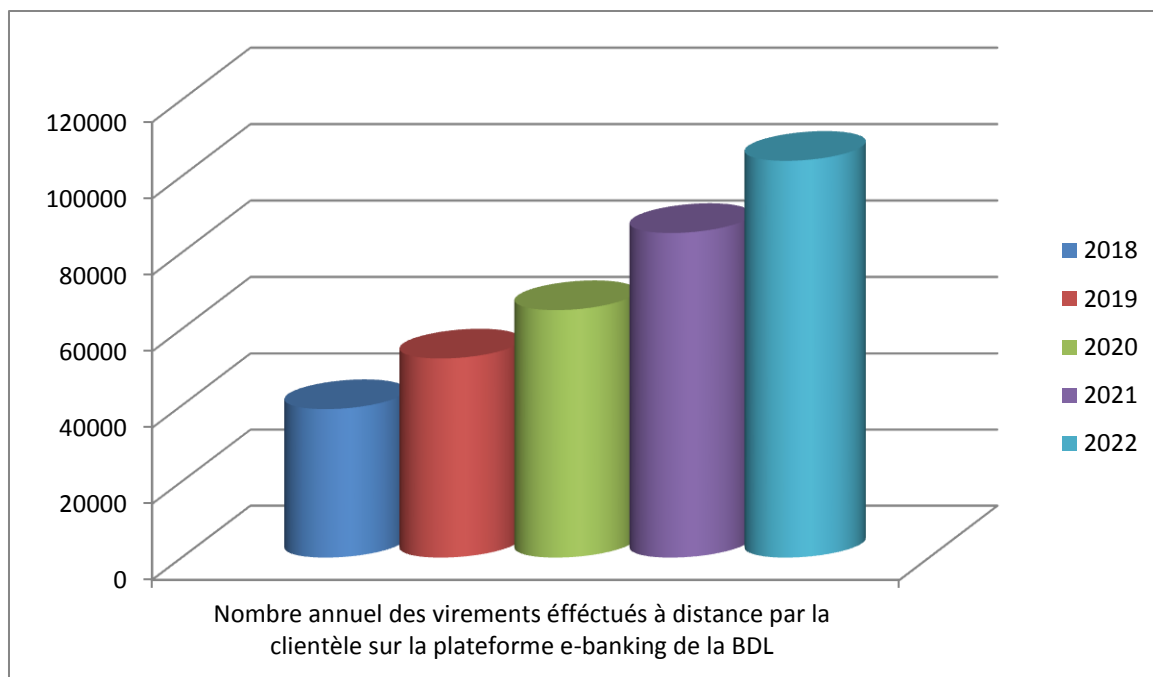
Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Cette figure nous montre une évolution significative de 5,80 % du nombre de détenteurs de cartes internationales de l'année 2018 à 2019 et une régression de -58,45 % de l'année 2019 à 2020 et de -22,24 % de l'année 2020 à 2021 puis une progression de 60,14 % de 2021 à 2022.

- **interprétation:** l'évolution importante du nombre de détenteurs de l'année 2019 démontre que cette année est marquée par la forte adhésion des clients aux cartes CIB suite à la forte disponibilité des DAB et leurs mises à jour d'ailleurs ils sont dotés d'une solution permettant même l'utilisation de la carte internationale « master card » pour des retraits espèces en contre valeur dinars ce qui dénote que cette catégorie de clients préfèrent le DAB que le guichet traditionnel de la banque.

La période de régression de souscription des cartes CIB et master card (2020 et 2021) est marquée par la pandémie de la COVID 19 qui a imposé des restrictions de confinement d'où l'absence presque totale de la fréquentation des guichets de la banques par les clients. après cette période l'activité a commencé à reprendre donc les clients ont toujours pris leurs produits digitaux.

Figure N° 11: Evolution du nombre annuel des virements effectués à distance sur la plateforme e-banking de la BDL de l'année 2018 à 2022



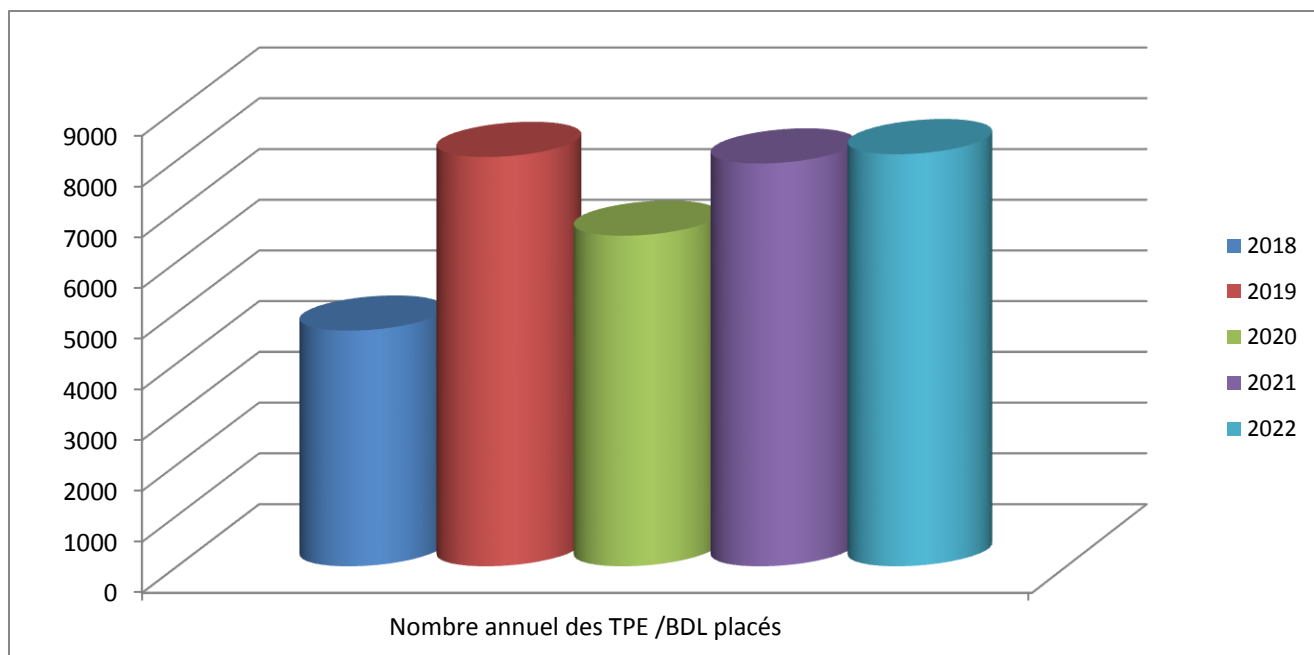
Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Cette figure nous montre une évolution positive de nombre annuel des virement effectués à distance sur la plateforme numérique e-banking de la BDL de 2018 à 2019 de 24,20 % surtout de 2020 à 2021 de 31,06 % puis 2021 à 2022 de 22,18 %

- **Interprétation :** cette figure numero... nous démontre que les clients de la BDL font confiance à la solution bancaire de transfert d'argent à distance notamment durant la période du COVID 19 ayant enregistré un pic positif de 31,06 % cette évolution positive maintenue par la banque sur ce produit digitalisé en poste COVID 19 à savoir l'année 2022 démontre une acceptation par les clients suite à on efficacité .

D'autres produits digitaux destinés à une autre catégorie de clients à savoir les commerçants et les entreprises qui consistent en TPE (terminaux de paiement électronique) et Web marchands sont aussi schématisés en se basant sur les données réelles annuelles chiffrées de la BDL dont les figures ci après désignées :

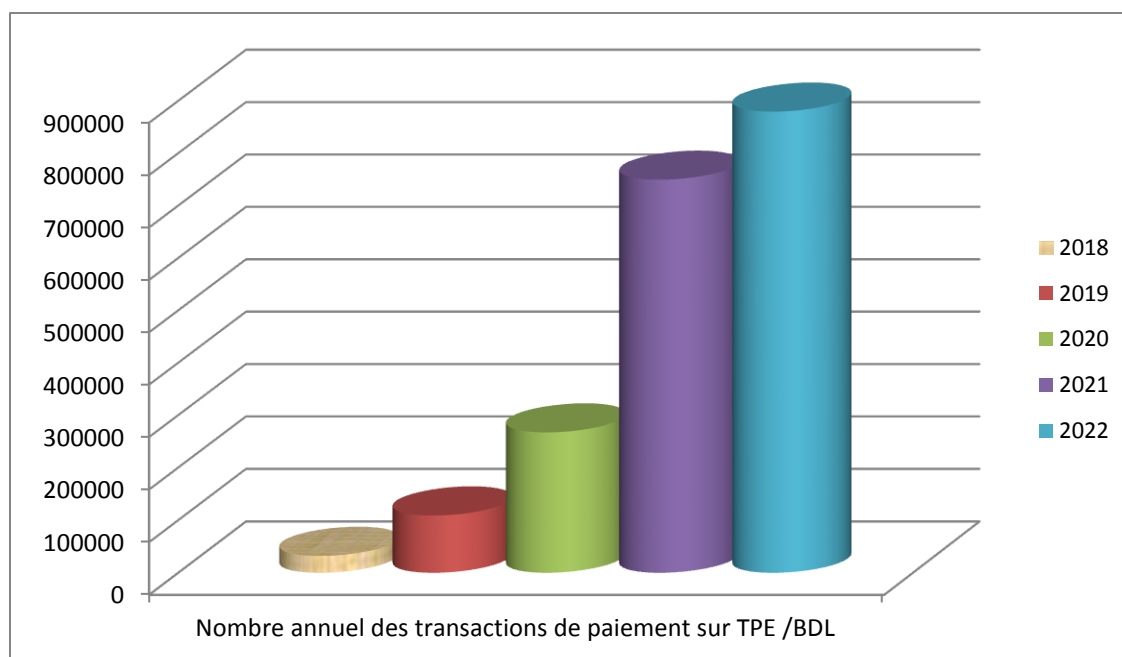
Figure N° 12: Evolution du nombre annuel des TPE placés par la BDL de l'année 2018 à 2022



Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Le nombre annuel de TPE placé a connu une évolution de 73,88 % de 2018 à 2019 et de 21,90 % de 2020 à 2021 de 7933 et enfin 2,31 % De 2021 à 2022.

Figure N° 13 : Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisées sur les TPE /BDL de l'année 2018 à 2022

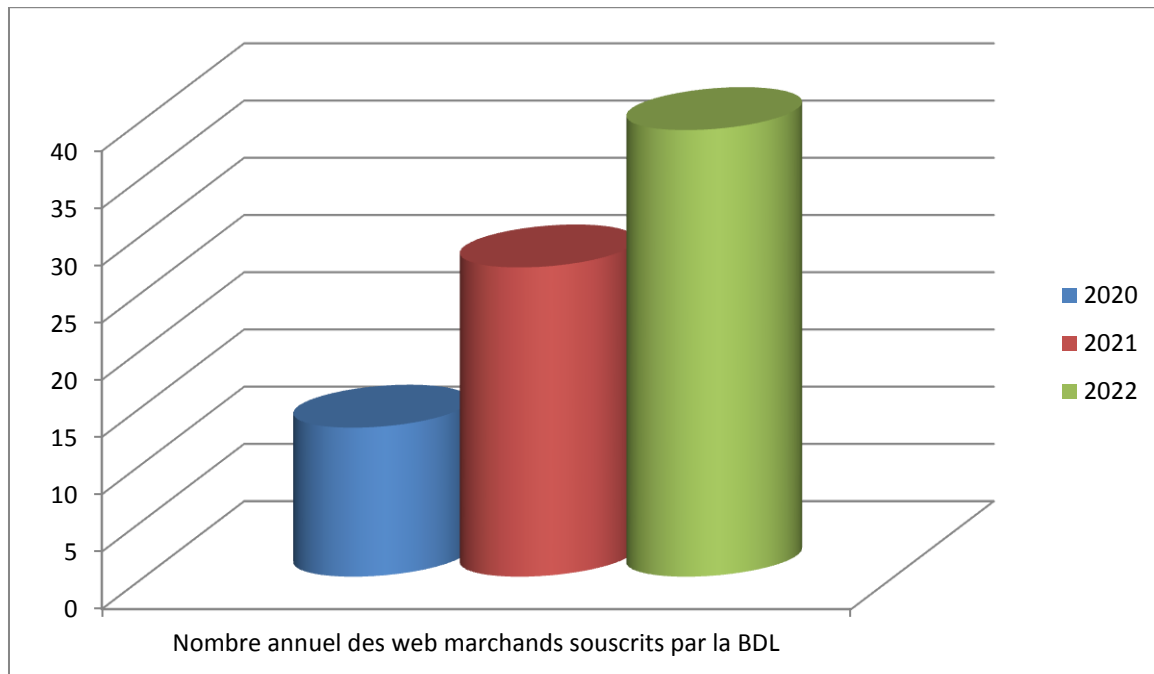


Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Le nombre annuel global des transactions de paiement réalisées sur les TPE BDL a évolué de 2018 à 2019 de 239 % et à 266 996 de 2020 à 2021 de 180,67 % et enfin de 14,80 % de 2021 à 2022.

Interprétation : selon notre enquête à la BDL et les données statistiques réelles mise à notre disposition l'évolution positive annuelle du nombre des TPE placés s'explique par l'adhésion des clients commerçant domiciliés à la banque à l'utilisation de leur clients (commerçants) du paiement de leurs achats par carte CIB via cet appareil notamment durant la période de la pandémie COVID 19 à savoir 2020 et 2021 ayant connue un pic positif des nombre de transactions de paiements TPE atteignant respectivement 266 996 transactions et 749 383 puis l'évolution positive a continué en 2022 pour atteindre 879 360 transactions ce qui s'explique que les clients BDL à compter de la période COVID ont préféré de ne pas se présenter aux guichets pour retirer leur argent pour effectuer des paiements espèce comme dans la tradition notamment pour des mesures de sécurité sanitaires néanmoins cette bonne expérience a permet à la banque de maintenir cette confiance à ce produit digital même en poste COVID 19.

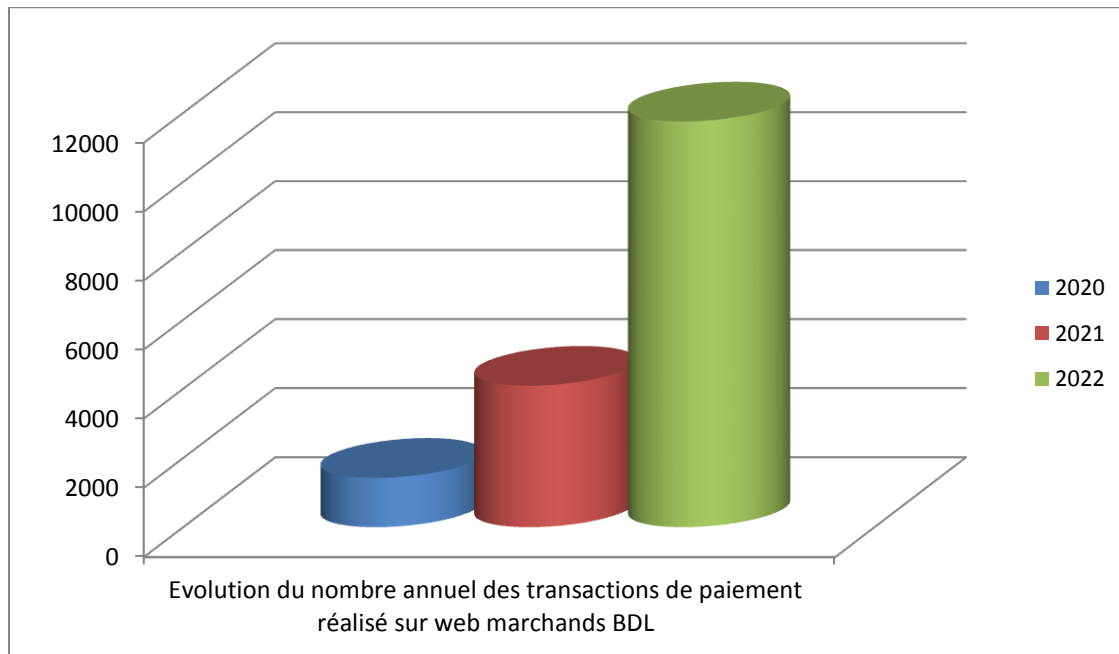
Figure N° 14 : Evolution du nombre annuel des web marchands souscrits par la BDL de l'année 2020 à 2022



Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Le nombre annuel global des Web marchands installés par la BDL a connu une évolution de 107 % de l'année 2020 à 2021 et de 44,44 % de l'année 2021 à 2022

Figure N° 15 : Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisé sur web marchands BDL



Source : conception personnelle selon les données de la BDL

Le nombre annuel global des transactions de paiements sur les Web marchands installés par la BDL a connu une évolution de 187 % de l'année 2020 à 2021 et de 187,50 % de l'année 2021 à 2022

Interprétation : l'évolution du nombre des web marchands installés ainsi que celui des transactions de paiements effectués sur ces derniers dénote que les clients BDL à compter de la période COVID notamment ont épousé cette habitude d'effectuer leurs paiements en ligne.

Selon nos différents entretiens en agences ces derniers payent notamment leurs dûs auprès des grands facturiers à savoir LA SONELGAZ, ALGERIE TELECOM, ADE et MOBILIS

Conclusion du chapitre III

À travers ce chapitre et suite à une enquête du terrain menée auprès de la banque de développement local en exploitant ses données statistiques réelles, en s'étalant dans notre enquête sur cinq ans ou trois ans selon le cas et aussi aux différents entretiens avec les responsables des directions habilitées qui sont derrière le suivi des réalisations en matière de digitalisations nous avons constaté que les clients de la BDL procède aux souscription de ses produits digitaux à savoir les carte en premier lieu suivi des paiements TPE et en ligne.

S'agissant de la souscription e-banking et virement sur cette plateforme internet ils demeurent timides suite aux autres facteurs exogènes tels que la qualité de la connexion internet et celle des Smartphone ou ordinateurs utilisés pour y accéder.

Donc d'une manière globale notamment durant la période du covid 19 les clients de la banque en tenant compte des réalisations très appréciables de la banque à travers ces produits nous constatons une très forte adhésion et adaptation des clients à ses produits de par le nombre de transactions important générées par ce volet de la digitalisation

Conclusion générale

Il est remarquable que ces dernières années toutes les banques de la place en Algérie offre la possibilité à leurs clients d'effectuer les opérations bancaires via des plateformes numériques ceci dit que les clients n'ont pas besoin de se déplacer en agence.

La digitalisation est devenue sans doute une exigence pour ces Banques plutôt qu'une option complémentaire, ayant d'une part en face une clientèle de plus en plus exigeante ouverte sur un monde bouleversé par une avancée quotidienne, exponentielle de la technologie et qui dégage de ce fait des attentes et des besoins par rapport à sa banque. Aussi mettre des barrières aux nombreux nouveaux venus sur le marché, qui les concurrence directement ou indirectement et qui par leur maîtrise pointue des technologies du web 2.0, se font une place incontestable dans le milieu de la finance d'autre part.

Cette transformation consiste pour ces dites banques un challenge afin de maintenir leur place sur le marché.

Pour ce faire la banque doit opter pour des changements profonds sur deux axes principaux à savoir : - l'optimisation du parcours client, des procédures opérationnelles et modification des usages de fonctionnement interne.

- Dans ses métiers celui de l'administratif exercé par le conseiller clientèle au front office et celui de l'assistant commercial en back office qui sont appelé à être supprimés.

Transformations constituent un apport à l'industrie bancaire, en faisant ressortir des avantages, des facilités, une rapidité d'exécution, une réduction de coûts et une rentabilité.

Pour atteindre cet objectif, , les banques dans leur stratégie devront s'armer d'idées innovantes qui leurs permettront de révolutionner le modèle dans lequel elles s'y trouvent, et ainsi être en mesure de rivaliser avec les Fintech.

Il est bien entendu que quelques banques, qui sont dans des économies avancées choisissent une stratégie radicale, celle d'investir dans l'achat de ces start-up innovantes, qui leur font intégrer ces technologies plus facilement et plus rapidement.

S'agissant de notre étude qui s'est intéressée à la digitalisation auprès de la Banque de développement Local, les réalisations annuelles de cette Banque dans ce volet au file de ces cinq dernières années que ce soit en terme d'adhésion client ou en volume transactions de paiement par le digital indiquent que les services digitaux sont appréciés par les clients de la BDL, une importance leur est accordée notamment durant la pandémie du Covid 19, avec le paiement électronique et le paiement en ligne ayant connus une très forte progression ,après

cette période nous remarquons le maintien de la cadence à un rythme selon la mesure du possible qu'offre l'environnement économique de notre pays .

Enfin la BDL a développé toute une panoplie de services digitaux dont a bien équipé ses clients ;elle ne compte pas s'arrêter là, en envisageant d'investir d'avantage dans ce créneau et être à la hauteur d'une transformation plus achevée. Dans une perspective de mettre à disposition de ses clients une «agence virtuelle » avec tous les services.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

- BERNARD ROMAN et ALAIN TCHIBOZO, « Transformer la Banque » DUNOD,2017
- DAHAK Abdenour, KARA Rabah, « Le mémoire de master » 1ère édition ; 2015
- DAHAK Abdenour, KARA Rabah, « Le mémoire de master » 2eme édition ; 2022 revue et augmentée
- MICHEL BADOUC –BERTRAND LAVAYSSIERE-EMMANUEL COPIN « e-marketing » 02 ème édition BEST SELLER ;2003
- PHILIPPE HERLIN « la fin des banques » eyrolles 2015, 04 ème tirage 2016
- REGIS BOUYALA, « La révolution Fin Tech » : acte 2, RB Edition, 2018

Articles et revus

- FRANÇOIS LAFFOND, Article publié dans RB « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »
- FRANÇOIS LAFFOND ; Article paru dans Revue Banque n°783 « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »
- HUBERT DE VAUPLANE ; la revue d'économie financière « Les nouveaux acteurs de la finance »
- LILA AMIAR ET RYMA DERRIDJ « la digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquence cas de ABC Banque » document de travail numéro 10 institut de recherche IRMAPE
- JEAN-FRANÇOIS NOTEBAERT, DJAMCHID ASSADI et LAURENCE ATTUEL MENDES « L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises »
- MALKI SIDI MOHAMMED « développement commercial et digitalisation : etude de cas d'une banque privée en Algérie »
- THOMAS PHILIPPON ; revue d'économie financière « L'opportunité de la Fin Tech »,

Thèses et mémoires

- AMRAT L et AIRED L « la digitalisation des services bancaires cas de la SGA » UMMTO
- IGUEDAD S., «Etat des lieux de l'enjeu des tics dans le secteur bancaire», mémoire de fin d'études ; Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.
- MARIE DORION et CAMILLE CHAILLIE « la digitalisation du secteur bancaire » paris school of business 2017-2018
- OUKACI F et NAFA S « la transformation digitale dans les banques algériennes cas de e-paiement » UMMTO 2020.

Webographie

- <https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation/>
- <https://www.adimeo.com/blog/definir-strategie-digitale>
- <https://www.forbes.fr/>
- <https://www.credit-agricole.fr>
- <https://www.lesechos.fr>
- <https://www.culturebanque.com>
- <https://affinion.fr/>
- <https://www.cbanque.com>
- <http://www.ledicodumarketing.fr>
- <https://www.latribune.fr>
- <https://www.bdl.dz>
- <https://www.arpce.dz>

Table des matières

Dédicace	
Remerciements	
Table des matières	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Liste des Annexes	
Introduction générale	2
<i>Chapitre I : cadre conceptuel de la digitalisation du secteur bancaire</i>	
Introduction du chapitre	7
Section 01. Notions clés sur la digitalisation.....	7
1. apparition de la digitalisation	7
2. définition de la digitalisation et ses outils.....	7
3. La digitalisation du processus et ses objectifs	8
4. Les étapes de la stratégie de la digitalisation	12
Section 02. La transformation digitale de la banque	15
1. Définition de la transformation digitale de la banque.....	15
2. Les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques	15
3. Les différents produits et services bancaires digitalisés	17
Section 03. L'émergence des fin tech et et leur impact sur les consommateurs.....	21
1. Définition, origines et évolution des fin tech	21
2. Les services proposés par les Fin Tech pour les banques	26

3. Rôle des Fin-tech dans l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs	30
Conclusion du chapitre I	33

Chapitre II : l'impact de la digitalisation sur les banques

Introduction du chapitre.....	35
Séction 01 : les pratiques digitalisées de la banque	35
1. Le changement dans le métier bancaire	35
2. Le web au cœur de la relation client	36
3. Digitalisation facteur de concurrence dans le secteur bancaire	38
Section 02 : La digitalisation de la relation Banque client	41
1. Modification des pratiques clients "l'expérience client-son comportement et ses attentes"	41
2. Le maintien d'une relation de proximité ;	43
3. Les perspectives de banque digitale	45
Conclusion du chapitre.....	52

Chapitre III : étude empirique sur la perception client à l'égard des transformations digitales bancaires." cas de la BDL

Introduction du chapitre	53
Section 01 : La digitalisation du secteur bancaire Algérien	53
1 l'évolution digitale du secteur bancaire algérien	53
2. Les acteurs intervenants dans la digitalisation des banques Algériennes.....	55

Section 02 : Evolution des comportements clients BDL à l'égard de ses services digitaux ..	57
1. Présentation de la banque de développement local BDL	57
2. Les différents services digitalisés au sein de la BDL	61
3. Approche et méthodologie de l'étude	70
4. Résultats de l'enquête	71
Conclusion du chapitre	79
Conclusion générale	81
Bibliographie	
Annexes	

Résumé :

Il est remarquable que ces dernières années toutes les banques de la place en Algérie offre la possibilité à leurs clients d'effectuer les opérations bancaires via des plateformes numériques ceci dit que les clients n'ont pas besoin de se déplacer en agence.

La digitalisation est devenue sans doute une exigence pour ces Banques plutôt qu'une option complémentaire, ayant d'une part en face une clientèle de plus en plus exigeante ouverte sur un monde bouleversé par une avancée quotidienne, exponentielle de la technologie et qui dégage de ce fait des attentes et des besoins par rapport à sa banque. Aussi mettre des barrières aux nombreux nouveaux venus sur le marché, qui les concurrence directement ou indirectement et qui par leur maîtrise pointue des technologies du web 2.0, se font une place incontestable dans le milieu de la finance d'autre part.

Cette transformation consiste pour ces dites banques un challenge afin de maintenir leur place sur le marché.

Pour ce faire la banque doit opter pour des changements profonds sur deux axes principaux à savoir : - l'optimisation du parcours client, des procédures opérationnelles et modification des usages de fonctionnement interne.

- Dans ses métiers celui de l'administratif exercé par le conseiller clientèle au front office et celui de l'assistant commercial en back office qui sont appelé à être supprimés.

Transformations constituent un apport à l'industrie bancaire, en faisant ressortir des avantages, des facilités, une rapidité d'exécution, une réduction de coûts et une rentabilité.

Pour atteindre cet objectif, les banques dans leur stratégie devront s'armer d'idées innovantes qui leurs permettront de révolutionner le modèle dans lequel elles s'y trouvent, et ainsi être en mesure de rivaliser avec les Fintech.

Il est bien entendu que quelques banques, qui sont dans des économies avancées choisissent une stratégie radicale, celle d'investir dans l'achat de ces start-up innovantes, qui leur font intégrer ces technologies plus facilement et plus rapidement.

S'agissant de notre étude qui s'est intéressée à la digitalisation auprès de la Banque de développement Local, les réalisations annuelles de cette Banque dans ce volet au file de ces cinq dernières années que ce soit en terme d'adhésion client ou en volume transactions de paiement par le digital indiquent que les services digitaux sont appréciés par les clients de la BDL, une importance leur est accordée notamment durant la pandémie du Covid 19, avec le paiement électronique et le paiement en ligne ayant connus une très forte progression ,après cette période nous remarquons le maintien de la cadence à un rythme selon la mesure du possible qu'offre l'environnement économique de notre pays .

Enfin la BDL a développé toute une panoplie de services digitaux dont a bien équipé ses clients ; elle ne compte pas s'arrêter là, en envisageant d'investir d'avantage dans ce créneau et être à la hauteur d'une transformation plus achevée. Dans une perspective de mettre à disposition de ses clients une «agence virtuelle » avec tous les services.

Mots clés :

Digitalisation, transformation digitale, banque en ligne

Summary:

It is remarkable that in recent years all the banks of the place in Algeria offer the possibility to their customers to carry out the banking operations via digital platforms that said that customers do not need to move in branch.

Digitalization has undoubtedly become a requirement for these banks rather than a complementary option, with on the one hand an increasingly demanding clientele open to a world shaken by daily progress, exponential of the technology and thus freeing up expectations and needs in relation to its bank. Also put barriers to the many new entrants on the market, who compete directly or indirectly and who by their advanced mastery of the technologies of web 2.0, are an undeniable place in the world of finance on the other hand.

For these banks, this transformation is a challenge in order to maintain their place on the market.

To do this, the bank must opt for profound changes on two main axes: - optimization of the customer journey, operational procedures and modification of internal operating practices.

To do this, the bank must opt for profound changes on two main axes: - optimization of the customer journey, operational procedures and modification of internal operating practices.

- In its professions, the administrative duties of the front-office customer advisor and the back-office commercial assistant will be eliminated.

Transformations are a contribution to the banking industry, highlighting benefits, facilities, timeliness, cost savings and profitability.

To achieve this goal, banks in their strategy will have to arm themselves with innovative ideas that will allow them to revolutionize the model in which they are found, and thus be able to compete with fintechs.

Of course, some banks in advanced economies are choosing a radical strategy, that of investing in the purchase of these innovative start-ups, which make it easier and faster for them to integrate these technologies.

Of course, some banks in advanced economies are choosing a radical strategy, that of investing in the purchase of these innovative start-ups, which make it easier and faster for them to integrate these technologies.

In terms of our study that looked at digitalization at the Local Development Bank, the annual achievements of this Bank in this strand in the queue over the past five years, whether in terms of customer membership or in volume of digital payment transactions, indicate that digital services are appreciated by BDL clients, importance is given to them especially during the Covid-19 pandemic, with electronic payment and online payment experiencing a very strong increase. After this period we note the maintenance of the rhythm according to the extent possible that the economic environment of our country offers .

Finally, the BDL has developed a whole range of digital services that its clients have well equipped; it does not intend to stop there, considering investing more in this niche and being up to a more complete transformation. In order to provide its clients with a «virtual agency» with all the services.

Keywords:

Digitalization, digital transformation, online banking