

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin d'étude

Pour l'obtention de diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Economie Monétaire et Bancaire

Thème :

**La transformation digitale : Etendue et impact sur les métiers bancaires
des banques Algériennes**

Réalisé par :

KABBOU Hadjer
IDIR Katia

Encadré par :

Mr. REDOUANE Abdellah

Année universitaire : 2021/2022

Remerciement

On remercie Dieu de nous avoir donné santé, courage et patience tout au long de notre parcours.

On souhaite dédier ce modeste mémoire à nos chères parents, nos frères et sœurs, à nos chères amis

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à monsieur Redouane Abdella, de nous avoir conseillés et guidés tout au long de l'élaboration de notre travail. Nos remerciements les plus sincères pour la confiance qu'il nous a accordée.

Hadjer & Katia

Sommaire

Remerciements

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre 1 : La transformation digitale dans les banques

Section 1 : Définition de la transformation digitale et la digitalisation des banques

Section 2 : Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire

Section 3 : Apports et risques de la transformation digitale

Chapitre 2 : Les métiers bancaires et la digitalisation

Section 1 : Les principales transformations digitales de la banque

Section 2 : Reconfiguration des métiers de la banque à l'ère de la digitalisation

Section 3 : Les différents produits et services bancaires digitalisés

Chapitre 3 : la digitalisation dans les banques algériennes et son impact sur les métiers bancaires

Section 1 : présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

Section 2 : La méthodologique et le déroulement de l'étude

Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude

Conclusion générale

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Bibliographie

Table des matières

Liste des abréviations

ABC : Algeria Coopération Bank.

AGB : Algeria Gulf Bank.

BADR : Banque Algérienne de Développement Rurale.

BDL : Banque de Développement Local.

BEA : Banque Extérieur d'Algérie.

BNA : Banque Nationale d'Algérie.

BNP : Banque Nationale de Paris.

CB : Carte Bancaire.

CIB : Carte Interbancaire.

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.

CPA : Crédit Populaire Algérien.

CRM : Customer Relation Manager.

DAB : Distributeur Automatique de Billets.

FB : Fransa Bank.

GAB : Guichets Automatiques de Banque.

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.

PC : Personal Computer (Ordinateur personnel).

PNB : Produit Net Bancaire.

RIB : Relevé d'Identité Bancaire.

SGA : Société Générale Algérienne.

SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

TIC : Technologies d'Information et de Communication.

WWW: World Wide Web.

Introduction générale

Les révolutions technologiques bouleversent les secteurs économiques du 21 siècle, comme l'a fait auparavant la révolution industrielle au 19 siècle. Le progrès technique, qui ouvre de nouvelles perspectives économiques, donne naissance à de nouveaux produits, services et méthodes de travail. Aujourd'hui, le monde rentre dans une nouvelle ère de gestion des affaires, où les grandes entreprises, y compris les banques comprennent que la pérennité et la survie de leurs activités reposent sur l'adoption et la maîtrise de ces nouvelles technologies.

Les banques sont connues de profonds bouleversements depuis les années 1980, sans doute plus remarquable que ceux de tout autre secteur. L'émergence des nouvelles technologies d'informations et de communication ouvre de nouvelles possibilités d'interaction entre les banques et les clients. Aujourd'hui, le digital bouleverse profondément la banque, la relation client se digitalise, de nouvelles technologies apparaissent et des modèles basés sur le partage et la collaboration émergent.

Le domaine bancaire est le secteur par excellence où la digitalisation prend son essor, les banques sont conscientes de l'importance de cette transformation digitale comme un accélérateur de la croissance et de la productivité, elles devront adapter profondément leur business model au changement porté par l'internationalisation des marchés, l'avènement des canaux de distribution digitale et le changement du comportement des consommateurs afin de survivre et de rester compétitives.

Ainsi, l'un des facteurs qui a fortement influencé le secteur bancaire dans l'ère de la banque moderne est la naissance des nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC). La banalisation de l'utilisation du numérique a radicalement modifié le comportement des consommateurs. Ces derniers sont de plus en plus exigeants car ils sont mieux informés, se renseignent longuement en amont avant d'engager des démarches afin de souscrire une offre. Ils sont aussi volatiles, n'hésitant pas à changer de banque lorsqu'ils sont mécontents.

La transformation digitale a un impact considérable sur les métiers bancaires, comme sur la relation client-banque. A titre d'exemple, la transformation digitale fait gagner du temps et facilite les opérations usuelles et répétitives pour les banquiers. D'autre part, elle permet aux clients des banques de s'informer rapidement et de comparer les prix et la qualité des services

financiers proposés, ce qui les rend plus exigeants et réduit leur fréquentation des agences, du fait que l'accès aux banques devient totalement mobile.

Pour ce qui est de l'Algérie, qui est un pays en voie de développement, il semble qu'il y a, ces dernières années un certain développement en matière de digital bien que l'ampleur peut varier à travers les secteurs et les entreprises. Le secteur bancaire semble l'un des plus touché par ce développement digital, comme en témoigne l'apparition de nombreux produits et services bancaires qui incorporent des technologies modernes tels que les consultations de compte via internet, calls center, carte paiement électronique, guichets automatiques, etc. Dans le présent travail de mémoire, nous voulons avoir des connaissances assez suffisantes et approfondies du phénomène de la transformation digitale dans le secteur bancaire algérien ; autrement dit, nous voulons apporter des réponses au questionnement suivant : Dans quelle mesure les banques algérienne adoptent-elles le digital dans leur métier ? Et, quel est l'impact de la transformation digitale sur les métiers des banques algériennes ?

Pour tenter de répondre à ce questionnement, il nous a paru nécessaire de réaliser une étude de terrain en questionnant les banques elles-mêmes (privées et publiques) par rapport au sujet de la transformation digitale dans leurs métiers. Comme il n'est pas facile de questionner toutes banques existantes, nous nous sommes limités à quelques une. Mais avant d'y arriver, nous avons passé par la réalisation d'une étude documentaire (livres, articles de revues, etc.) afin de bien comprendre les concepts, notions, importance, etc. associés au sujet de notre travail. Ainsi, au total, notre travail est organisé en trois chapitres dont les deux premiers sont d'ordre théoriques (premier porte sur une description générale de la transformation digitale tandis que le deuxième est consacré aux métiers bancaires et la digitalisation), le dernier étant consacré à l'étude de terrain.

Chapitre 1 : La transformation digitale dans les banques

Introduction:

L'économie ne cesse d'évoluer. Depuis un peu plus d'une décennie, une nouvelle composante s'est imposée comme moteur de croissance économique : la digitalisation. Le succès économique ne repose plus sur la richesse des matières premières, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses, mais plutôt sur un capital immatériel.

Les banques ont ainsi mobilisé de nombreux moyens humains et financiers pour promouvoir au mieux les nouveaux outils digitaux qu'ils ont développés pour leurs clients et qui deviennent de plus en plus le nouvel intermédiaire central de leurs relations avec les clients. Pour la banque, la contrepartie positive de ce phénomène est que le temps supplémentaire dont dispose le conseiller peut être consacré à des actes commerciaux à forte valeur ajoutée mais aussi à œuvrer pour la qualité de service et la satisfaction du client qui voit son importance augmenter en même temps que le niveau de la concurrence.

Dans ce chapitre nous présenterons le concept de la transformation digitale, les raisons de son apparition et ses apports dans le secteur bancaire.

Section 1 : Définition de la transformation digitale et la digitalisation des banques

Dans cette section, nous présentons le concept de la transformation digitale où nous définissons la transformation digitale et la digitalisation des banques.

1.1. Définition de la transformation digitale :

Le mot « digitalisation » est très communément utilisé afin de décrire différents concepts. En se référant à la théorie, la digitalisation est une combinaison de plusieurs outils issue de l'évolution technologique, notamment d'internet et de l'informatique. Il existe actuellement une remarquable volonté de transformation des banques et entreprises vers l'ère numérique dont le but est de rendre des mécanismes, des engins, des objets, des tâches ou même des métiers plus performants. Les premières digitalisations remontent au lancement du premier ordinateur, mais, depuis quelques années, il y a une multiplication de cas majeurs de digitalisation, avec l'apparition d'internet et l'arrivée du smartphone.

La transformation digitale est un concept vaste. Il s'agit de la transformation de ce que produit l'organisation avec deux composantes : une matérielle et une informationnelle, selon le secteur d'activité. La transformation digitale « se réfère aux changements induits par le développement numérique qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière

dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires, et plus généralement, notre façon de penser ». (Riemer, 2013).

La transformation digitale fait partie de l'innovation par la transformation complète qui est le quatrième et dernier type d'innovation aux cotés des innovations procédures, innovations produits et l'innovation de la valorisation de l'expérience client (Deltour&Lethiais, 2014) En tant que stratégie d'innovation, la transformation digitale soutiens la performance des entreprises en apportant de nouveaux investissements TIC existantes.

La transformation digitale a la particularité d'être plus aboutie, car elle transforme complètement le modèle d'affaires d'une entreprise ou la totalité de sa chaine de valeur dans un secteur, en configurant ses produits, procédures, et ses expériences client, avec un juste équilibre entre les couts et les avantages donnés aux consommateurs ou aux acheteurs industriels.

1.2: Définition de la transformation digitale dans les banques :

Pour le secteur bancaire, la transformation digitale est un paradigme qui améliore l'expérience client, crée de nouveaux flux de revenus et qui est en mesure de mettre en place business model modernes, dynamiques et non traditionnels. Elle doit être suffisamment agile du point de vue technologique, structurel et culturel pour s'adapter en permanence à l'évolution rapide des environnements commerciaux technologique.

Transformation des métiers, digitalisation des pratiques, numérisation des processus, digitalisation de la relation client, ce sont autant de défis qui impactent profondément les économies modernes. Tous les acteurs sont concernés, ces véritables révolutions bouleversent profondément la manière d'appréhender les métiers de la banque (Nicola DENIS, 2019). Les consommateurs se sont vu proposer un choix nouveau et ont profondément changé leurs approches et leurs attentes. Le produit seul ne suffit plus, ceci ouvrira la voie vers l'émergence d'une nouvelle forme de « service intelligent » (Allmendinger et Lombreglia 2005 ; Wuenderlich et al., 2015). En somme, le digital a conduit les banques à enrichir leurs propositions de valeurs.

La transformation implique un cheminement. Ainsi selon (Ettien, Peron, 2018), la transformation digitale c'est aussi identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir

d'un point pour aller à un autre. Notons aussi que la transformation implique une forte composante conduite du changement auprès des personnes qui y sont confrontées. Bos(2018) définit la transformation digitale comme « l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché ».

Pour David F., (2018) « Les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques) et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec la numérique ».

D'après ces définitions, nous retenons que la transformation digitale est une révolution des pratiques, l'automatisation et la simplification des processus vers une accélération et optimisation des flux d'échanges internes, et ceux entre une entreprise et ses clients ou partenaires, la digitalisation constitue un vecteur de création de valeur et d'opportunités commerciales.

Section 2 : les raisons de la digitalisation du secteur bancaire

Les banques d'aujourd'hui sont conscientes de l'importance de la digitalisation au sein de leurs agences, plusieurs raisons ont poussé ce secteur à adopter la transformation digitale. La transformation digitale du secteur bancaire ne s'est pas faite par hasard. Des éléments et des facteurs ont suscité cette intégration du numérique au sein de l'activité quotidienne de la banque. Parmi :

2.1: Evolution des Attentes et des Comportements des clients

L'apparition de l'internet et des appareils connectés qui sont de plus en plus sophistiqués, a fortement modifié les habitudes du client. Aujourd'hui le consommateur est connecté la majorité du temps, et préfère la facilité et la rapidité des sites web. Contrairement aux générations précédentes, qui ne voyaient pas d'inconvénients à se rendre et se déplacer en agence pour effectuer leurs opérations financières.

Le client devient exigeant et plus difficile à satisfaire, Il préfère l'utilisation de nouvelles technologies pour gain de temps et éviter les déplacements. Ces nouvelles habitudes, viennent

du fait que les modes de vie évoluent avec le développement de ces technologies. Les consommateurs ont alors pris goût à la facilité, la rapidité de l'accessibilité des produits et services en un seul clic par le recours à internet. L'impact et les effets de ces changements se ressentent dans la plupart des secteurs. La banque est ainsi sujette à cette évolution et n'échappe pas aux nouvelles tendances du marché.

La transformation digitale et les nouvelles technologies d'information et de communication, Le consommateur des temps modernes est dans une position où il a la possibilité d'interagir avec l'entreprise. La communication est devenue bilatérale et interactive, dans le sens qu'elle n'est plus seulement de l'entreprise vers le client. Ce dernier, peut lui aussi répondre, réagir et exprimer un avis, sa satisfaction ou insatisfaction. Le consommateur d'aujourd'hui est également plus informé, notamment grâce aux nombreuses informations disponibles sur le web. Le consommateur à l'ère digitale, se veut être servi efficacement en étant rapide, se veut être informé en répondant à ses questions et aussi qu'on le traite de manière personnalisée.

2.2: Les Banques en ligne : Nouvelle Source de Concurrence :

Vers les années 2000, avec la révolution numérique, un nouvel acteur bancaire fait son entrée sur le marché, il s'agit des banques en ligne ou, dans le jargon financier les pure Player qui correspondent, selon (Sicard. M, 2012, pages 65 à 70) « imaginez une banque virtuelle, une banque sans agence, sans comptoirs, sans guichets, sans conseillers, sans services clients. ». Ces banques mettent à disposition de leur clientèle, différents services tels que ceux fournis par les banques conventionnelles, mais accessibles exclusivement via internet. Ces banques, ont complètement conquis un grand nombre de personnes, dans la mesure où, elles jouissent de certains avantages incontournables. Les frais des services très attractifs par rapport aux banques classiques. Ces tarifs compétitifs sont le résultat d'une capacité à faire baisser les coûts. En effet, n'ayant pas de réseau d'agences, leurs coûts se voient donc réduits. Un autre atout, c'est le gain de temps qu'elles font gagner à leurs clients. L'accès est possible à n'importe quel moment de la journée et de la semaine par un simple clic, procurant ainsi un sentiment de facilité à la vie quotidienne de ces personnes qui y recourent.

Ainsi, les banques virtuelles représentent une menace pour les banques traditionnelles. Surtout en sachant que « la fréquentation des agences exprimée en pourcentage de clients les visitant une fois par mois et plus est passé de 40 % en 2006 à 28% en 2011. À l'inverse, le

pourcentage de client utilisant les banques en ligne au moins une fois par mois est passé à 28 % en 2006 et à près de 40 % en 2012.» (Philippe Lecigne 2013, page 86 à 89).

2.3 : La Fintech : Avancée du monde de la finance :

La Fintech, est un concept nouveau qui est la contraction de deux mots, « finance » et « technologie » ; elle fait référence à un ensemble de start-up qui innove dans le secteur de la finance à l'aide de nouvelles technologies. Ce phénomène, des dix dernières années, enregistre une croissance considérable et attire plus d'investisseurs. Elle arrive à révolutionner le domaine financier dans son ensemble, par le développement de différentes applications qui essaient de construire la banque de demain. La FINTECH représente le porte-monnaie de la technologie financière, elle désigne un secteur émergent des services financiers qui sont indispensables pour les institutions financières.

Section 3 : Apports et risques de la transformation digitale

La transformation digitale est un atout incontournable pour une banque et une accessibilité facile à leurs clients, en revanche ces nouvelles technologies représentent une prise de risque à prendre, et reste que cette transformation apporte certains inconvénients comme avantages.

3.1 : Apports de la transformation digitale :

3.1.1 : Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux

L'arrivée des nouveaux entrants tels que le web et les fintechs, ont bouleversé le marché par leurs innovations dues à la concurrence. C'est pour cela que l'acquisition et la fidélisation de la clientèle sont importantes. L'utilisation des canaux mobiles présente une opportunité majeure pour les banques. Les clients ont tendance à porter leur Smartphone partout où ils vont, pour accéder ainsi à des contenus et faire des achats en ligne. Les banques ont bien pris conscience de ces nouveaux modes de consommation, en faisant atout pour attirer de nouveaux consommateurs. Les banques ont mis en place le digital afin de relever les défis de l'acquisition et de la fidélisation des clients. La valeur ajoutée de ce mode d'acquisition et de fidélisation de la clientèle réside dans la capacité de ces nouveaux canaux d'interaction à apporter du lien entre le consommateur et sa banque, puisqu'elle est plus collaborative et totalement transparente.

3.1.2 : La rentabilité :

La rentabilité demeure touchée positivement par la transformation digitale chez les banques, elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance de cette dernière. Selon une étude par le cabinet Mckinsey, il ressort que la transformation digitale confère aux banques des avantages qui sont supérieurs aux risques. En effet cette nouvelle politique pourrait permettre aux banques de gonfler leur marge d'environ 40%.

3.1.3 : Gain de temps :

Les clients réalisent la plupart de ses opérations en ligne, en utilisant différents canaux digitalisés, cette automatisation a pour résultat une accélération du temps pour les employés de la banque.

3.1.3 : Extension géographique :

Suite aux services en ligne, la banque n'est plus contrainte d'offrir ses services sur une base régionale mais plusieurs. Les clients peuvent gérer leurs comptes à tout moment à travers des sites web et des applications mobiles partout dans le monde grâce à l'Internet.

3.2 : Risques de la transformation digitale :

3.2.1 : la fraude :

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les banques sont de plus en plus ciblées par la fraude, avec la démocratisation des nouvelles technologies ; le nombre de fraudes ainsi que leurs typologies ont augmenté de façon importante. Il existe quatre types de fraudes : les fraudes électroniques (hameçonnage ou phishing, spyware, etc.), l'usurpation d'identité (fraude au président) et la fraude portant sur les chèques, ainsi la plus connue et répandue, celle de la carte bancaire¹.

Les techniques de fraude évoluent sans cesse, et il doit en être de même pour les dispositifs de lutte anti-fraude afin d'augmenter leur efficacité sans pour autant dégrader l'expérience client. Pour les parcours client, l'approche traditionnelle repose sur des solutions de protection multiples telles que l'authentification qui constitue une première couche de sécurité essentielle. Des moyens de protection additionnels existent (limitation des options proposées, temporisation des opérations...), mais ils dégraderaient l'expérience client, ce qui va à l'encontre de la simplification et de la fluidification des parcours client recherchés par

¹<https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhnNTkrHCVJUI9DO-lazYbsPeEp2Lx-master.pdf>

ces entreprises. La protection pouvant atteindre ses limites dans de nombreux cas, les entreprises investissent actuellement dans des mécanismes permettant de mieux détecter la fraude et réagir au plus vite, tout en continuant à proposer une expérience client satisfaisante. Cette orientation suit également les directives de la réglementation qui demande aujourd'hui aux établissements financiers d'aller plus loin que l'authentification en étant capable de détecter en temps réel des événements suspects ou frauduleux².

Pour répondre aux menaces toujours plus sophistiquées, il est nécessaire de passer d'une détection réactive de fraudes connues à une détection proactive de fraudes inconnues en utilisant la machine Learning et envisager à terme la biométrie comportementale³.

3.2.2 : Blanchiment d'argent :

La dématérialisation de la relation entre le client et son conseiller est de nature propice à favoriser toutes sortes de délinquances comme par exemple le blanchiment d'argent. En effet les criminels recherchent de nouvelles solutions technologiques pour blanchir l'argent sale, par exemple en le convertissant en crypto monnaie ou bien en monnaie virtuelle dans des jeux en ligne. Le numérique complexifie le travail des banquiers qui doivent connaître en profondeur leurs clients. La connaissance du client est au cœur des préoccupations des organismes financiers ainsi que les Etats qui ont décidé de lutter ardemment contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en instaurant le principe de KYC (Know your customer) mais qui reste encore insuffisant pour améliorer l'expérience client⁴.

3.2.3 : la protection des données personnelles :

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

²<https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>

³<https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>

⁴<https://www.webmanagercenter.com/2019/09/02/438323/les-banques-face-au-defi-du-blanchiment-dargent-a-lere-numerique/>

des données. A cela, s'ajoute la crainte de la commercialisation des informations clients que détiennent la banque à d'autres entreprises dans le but d'en tirer des conclusions commerciales et donc d'adapter les produits aux besoins des consommateurs⁵.

3.2.4 : l'absence de contact humain :

Les visites des clients à leurs agences ont diminué depuis le développement des services en ligne en utilisant les opérations à distance, mais la relation physique du client avec son conseiller est importante, la sécurité et la confiance restent fondamentaux.

Conclusion :

Dans ce chapitre, après avoir défini la transformation digitale, celle du secteur bancaire et présenté les différents concepts de cette transformation, on comprend que ce secteur a été fortement touché par la révolution digitale, et que le client est un paramètre décisif dans les banques. Des mutations ont bouleversé le modèle classique de prestation des services bancaires. Augmenter sa rentabilité est un acteur clé pour la réussite de la banque, pour cela cette dernière doit offrir des services de qualité, développer les méthodes, suivre les nouvelles technologies afin d'attirer et fidéliser sa clientèle. Rien que cette transformation digitale ait des inconvénients, mais cela reste un avantage une opportunité et un grand pat de transformation à l'heure actuelle.

⁵<https://www.ummo.dz/dspace/bitstream/handle/ummo/12106/mémoire%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chapitre 2 : La transformation digitale et les métiers bancaires

Introduction :

Le secteur bancaire est tenu de procéder à ce qu'on appelle « la transformation digitale », c'est à dire l'intégration du numérique dans son quotidien. Cette digitalisation a pour rôle principal de rendre les relations plus souples et moins cadrés, en permettant par la même occasion une communication plus simple et rapide et un échange de données plus important.

Ce secteur, est le secteur par excellence où la digitalisation a pris son essor, la banque a eu des bouleversements remarquables. L'introduction des nouvelles technologies entraîne l'émergence des nouveaux métiers bancaires. Dans ce contexte innovant, le métier du banquier a changé en matière des réponses à apporter aux clients. De nombreuses recherches ce sont prouvées que « l'introduction des nouvelles technologies entraîne l'émergence de nouveaux métiers bancaires, une nouvelle définition de ces dernières, de leurs dimensions et leurs tâches » (Boyer et Scouarnec, 2006 ;Davoine et al., 2011 ; Enlart et Charbonnier, 2013 ; Barabel et al., 2014 Deloitte, 2014 ; BCG, 2015 ; Audrin et Davoine, 2017).

Ce chapitre est organisé en trois sections. La première abordera les principales transformations digitales de la banque, la deuxième s'agit de la reconfiguration des métiers de la banque à l'ère de la digitalisation et les différents produits et services bancaires digitalisés comme troisième section.

Section 1 : les principales transformations digitales de la banque :

On abordera dans cette section cinq points principaux, qui résument les principales transformations observé dans le domaine bancaire et ce à différent axes : l'interaction des banques avec les clients, les processus opérationnels changent, les usages de fonctionnement internes, le développement des offres et sources de revenus de la banque, l'évolution des métiers de la banque.

1.1 Une interaction des banques avec les clients :

Le secteur bancaire, pour rattraper son retard devant un écosystème évolutif, met en place au sein de son service marketing, une stratégie tournée vers le client comme la base de sa stratégie de digitalisation.

Dans cette optique, le responsable marketing va se centrer sur l'expérience à faire vivre au client. La relation entre la banque et son client est mise en avant comme une priorité. Contrairement aux stratégies d'auparavant qui étaient concentrées sur le service à fournir. Cette approche visant à faire émerger une relation durable avec le client, se base essentiellement sur les sentiments et émotions ressentis par le consommateur. Ces mécanismes sont aujourd'hui primordiaux pour accompagner les choix et l'offre de la banque, et par la même occasion parvenir à fidéliser et à attirer de nouveau client.

Les clients de l'ère moderne ayant des attentes et des comportements qui ont évolué, la fonction marketing de la banque est là pour les comprendre et parvenir à leur proposer des services plus personnalisés, adapter au profil de chacun d'entre eux de manière à pouvoir répondre à leurs besoins et ainsi les satisfaire (Mckinsey, 2014).

Les services de demain se veulent innovants et sur mesure avec une accessibilité plus rapide, et non homogène et récurrent, normalisé à l'ensemble des clients de la banque. Pour capter les prospects et pérenniser la relation avec les clients existants, les responsables marketing tentent de créer des services avec ces derniers, pour obtenir un service répondant à la pointe de leurs attentes, à l'aide d'une méthode remise en avant par le marketing digital, qu'on appelle le «test and learn » (Béziade, Assayag, 2014). En plus du concept de personnalisation, la banque adopte une stratégie multicanal. Le terme multicanal désigne une pratique à laquelle recourent les entreprises, qui consiste en l'utilisation parallèle ou relayée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et l'interaction avec la clientèle.

En d'autres termes, c'est le recours à d'autres moyens de communication tout droit sortis de la révolution digitale. Dans une perspective de promouvoir les services bancaires, la communication digitale conduit à nouer des liens de proximité avec les clients au-delà des réseaux d'agences traditionnelles⁶.

⁶ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Parmi les outils de communication numérique à la disposition des banques, les réseaux sociaux qui représentent une opportunité pour celles-ci, en assurant une continuité de dialogue auprès d'une communauté plus élargie d'individus. Elle permet de connaître les nouvelles tendances du marché, les évolutions et attentes des clients et ainsi réagir en temps voulu sur les bonnes occasions qui se présentent.

Un autre point important à souligner est le nouveau rôle des marqueteurs au sein des banques qui est de recueillir l'ensemble des données clients, disponibles dans les différents appareils numériques, sites internet des banques... afin de constituer des bases de données consistantes, qui une fois analysées aboutiront à une meilleure connaissance du client. Ce terme qui est utilisé principalement dans le milieu du marketing digital est connu sous l'appellation du Big Data.

Le Big Data renvoie au volume de plus en plus important de données que devront traiter les entreprises, représentant un enjeu majeur en termes de stratégie marketing. Ces données peuvent être collectées soit, sur les systèmes d'information se trouvant en interne de la banque, qui sont constitués des renseignements personnels (nom, âge, adresse, profession, revenu...) et d'historique des opérations effectuées précédemment (crédits contractés, ouverture de compte...). Soit recueillies en dehors de la banque, par le biais des réseaux sociaux, des sites web ou des blogs. Le recours au Big Data est un moyen incontournable pour mieux connaître les prospects, et établir une segmentation plus précise et obtenir une personnalisation du service plus optimal envers le client.

1.2 : Modification des processus opérationnels :

Le développement de la relation client n'est pas le seul élément qui a été induit par la transformation digitale au sein du secteur bancaire. Les processus opérationnels ont eux aussi été impactés dernièrement. Les modifications observées au niveau opérationnel sont de deux ordres. Une automatisation des opérations récurrentes et une dématérialisation des dossiers de travail (Lemoine P, 2014).

L'automatisation des opérations bancaires représente un moyen d'atteindre une efficacité dans l'exécution des tâches (Mckinsey, 2014). Dans la mesure où, ça permet de réduire et de rendre les procédures bancaires plus simples⁷.

⁷ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Cette automatisation est le fruit de l'utilisation de progiciel de gestion intégrée qui arrive à gérer l'ensemble des processus de la banque. L'automatisation permet également de disposer de plus de temps, surtout pour les intervenants en Back Office qui arrivent à faire les choses plus rapidement et ce temps additionnel pourrait être consacré à des tâches plus pertinentes.

Cette transformation digitale permet aussi aux établissements bancaires de témoigner davantage de dextérité. Le processus décisionnel est plus concis, ce qui fait que les tendances du marché peuvent être assimilées au bon moment (Mckinsey, 2014). Les banques disposent ainsi d'outils leur permettant une meilleure anticipation, Apprécier et gérer les risques. Elles sont alors dans une situation plus aisée, à répliquer et à agir face aux obstacles réglementaires et législatifs.

La dématérialisation des documents de la banque présente elle aussi plusieurs avantages à savoir, des profits incontestables en termes de Produit Net Bancaire, une baisse des délais de traitement, des coûts du Back Office et de sécurité. Sans oublier la qualité du service qui ne peut être que renforcée. Cette dématérialisation peut faire référence à plusieurs pratiques, qui avant l'intégration des progrès technologiques étaient très pesantes : mise en place de salles de courriers électroniques, qui permettent, le tri et la redistribution automatique de tous les courriers en version électronique, l'organisation des documents clients par une indexation automatique, mise en place d'archives électroniques, lecture automatique de documents...

L'automatisation du tri, de l'indexation, de la saisie ou des processus d'instruction de dossiers clients permet des gains d'efficacité importants, et de sécurité puisqu'ils préviennent le risque opérationnel, en remplaçant les tâches, autrefois accomplies manuellement, susceptibles d'entraîner des erreurs et du temps considérable que ça impliquait.

D'autre part, la dématérialisation permet une innovation dans le cadre du suivi et de la traçabilité des processus, participant d'autant plus à leur sécurisation. Le coffre-fort virtuel est une référence aux potentiels gains que les évolutions technologiques et digitales dans leur ensemble, que pourraient représenter pour les banques. Une possibilité d'obtenir plus de temps, une aptitude à sécuriser le stockage et le partage des documents, des coûts de stockage et de transfert plus faibles, disposés d'une nouvelle source de revenu⁸.

⁸ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

1.3 : Evolution des usages de fonctionnement interne :

La digitalisation a également apporté des changements de fonctionnement en interne, pour le secteur bancaire. En effet, cette digitalisation contribue fortement à de nouvelles perspectives, dans le sens de l'acquisition d'une plus grande part de marché et un accès à l'innovation, qui n'en demeure pas moins ses seuls apports.

Le digital bouleverse en profondeur l'établissement qui l'adopte, que ce soit dans son organisation ou dans ses usages de fonctionnement. Le partage de l'information est l'un des éléments qui se trouve impacté par cela. Le défi étant de parvenir à une habilité inégalable, les membres de l'équipe, et plus précisément les chargés de clientèle doivent être en mesure de disposer de l'information souhaitée dans les plus brefs délais (Beziade, Assayad, 2014). C'est à cet effet que les intranets sont mis en place, il s'agit d'un moyen de communication utilisé par les établissements en interne pour communiquer et échanger en toute sécurité.

On parle d'une nouvelle manière d'interagir au sein de l'agence bancaire entre collaborateurs, c'est des plateformes qui permettent des échanges instantanés. En quelque sorte, il s'agit d'adopter une certaine culture à l'entreprise, une interaction à l'ère digitale qui est sensée aboutir à une meilleure performance en termes de partage d'information.

L'équipement mis à la disposition des employés sera également développé pour atteindre ces objectifs d'efficacité et d'agilité, tels les ordinateurs, téléphones, tablettes PC et outils de partage ou d'organisation tiers. De plus en plus entrent sur le marché du travail car l'entreprise tarde souvent à intégrer ces outils et les nouvelles technologies, en particulier la banque est soumise à des exigences réglementaires et de sécurité particulièrement contraignantes, le fleurissement de la tendance du Bring Your Own Device (ou Apportez votre propre appareil) n'en facilite pas la tâche (Beziade, Assayad, 2014). Ces appareils personnels se connectent au réseau interne, emportent des documents, stockent des e-mails, etc. Autant de pratiques qui peuvent nuire à la sécurité informatique de l'entreprise. Contrairement à ce que nous pouvons penser, la transformation numérique de l'entreprise ne consiste pas à réconcilier les générations, mais à accompagner le changement culturel⁹.

⁹ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

1.4 Développement du modèle économique de la banque :

Le secteur bancaire revoie son modèle économique pour être en mesure de s'intégrer dans cet écosystème actuel. Cela passe par le renforcement du réseau d'agence, l'innovation dans les services à proposer et la recherche de revenus supplémentaires.

La révolution digitale pour le secteur bancaire a suscité de vives réflexions au sujet du réseau d'agences. Du fait que le réseau d'agences de la banque pèse considérablement en termes de coûts, sans que ça ne soit très rentable dans le constat d'une diminution réelle du nombre d'individus qui se rendent en agence. Le but pour ces établissements étant alors de réinventer la notion de réseau d'agences, et ainsi baisser les frais, parvenir à des synergies, et obtenir des économies d'échelles. Il se trouve que c'est l'un des objectifs majeurs pour une banque. Consistant à devoir atteindre une optimisation de son réseau d'agences.

Le domaine bancaire a effectivement vu son modèle économique extrêmement chamboulé ces dernières années, particulièrement par la généralisation croissante des moyens de communication en ligne.

Le contact direct représente un atout par rapport aux concurrents, qui peut s'avérer déterminant notamment lors de la bancarisation d'un client par ouverture d'un compte. La stratégie des banques n'est pas tournée principalement vers la réduction de son réseau d'agences. Mais plutôt en s'appuyant sur des études d'implantation et d'optimisation des actions de démarchages à l'aide d'outils tel que le géomarketing (Beziade, Assayad 2014). Des modèles d'agences modernes sont alors nés, réinventés, certains entièrement ou partiellement automatisés, le décor et la présentation est aussi au rendez-vous pour obtenir des structures très accueillantes pour les clients.

Les banquiers essayent en quelque sorte de construire le concept de la banque de demain, qui pourrait mieux répondre au contexte actuel et des tendances et des codes des clients. Une autre idée est de penser à catégoriser les agences bancaires selon le profil et les caractéristiques des clients. Le but ultime est tout simplement d'être plus rentable¹⁰.

¹⁰ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Un autre point d'évolution dans le secteur bancaire serait de diversifier l'activité, en proposant des produits et services plus digitalisés. « Réinventer le service, c'est proposer un nouveau modèle économique intégrant pleinement la force des innovations et répondant aux nouvelles attentes des clients » (Denis, 2019, pages 33 à 35).

Le digital et l'amplification des dernières technologies est un outil qui permet d'aboutir à ces objectifs, par la mise en place d'application spécialement conçues pour les banques, avec une simplicité d'utilisation pour le client qui pourra avoir accès à des services de bases, comme la gestion de ses comptes, juste en étant connecté à internet, et ce à n'importe quel moment. C'est de la sorte qu'émergent l'E-Banking, qui pareillement a pour intérêt de profiter des nombreux atouts conférés par internet, et de faire barrière aux banques en ligne, des acteurs non bancaires de la Fintech et de la distribution en ligne.

La recherche de nouvelles sources de revenus par les banques, est un autre sujet de réflexion. Car les progrès technologiques pourraient servir à faire émerger des idées innovantes, qui seraient aptes à amener un revenu supplémentaire à la banque à côté des produits traditionnels (Lavayssière, 2015, pages 57 à 66).

Les résolutions des banques sur le sujet, ce sont du moins concrétisées, en faisant référence à beaucoup de banques qui lancent des produits nouveaux qui servent à payer des achats sur internet ou qui permettent des transferts d'argent sécurisés. Dans l'objectif de corroborer les rapports avec le client, et ainsi d'influencer réellement les ventes éventuelles de produits et services bancaire.

En outre, les banques s'engagent à saisir les opportunités découlant de l'utilisation de la notion du Big Data, tel un moyen qui arrivera à dégager des revenus additionnels. La banque du futur doit être dans une position, la mettant dans la capacité à fournir des services personnalisés et novateurs adaptés aux besoins de chaque client, ça représentera un passage d'un système basé sur le contact physique qui ne se fait pas très souvent avec cependant une forte valeur ajoutée à des interactions virtuelles très fréquentes, à faible valeur personnelle, mais qui, au final, présentent une valeur significative pour la banque¹¹.

¹¹ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Le numérique est un procédé crucial qui doit permettre aux établissements financiers de recouvrer ou entretenir la relation client en leur offrant des services innovateurs et faciles d'utilisation, pour lesquels il serait apte à sauter le pas par la suite, mais qui le transcrivent dans un climat de fiabilité, et le rendent plus favorable à souscrire à ces services et produits bancaires qui lui sont fournis de façon plus adéquate.

Dans un but d'appréhender et de satisfaire davantage le client, quelques banques n'hésitent pas à opter pour la méthode des personas, un plus à la banque engagée dans sa transformation digitale. Ça consiste à établir le profil type de la cible de la banque, très utilisée en marketing, cette méthode est la représentation fictive d'une personne appartenant à un groupe d'individus aux comportements, motivations et objectifs proches.

Donc une fois le client type identifié, ça permettra à la banque d'être plus efficace lorsqu'elle va concevoir ses produits et services (site web, application etc...).

1.5 : Evolution des métiers de la banque :

La digitalisation qui touche le secteur bancaire, arrive à le réformer dans ces axes les plus profonds. Son fonctionnement, son organisation, ses interactions, ses produits tous ont connu des modifications. Mais ça ne s'arrête pas là, car les métiers de la banque sont eux aussi en train d'évoluer.

Une prédiction totale et exhaustive des métiers futurs de la banque n'est certes pas possible pour l'instant. Cependant, nous pouvons dès à présent décrire, et expliquer les éventuels effets et conséquences du digital sur les métiers apparus récemment. Par ailleurs, une panoplie importante de métiers fleurit par référence à ce qui se faisait auparavant, la différence réside dans l'incorporation de l'aspect digital. Deux catégories principales de métiers sont impactées par la digitalisation, les opérations de gestion administratives, les métiers liées aux services clientèles.

Selon l'Observatoire des métiers de la Banque « estime que d'ici 2025, les entités bancaires auront pleinement pris la mesure des évolutions digitales et qu'elles seront donc en mesure d'offrir à chaque client un traitement personnalisé ».Egalement selon l'observatoire des

métiers « Depuis 2011, il existe 26 métiers repères dans la banque, d'ici 2025, certains seront amenés à disparaître, d'autres à se transformer profondément »¹².

Parmi les métiers qui sont voués à disparaître, trois principales activités. « Les métiers proches à la gestion administrative, le suivi et le contrôle des opérations courantes ainsi que le recueil et l'interprétation des activités simples » (Bourse des crédits). Le déclin de certains métiers de la banque est le résultat du recours et de l'intégration de plusieurs technologies du numérique telles que l'automatisation et l'intelligence artificielle. Pour le gestionnaire administratif soit les fonctions de Back Office, la généralisation de la digitalisation a eu l'effet de diminuer et simplifier le travail administratif, principalement celui réalisé manuellement et qui demandait des durées de réalisation assez longues. Par exemple, le classage et l'archivage des documents devraient bientôt être entièrement dématérialisés et automatisés. Ce gain de temps est donc mobilisé sur des opérations plus pertinentes comme le contrôle, le traitement et la vérification.

Concernant les métiers voués à se transformer, ceux des chargés de clientèle, qui sont particulièrement au cœur de la relation client, vont devoir évoluer avec l'arrivée des nouvelles technologies. Notamment, dans l'appréhension des besoins des clients qui compte tenu de cette digitalisation sera sans doute facilitée par le recourt à des supports d'interaction virtuels. Le contact avec le client devra ainsi se faire par le biais de plusieurs canaux (réseaux sociaux, site web, etc...).

Egalement, l'activité de financements, soit les opérations de crédit, d'analyse financière, la réalisation de plans de financement et la mise en place des garanties seront soutenues par l'Intelligence Artificielle¹³.

¹² https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

¹³ https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Section 2 : Reconfiguration des métiers de la banque à l'ère de la digitalisation

La digitalisation des processus, la pandémie du Covid 19, l'exigence des clients et plus particulièrement la génération Y (appelée génération connectée), tous ses éléments-là et bien d'autres ont poussé la banque à s'adapter à la situation actuelle qui ne cesse de s'évoluer et en conséquent, à transformer son modèle d'affaires et son organisation, de ce fait, tous les corps de métiers se voient impactés. Grâce au digital plusieurs métiers voient le jour, d'autres subiront des changements sur leurs missions, leurs compétences et leurs environnements.

Nous pouvons citer comme exemples : les métiers du marketing qui auront des données plus pertinentes et abondantes sur la clientèle grâce aux avantages que leur octroie le numérique, des métiers comme Community manager ou encore data scientist étaient inexistantes auparavant. Quant au département des ressources humaines, le digital a permis de décloisonner les barrières hiérarchiques favorisant les relations interpersonnelles, le numérique a ainsi permis de créer de nouvelles méthodes de recrutement (réseau social d'entreprise : LinkedIn), de nouvelles méthodes de formations : e-learning, digital learning, classe virtuelle, ... (Frank et al., 2019). Les métiers de la communication n'échappent pas à cette règle et ont été aussi touchés par le numérique qui les a poussés à s'orienter vers une approche multicanal avec la clientèle grâce notamment à l'implémentation d'applications mobiles qui a permis de fluidifier le partage de l'information et de toucher un grand nombre de personnes.

Nous pouvons constater que la totalité des métiers de la banque sont touchés par cette révolution digitale, nous allons prioriser les métiers bancaires à savoir :

- Le Gestionnaire de back office.
- Le conseiller de clientèle particulier et professionnel.
- Le responsable d'agence¹⁴.

¹⁴ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

2.1. Évolution du métier de Gestionnaire de back office :

La gestion administrative constitue le pilier principal sur lequel repose le métier du gestionnaire de back office, il a pour mission de traiter les opérations courantes bancaires et comptables (versement, retrait, virement, mise à disposition, ...) et d'en assurer le bon déroulement. Il effectue aussi des actions de contrôle, comme la vérification de la conformité des chèques, des ordres de virements et de prélèvements.

Selon l'observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque, le digital modifie drastiquement l'environnement dans lequel opère le gestionnaire back office, le principal changement concerne la « dématérialisation » des moyens de paiements, maintenant il n'a plus besoin de remplir manuellement des bordereaux, opérations fastidieuses et redondantes synonymes de perte de temps et d'erreurs opérationnelles, grâce au numérique la banque pourra économiser une quantité considérable de papiers et donc baisser par la même occasion les charges d'exploitations. L'optimisation des tâches du gestionnaire du back office lui libère un temps précieux lui permettant de se consacrer à d'autres tâches amplifiant son portefeuille de compétences, il pourra, par exemple, interagir encore plus avec les clients et voir donc ses tâches évoluer vers du middle office, et qui dit interaction dit amélioration du relationnel et donc une meilleure compréhension du comportement du consommateur¹⁵.

Tableau n°1 : Impact du digital sur le métier du gestionnaire du Back office

Impact sur ses missions
<ul style="list-style-type: none"> -Montée en gamme en terme d'activité : libération de temps de traitement des opérations qui peut être réalloué a des opérations a plus fortes ajoutée et plus complexes, ne pouvant être traitées de manière automatisée. - Evolution des activités vers plus de contrôle, et de contrôle des risques. - Evolution de ses activités vers plus de middle-office et plus d'interactions avec le client.
Impact sur son environnement

¹⁵ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

- Dématérialisation (des instruments de paiement, des échanges,...).
- Développement des « bureaux sans papier » avec le traitement en « workflow ».
- Ouverture à la clientèle et développement des interactions directes avec elle.
- Développement du numérique et de la circulation des faux documents (justificatifs).

Impact sur ses compétences clés

- Augmentation du degré d'expertise et/ou augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les opérations simultanément.
- Développement de l'adaptation permanent à la maîtrise des outils bureautiques.
- Résistance au stress et développement de la compétence relationnelle car sollicitation croissante de la part des clients.

Source : (Béziade&Assayag, 2014 p.41)

2.2. Évolution du métier du conseiller clientèle :

Le conseiller clientèle est l'interface principale d'une agence bancaire, il accueille les clients, écoute leurs besoins et les conseille sur les produits et services mis à leurs dispositions par la banque afin de satisfaire au mieux leurs besoins. Avec la pandémie du Covid 19, la vague de digitalisation et surtout avec l'utilisation massive de la banque à distance, le flux de clientèles a baissé drastiquement au niveau des agences rendant le rôle du conseiller clientèles « amoindri ». L'environnement actuel pousse les clients à devenir de plus en plus avertis, plus exigeant et à demander parfois à leurs conseillers, des solutions très personnalisées.

Grâce au digital, les compétences du conseiller clientèle se verront évoluer vers plus de conseil et plus de relations privilégiées avec son client, en effet, maintenant ses tâches quotidiennes fastidieuses (gestion des opérations bancaires, virements, classement et archivage des dossiers administratifs,) seront délaissées pour se consacrer à des tâches à fortes valeurs ajoutées à travers un contact privilégié avec sa relation en utilisant les nouveaux canaux de communication : banque en ligne , banque mobile¹⁶.

La transformation digitale à modifier complètement la stratégie des banques de détails, la vision est passée d'une politique « produit » vers une politique « client », celui-ci est devenu maintenant le socle sur lequel gravite toutes les décisions de la banque, grâce au digital, le conseiller clientèle a toutes les ressources nécessaires pour comprendre, analyser et anticiper

¹⁶ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

les besoins de ses clients lui permettant ainsi d'être proactif, de gérer d'une manière optimale ses entretiens avec la clientèle. Ses ressources peuvent être reflétées par le Big Data, les CRM, le scoring, tablettes tactiles..., des outils précieux permettant de proposer le bon produit au bon client.

Autant d'avantages et de bénéfices venant faciliter la tâche au conseiller clientèle, celui-ci est devenu maintenant plus autonome et ses capacités relationnelles et rédactionnelles se sont vues développer considérablement. Néanmoins, il est important de préciser que les outils digitaux mis en place en agence sont des atouts « complémentaires » et « additionnels » aux services bancaires déjà présents, au contraire ils vont permettre de conquérir en plus de clients¹⁷.

Tableau n°2 : Impact du digital sur le métier du conseiller de clientèle

Impact sur ses missions
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des activités de conseil et relation clients dans la part des activités globales. - Diminution des tâches administratives et des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée gestion des liquidités et des opérations bancaires de premier niveau. - Relation commerciale à distance et utilisation quotidienne des différents canaux de la banque (dimension cross-canal) : téléphone, mail, SMS, chat,...
Impact sur son environnement
<ul style="list-style-type: none"> - Hausse de l'utilisation du multi canal et baisse de la fréquentation en agence. - Développement des accès à distance et développement du télé travail. - Meilleure information des clients qui sont plus exigeants et plus impatient. - Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs.
Impact sur ses compétences clés
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du degré d'expertise : réglementaire, bancaire, juridique, fiscale et économique. - Augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les différents sujets de ses clients et capacité à faire le lien avec un expert, tierce personne de la relation client. - Renforcement de compétences relationnelles et de la capacité à s'exprimer tant oralement qu'à l'écrit. - Recul et niveau d'expérience, renforcement de la rigueur et vigilance.

¹⁷ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

- Adaptation et flexibilité renforcées suite à une nouvelle organisation de travail et une amplitude horaire plus large.
- Maîtrise des outils digitaux.

Source : (Béziade&Assayag, 2014 p.44)

2.3. Évolution du métier de responsable d'agence :

Le responsable d'agence porte plusieurs cordes à son arc : de financier, à commercial en passant par l'animation de la force de vente et des équipes administratives sans oublier la gestion de la logistique au niveau de l'agence bancaire, son rôle est très important, il se porte garant auprès de sa direction pour développer l'activité et le PNB (produit net bancaire) de son agence au sein de son périmètre géographique.

Parmi les métiers les plus impactés par la transformation digitale, on retrouve le poste de responsable d'agence, auparavant, celui-ci était orienté « chiffres » et l'atteinte des objectifs commerciaux de son agence bancaire, sa mission évolue maintenant vers le pilotage de la relation client et vers aussi l'accompagnement et le management de ses équipes commerciales.

Le mode de fonctionnement s'est vu aussi modifié, devenu plus collaboratif renforçant la cohésion des équipes au niveau de l'agence, les collaborateurs se sentent plus valoriser, et leurs motivations se voient renforcer. D'un autre côté, le partage d'information devient plus facile, plus rapide et surtout plus transparent¹⁸.

Grâce au digital, le responsable d'agence porte maintenant la casquette de « coach » dont le rôle est d'animer ses équipes commerciales, de leurs apprendre à gérer et organiser efficacement leurs plannings et les assister dans le maniement des outils technologiques nouvellement mis à leurs dispositions pour gérer efficacement leurs entretiens commerciaux. D'autres avantages peuvent être tirés du digital, comme la mise en place d'indicateurs de suivi de performance, chose qui va, dans un premier temps, pousser les responsables d'agence à devenir autonome et dans un second temps, leur permettre de responsabiliser les conseillers clientèles en mettant à leurs disposition les moyens nécessaires pour piloter leur agence (une

¹⁸ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

sorte de délégation de pouvoir), ce dernier point est très important, dans le sens où ça va renforcer leurs prise de décision et permettra surtout de libérer du temps au responsable d'agence pour le consacrer dans d'autres tâches à forte valeurs ajoutées comme la management d'équipes par exemple¹⁹.

Tableau n°3 : Impact du digital sur le métier du responsable d'agence

Impact sur ses missions
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des activités managériales, à distance et « en physique » et notamment des activités d'animation fonctionnelle / des coordinations des équipes (manager coach). - Diminution de la part des activités administratives pour un report sur les activités de contrôle. - Développement des activités ayant trait à la relation client. - Accompagnement direct des équipes dans le changement impactant l'organisation et les modes de travail en agence.
Impact sur son environnement
<ul style="list-style-type: none"> - Baisse de la fréquentation en agence. - Déplacement de l'espace de travail avec les accès à distance. - Evolution de l'amplitude des horaires d'ouvertures de certaines agences. - Développement des objectifs collectifs (vs individuels).
Impact sur ses compétences clés
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des compétences managériales de proximité et de la capacité à animer fonctionnellement les équipes. - Agilité et adaptabilité. - Capacité à accompagner le changement. - Sensibilité à la satisfaction globale des clients dans une logique multi canal de portefeuille de clients partagés.

Source: (Béziade&Assayag, 2014 p.46)

¹⁹ <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

Section 3 : Les différents produits et services bancaires digitalisés

Les services et les opérations bancaires deviennent, de plus en plus en ligne, par la plupart des clients qui sont connectés. Les banques traditionnelles ont déjà annoncé 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 consommateurs, d'où son succès. Cette démarche réduit de façon appréciable les coûts de gestion au sein des banques en diminuant les charges liées aux agences physiques. Parmi les produits et services bancaires au moyen du digital, nous citons :

1. Les cartes bancaires

Une fois qu'un client possède un compte au sein de sa banque, il peut souscrire à un ou plusieurs moyens de paiement de son choix. Parmi ceux-ci, la carte bancaire est la plus appréciée des usages des banques en raison de sa praticité et sa sécurité par rapport aux chèques. Il existe plusieurs cartes, selon les banques, et chacune sa spécificité. Tels que :

- La carte retrait classique : qui est uniquement destinée au retrait d'argent en espèce depuis le GAB, associée majoritairement aux mineurs.
- La carte VISA : qui permet une grande souplesse d'utilisation, des capacités de retraits et paiement à une dimension nationale et internationale.
- La 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.

2. Les sites bancaires

Les NTIC permettent aux banques de créer leurs sites internet, et devenir ce qu'on appelle « la banque à distance », qui désigne 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 a droit au titre du contrat qu'il a signé lors de l'ouverture de son compte. Le site bancaire 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 ordinateurs mais aussi depuis des applications mobiles. Les identifiants d'accès sont délivrés par la banque au moment de la signature du contrat.

3. Les banques en ligne

Le domaine bancaire a connu l'émergence d'un nouveau concept, celui de la banque en ligne, celle-ci permet aux clients de créer un compte bancaire en quelques minutes seulement, et surtout sans avoir à se déplacer dans une agence. Mais elle reste indispensable de s'orienter vers la plus proche agence pour réaliser les dernières formalités. En commençant par la récupération de la carte bancaire, le relevé d'identité bancaire (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, effectuer des prélèvements automatiques, des virements, 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.

4. Les guichets automatiques bancaires

L'utilisation des guichets automatiques nécessite une carte de guichet automatique et un code PIN personnel permettant aux clients l'accès à des services bancaire comme : les retraits, virements, consultations des soldes, demandes de chèquiers, relevés de compte et même l'encaissement de chèque dans les nouveaux distributeurs qui sont actuellement présentés aux niveaux des agences digitales. Les GAB fonctionnent 24h/24 et 7J/7, et 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.

5. Terminal de paiement électronique

Le terminal de paiement est le moyen utilisé par les commerçants. C'est une nouvelle technologie, sûre et rapide, de paiement des échanges commerciaux par carte bancaire. Cet appareil électronique lit les données d'une CB, procède à l'enregistrement de ladite transaction, et communique à distance avec le serveur d'authentification.

6. Les applications en ligne

L'application en ligne est téléchargeable sur les magasins d'applications, tels que Google Play et App store. Elle permet d'avoir accès aux comptes bancaires des clients depuis un smartphone ou une tablette, 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 avec une application : consultation de compte, virement, édition RIB...

7. Le call center

La banque présente une plateforme téléphonique pour ses clients pour qu'ils puissent faire appel par téléphone pour un éventuel renseignement, réclamation, suggestion, opposition ou autre chose. De telles plateformes sont actuellement plus développées au sein des agences digitales du fait de la possibilité de passer des appels en visioconférence avec un conseiller afin qu'il puisse orienter d'avantage.

8. L'agence digitale

L'agence digitale est un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital. Il permet de découvrir une nouvelle expérience client plus autonome et de se familiariser avec les produits digitaux de la banque et 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 mais aussi, d'entrer en contact Visio avec un conseiller du call center pour pouvoir ainsi poser toutes ces éventuelles questions. Au sein de cette agence, des conseillers sont toujours présents afin d'orienter et guider le client dans l'utilisation des services digitaux s'y trouvant. Ainsi que dans cette agence, il existe plusieurs services numériques sophistiqués qui s'effectuent en moyen des guichets automatiques bancaires, à savoir l'encaissement des chèques.

9. La signature électronique

La signature électronique également appelé signature numérique, c'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. 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.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons retenir que l'avènement du digital et l'intégration de cette dimension dans l'activité bancaire a apporté de réelles transformations et modifications à l'extérieur du secteur bancaire comme à son intérieur. Les métiers bancaires ont dû être reconfigurés pour accompagner l'apparition de nouveaux produits et services bancaires digitalisés afin de faire face aux nouveaux entrants avec des services de haute qualité qui collent parfaitement à ce que réclament les clients.

Enfin la transformation digitale implique bien un changement profond concernant les processus externes et interne des banques.

Chapitre 3 : Le digital dans les banques algériennes et son impact sur leurs métiers

Introduction :

En intégrant l'approche digitale dans leur démarche, les banques ouvrent 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 aux exigences de l'environnement financier et aux attentes du client²⁰.

Cette transformation doit son ancrage au développement croissant et rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui exige des banques de s'adapter constamment à la dynamique d'innovation accompagnant ces technologies. Aussi, la crise sanitaire (Covid19), avec ses exigences, a mis en évidence cet impératif pour les banques de souscrire à cette démarche, voire contribué à accélérer sa cadence²¹.

En Algérie, les décideurs ont pris conscience de tels enjeux et inscrivent la conversion numérique de l'économie nationale comme un moyen visant à renforcer ses performances. 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 croissance²². 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 et le renforcement de leur rôle dans le financement de l'économie nationale.

Dans ce chapitre, nous présentons (avec analyses) les résultats obtenus de l'étude de cas que nous avons réalisée auprès de certaines banques installées dans la wilaya de Bejaia. Nous y présentons aussi, au premier lieu le contexte de notre étude, en l'occurrence l'espace bancaire (ou le réseau bancaire) de la wilaya de Bejaia et la méthodologie retenue pour la réalisation de cette étude.

Section 1 : présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

1. Le réseau bancaire de la wilaya de Bejaia

Le réseau des banques de la wilaya de Bejaia est composé, aujourd'hui des agences de six(06) banques publiques (BNA, BEA, BDL, BADR, CPA, et CNEP-banque)et de neuf (09)

²⁰<https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/les-banques-a-l-ere-du-digital-l-irreversible-transformation-12080>

²¹<https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/les-banques-a-l-ere-du-digital-l-irreversible-transformation-12080>

²²<https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/les-banques-a-l-ere-du-digital-l-irreversible-transformation-12080>

banques privées, qui sont des filiales de grands groupes bancaires internationaux à savoir : la Société Générale, la NATIXIS, BNP Paribas, El Baraka Bank, Trust Bank, AGB, ABC, FRANSA Bank et enfin HOUSING Bank.

1.1. Les banques publiques :

Le secteur bancaire de la wilaya de Bejaia est composé de six (06) banques publiques, qui sont :

- **La BNA :** La banque nationale d'Algérie, est la première banque commerciale nationale, elle a été créée le 13 juin 1966. Elle a achevé toutes les activités d'une banque universelle, elle était également chargée du financement agricole. Le capital de la BNA est de 150 milliards de dinars algériens (juin 2018)²³. Le réseau de la BNA compte actuellement 214 agences réparties sur le territoire national dont 6 agences à Bejaia.
- **La BEA :** La banque extérieure d'Algérie a été créée le 1er octobre 1967. Son objectif principal est de promouvoir et de développer les relations économiques et financières entre l'Algérie et le reste du monde. Le capital social actuel de la BEA est de 230 milliards DA²⁴, son réseau d'agence compte 86 agences dont 2 agences à Bejaia.
- **La CPA :** Le crédit populaire d'Algérie a été créé en 1966, sa mission particulière est de promouvoir le développement des secteurs de la santé et du médicament ainsi que plusieurs activités tels que l'hôtellerie, le tourisme, l'artisanat, la distribution, la commercialisation et le développement de plusieurs PME et PMI. Son capital est de 48 milliards²⁵, le réseau du CPA est composé de 150 agences²⁶ dont 7 agences sont à Bejaia.
- **La BADR :** La banque de développement agricole et rural a été créée le 16 mars 1982. La banque a repris la fonction de la BNA de financer le secteur agricole tout en assurant sa fonction de collecte des ressources. Son objectif est de développer les activités de l'industrie agricole. Le capital de la BADR est de 54 milliards de DA²⁷, son réseau compte 321 agences répartis sur le territoire national dont 12 agences à Bejaia.
- **La CNEP :** La caisse nationale d'épargne et de prévoyance créée le 10 octobre 1964. Elle n'a commencé ses activités qu'en 1966 et a obtenu trois missions principales, à savoir : la collecte d'épargne, le financement du logement, la promotion immobilière. Son capital est

²³<https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>

²⁴<https://www.bea.dz/>

²⁵<http://bourse-dz.com/finance-augmentation-du-capital-social-des-banques/>

²⁶<http://www.aps.dz-economie-96834-mohamed-dahmani-nomme-president-du-conseil-d-administration-du-cpa>

²⁷<https://www.algerie-eco.com/2018/03/29/badr-banque-plus-de-30-nouvelles-agences-sont-en-cours-de-finalisation/>

de 46 milliards DA²⁸. Elle couvre la totalité du territoire algérien, avec un réseau de 226 agences, dont 10 agences à Bejaia.

- **La BDL :** La banque de développement local a été créée le 1985 à partir de la restructuration du CPA. Elle a spécialement pour mission de contribuer conformément à la politique de gouvernement, au développement économique et social des collectivités locales. Son capital est de 36 milliards²⁹, son réseau est composé de 155 agences au niveau national dont 6 à Bejaia.

1.2. Les banques privées :

Le secteur bancaire de la wilaya de Bejaia est composé de neuf (09) banques privées, en l'occurrence :

- **La Société générale :** Société générale Algérie, détenue à 100% par le groupe société générale France, au capital de 10 milliards DA³⁰, est l'une des premières banques privées implantées en Algérie depuis 2000 avec le statut de banque universelle. Son réseau compte actuellement 91 agences réparties dans 31 wilayas, dont 6 agences à Bejaia. Elle propose des services bancaires diversifiés et innovants à plus de 450 000 clients particuliers, professionnels et commerciaux.
- **NATIXIS Algérie :** NATIXIS Algérie est une banque française agréée pour en tant que banque universelle en 2000 au capital de 10 milliards DA Natixis Algérie offre une gamme étendue de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers Algériens³¹. Le réseau Natixis Algérie couvre les principales villes du pays avec 28 agences, deux à Bejaia.
- **La BNP PARIBAS :** BNP Paribas El Djazair est une Société par actions (SPA) dotée d'un capital de 20 milliards DA filiale à 100% du groupe BNP Paribas un leader européen des services financiers, exerce une activité de banque universelle, elle couvre progressivement le territoire national³², avec une implantation dans 19 wilayas à travers son réseau de 71 agences, trois à Bejaia.
- **La TRUST BANK ALGERIA :** C'est une banque agréementée par la loi algérienne et installée en Algérie en 2000 et a démarré son activité en avril 2003. Les actionnaires de cette banque sont principalement composés de société à capitaux privés. Son capital est de

²⁸<http://bourse-dz.com/finance-augmentation-du-capital-sicial-des-banques/>

²⁹<https://algeria20.com/2019/10/10/banque-de-developpement-local/>

³⁰<https://particuliers.sosietegenerale.dz/fr/mentions-legales/>

³¹<https://www.natixis.dz/>

³²<https://www.bnpparibas.dz/mentions-legales/>

13 milliards DA (2018)³³. Le réseau de la TRUST BANK compte environ 30 agences opérationnelles, courant les principales villes du pays dont une agence est à Bejaia.

- **AL BARAKA BANK OF ALGERIA** : Elle a été créée le 20 mai 1991, c'est la première banque à capital mixte, privé et public, en Algérie spécialisée dans le prêt islamique (Banking islamique). Ses actionnaires sont BADR et le groupe d'Allah al baraka (Arabie saoudite), son capital est de 15 milliards DA en 2017³⁴. Elle possède environ 30 agences sur le territoire national dont une à Bejaia.
- **HOUSING BANK ALGERIE** : Filiale algérienne de la banque jordanienne, elle assure une gamme variée de produits destinés tant aux particuliers qu'aux entreprises. Son capital est de 15 milliards DA³⁵, elle possède 07 agences, une à Bejaia.
- **FRANSA BANK EL DJAZAIR** : société par actions à capitaux mixtes majoritairement libanais, et dont l'Algérie détient 7% de son capital qui est de 20 milliards DA (2019), créée et agréementée en 2006, elle offre tous les produits et services d'une banque commerciale à vocation universelle à sa clientèle composée essentiellement de PME ainsi que de grands groupes nationaux et internationaux³⁶, son réseau se compose de quatorze 14 agences, une à Bejaia.
- **ABC** : Arabe Banking corporation-Alegria est la filiale d'arabe Banking corporation Bahreïn, parmi les premières banques internationales à s'implanter en Algérie, agréementée en 1998. Elle possède un capital de 3 milliards DA. ABC accompagne les opérations financières et fournit des services de qualité à sa clientèle. Il a l'intention de continuer à développer de nouveaux produits³⁷. Le réseau d'ABC compte 25 agences, une à Bejaia.
- **AGB** : GULFBANK Algérie est une banque de droit algérien, détenue par le groupe Kuwait projet Company, agréée en 2004, elle propose des produits bancaires classiques et des produits islamiques à ses clients, son capital est de 10 milliards DA³⁸, elle dispose d'un réseau de 61 agences, deux à Bejaia.

³³<https://www.trustbank.dz/>

³⁴<https://www.elbaraka-bank.com/>

³⁵<https://www.housingbankdz.com/>

³⁶<https://www.fransabank.dz/>

³⁷<https://www.bank-abc.com/>

³⁸<https://www.ag-bank.com/>

2. La répartition du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia

2.1. Les banques publiques :

Ce tableau représente la répartition du réseau bancaire public de différentes communes de la wilaya de Bejaia par agence, en chiffres et en pourcentage.

Tableau N°04 : la répartition du réseau bancaire public au niveau de Bejaia par agence

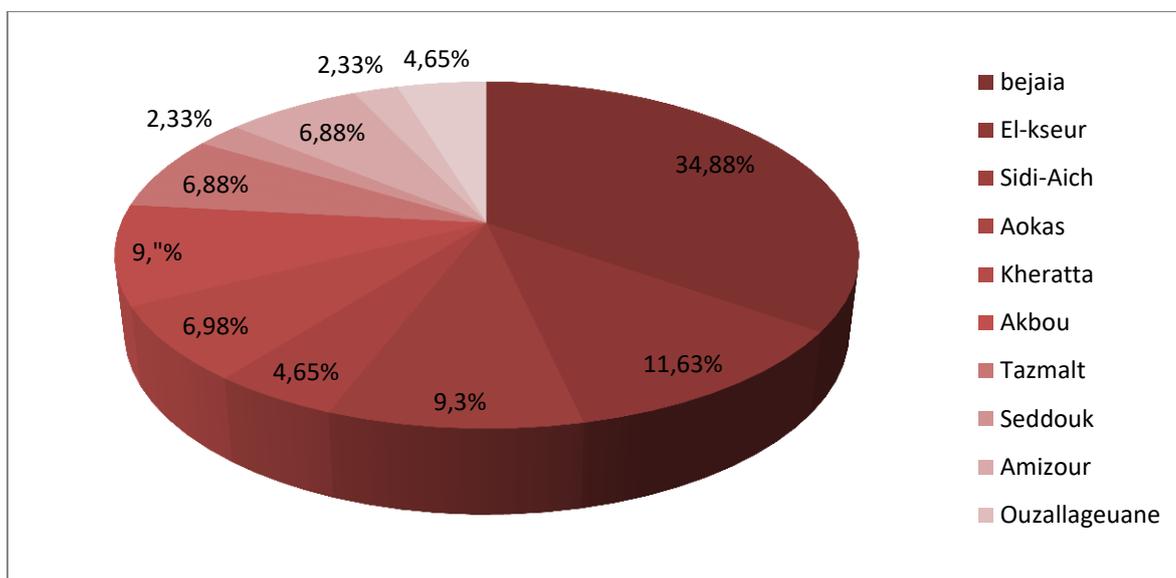
	BNA	BDL	BADR	CPA	CNEP	BEA	TOTAL	%
Bejaia	3	2	2	3	3	2	15	34,88
El-kseur	1	1	1	1	1	-	5	11,63
Sidi Aich	-	1	1	1	1	-	4	9,30
Aokas	1	-	1	-	-	-	2	4,65
Kherrata	-	1	1	-	1	-	3	6,98
Akbou	-	1	1	1	1	-	4	9,30
Tazmalt	1	-	1	-	1	-	3	6,98
Seddouk	-	-	1	-	-	-	1	2,33
Amizour	-	-	1	1	1	-	3	6,98
Ouzellagane	-	-	1	-	-	-	1	2,33
Tichy	-	-	1	-	1	-	2	4,65
Total	6	6	12	7	10	2	43	100

- **Source** : SAIDI.H et TEKIL.I.R, « L'impact de l'introduction des TIC sur les innovations financières de la banque ». Mémoire de master 2019/2020.

Pour le secteur bancaire public au niveau de Bejaia, la BADR possède le plus grand nombre d'agences soit 12 agences. Son rayon d'exploitation est rattaché à une succursale qui est localisée au niveau de la wilaya, il assure sa direction et sert de pont son réseau national (direction générale) à Alger. La CNEP est aussi particulièrement présente avec une implantation de 10 agences, leur direction est assurée par une direction régionale nouvellement mise en place au niveau de la wilaya. Le réseau du CPA comporte 07 agences, son réseau d'exploitation est assuré par une direction régionale située au niveau de la wilaya.

La BNA présente dans la wilaya de Bejaia par 06 agences. Elle est également dirigée par une succursale implantée dans la wilaya. Le réseau de la BDL est composé de 06 agences, Il est dirigé par une succursale implanté au niveau de la wilaya et qui couvre également d'autres agences localisées dans les autres wilayas, en l'occurrence celle de Jijel et de Sétif. Enfin la BEA, caractérisée par une faible présence tant sur le niveau de la wilaya de Bejaia qu'au niveau national, elle comporte 02 agences seulement, dont leur direction est rattaché au réseau d'exploitation d'Alger.

Figure n°01 : Répartition des banques publiques en pourcentage



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau précédent.

2.2. Les banques privées :

Ce tableau représente la répartition du réseau bancaire privé de différentes communes de la wilaya de Bejaia par agence, en chiffres et en pourcentage.

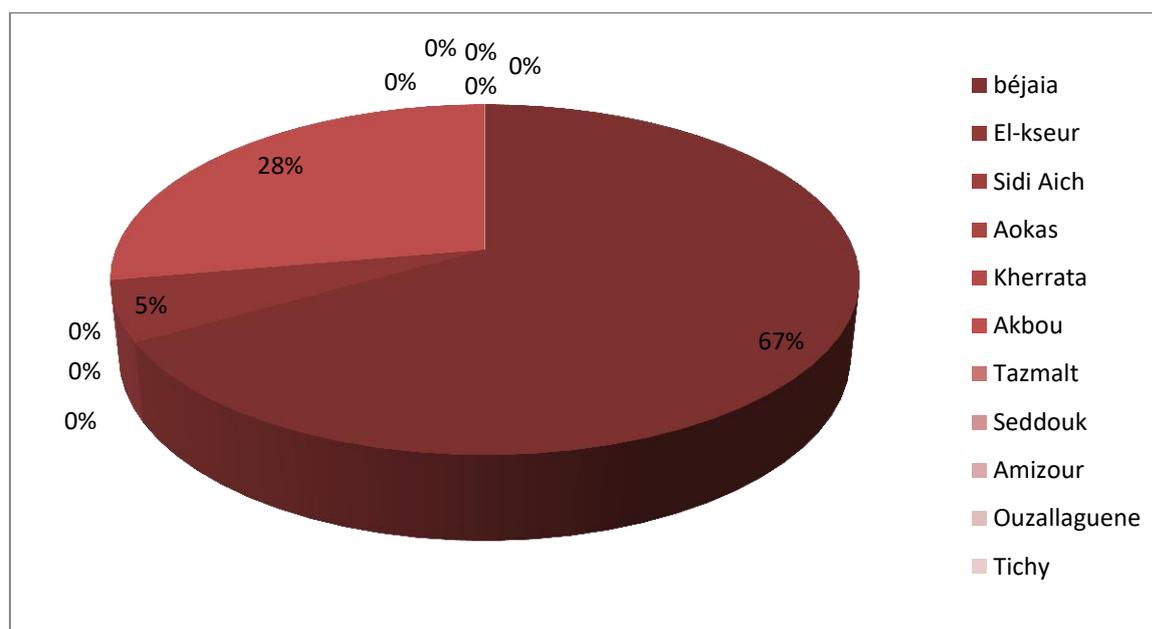
Tableau n°05 : Répartition du réseau bancaire privé de la wilaya de Bejaia par agence

	SG	BN P	AG B	AB C	TRUS T	NATIX IS	E L B	Franc a Bank	HOU SING Bank	tot al	%
Bejaia	3	2	1	1	1	1	1	1	1	12	66,66
El-ksseur	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5,55
Sidi Aich	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Aokas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Kherrata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Akbou	2	1	1	-	-	1	-	-	-	5	27,77
Tazmalt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Seddouk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Amizour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Ouzallagu ene	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Tichy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Total	6	3	2	1	1	2	1	1	1	18	100

- Source : SAIDI.H et TEKILIR, « L'impact de l'introduction des TIC sur les innovations financières de la banque ». Mémoire de master 2019/2020.

Pour la répartition du secteur bancaire privé au niveau de Bejaia, les banques étrangères sont représentées en Algérie par quelques établissements de différentes nationalités (arabes, françaises et américaines), et marquées par une faible présence dans la wilaya de Bejaia : trois banques françaises (société générale avec 06 agences, BNP-Paribas avec 03 agences, et enfin NATIXIS avec 02 agences), six banques arabes (AGB avec 02 agences, ABC avec une seule agence, TRUST Bank avec une seule agence, EL BARAKA avec 01 agence, FRANSA banque avec 01 agence et enfin HOUSING Bank avec 01 agence).

Figure n°02 : Répartition des banques privées en pourcentage



Source : Réalisé par nous même à partir du tableau précédent.

Au total, le réseau bancaire de la wilaya de Bejaia est composé de 61 agences, 43 sont du secteur public, et le reste sont privées.

Section 2 : La méthodologie et le déroulement de l'étude

1. Méthodologie de recherche

Dans le but de réaliser notre étude, nous avons opté pour une enquête de terrain par questionnaire. Cette méthode scientifique est un moyen pratique pour collecter rapidement des données, de trouver des réponses réelles et fiables aux questions posées et un outil efficace d'aide à la décision. Notre choix de l'enquête par questionnaire a été basé sur la facilité de collecter des informations plus précises et la possibilité de quantifier et de comparer les réponses.

L'enquête de terrain a été menée auprès des agences bancaires actives dans la wilaya de Bejaia. Elle nous a permis de collecter des données non disponibles et d'apporter ainsi un éclaircissement sur la problématique de notre travail.

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 24 questions. Ce questionnaire a été distribué à un échantillon de banques publiques et privée, au niveau de la wilaya de Bejaia. Les réponses collectées sont évaluées, opérées et analysées par une approche quantitative qui nous permet d'expliquer les détails et les résultats sous forme de variable mesurable.

Notre questionnaire est constitué de quatre parties de questions. La première partie vise à identifier la banque selon plusieurs critères (le nom, la date de création, nombre d'agences, le siège social...). La deuxième partie porte sur la digitalisation et les moyens et technologies utilisés dans les banques algériennes. La troisième partie vise à cerner l'étendu de la digitalisation dans les banques algériennes. Enfin, la quatrième partie comprend des questions visant à évaluer l'impact de la digitalisation sur les métiers des banques algériennes.

2. Déroulement de l'enquête :

L'échantillon initial est composé de 7 banques dont 4 publiques et 3 privées : BADR, BEA, BNA, CNEP, NATIXIS, TRUST, SOCIETE GENERALE. Deux (2) banques ont refusé de répondre à notre questionnaire, ce qui fait que notre échantillon final se compose de 5 banques : BNA, CNEP, NATIXIS, TRUST, Société Générale.

Nous signalons avoir rencontrées quelques difficultés au cours de la réalisation de notre enquête dont le refus de la plupart des banques de réaliser des entretiens (pour avoir le plus de détails possibles), l'indisponibilité des agents compétents pouvant répondre à notre questionnaire, le refus de donner certaines informations pour argument de confidentialité et de concurrence, des contraintes lors des dépôts et lors de la récupération des questionnaires (il nous a fallu beaucoup de temps pour être reçues par certains répondants, parfois même plusieurs visites à certaines agences pour déposer et récupérer les questionnaires).

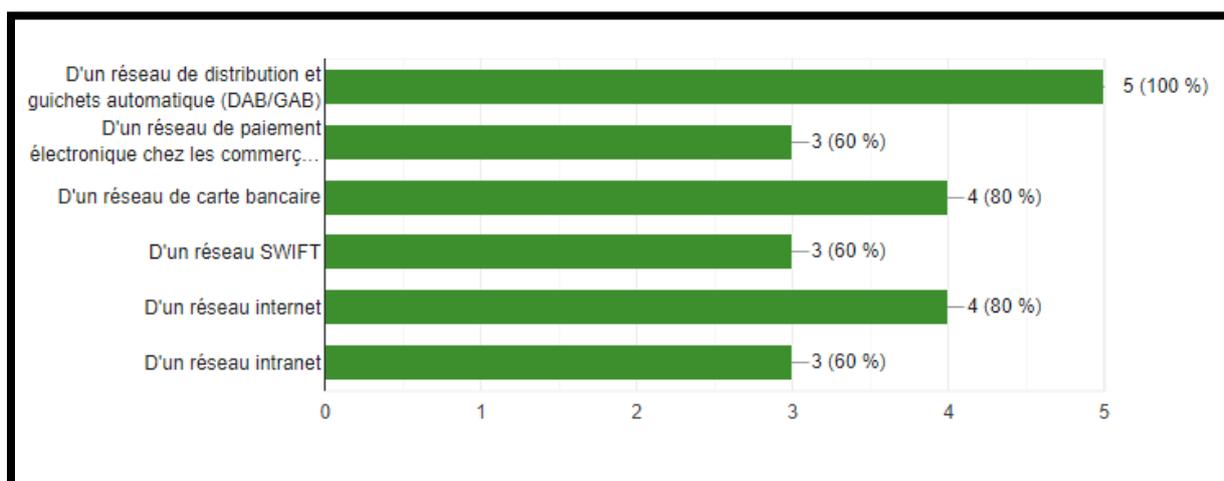
Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Comme la problématique du présent travail est composée de deux volets (l'étendu de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien, et l'impact de celle-ci sur le métier bancaire), la présente section est organisée en deux parties, une pour chaque volet de la problématique.

1. L'étendu de la digitalisation dans les banques algériennes

Comme le montre le graphe ci-dessous (N° 3), la majorité des banques interrogées (80%) déclarent avoir mis en place des réseaux de facilité du fonctionnement des opérations bancaires. En effet, toutes ces banques disposent d'un réseau de distribution et de guichets automatiques (DAB/GAB), quatre banques disposent d'un réseau de carte bancaire et d'un réseau internet et seulement trois banques disposent d'un réseau SWIFT et d'un réseau intranet. Et trois banques possèdent un réseau de paiement électronique aux commerçants.

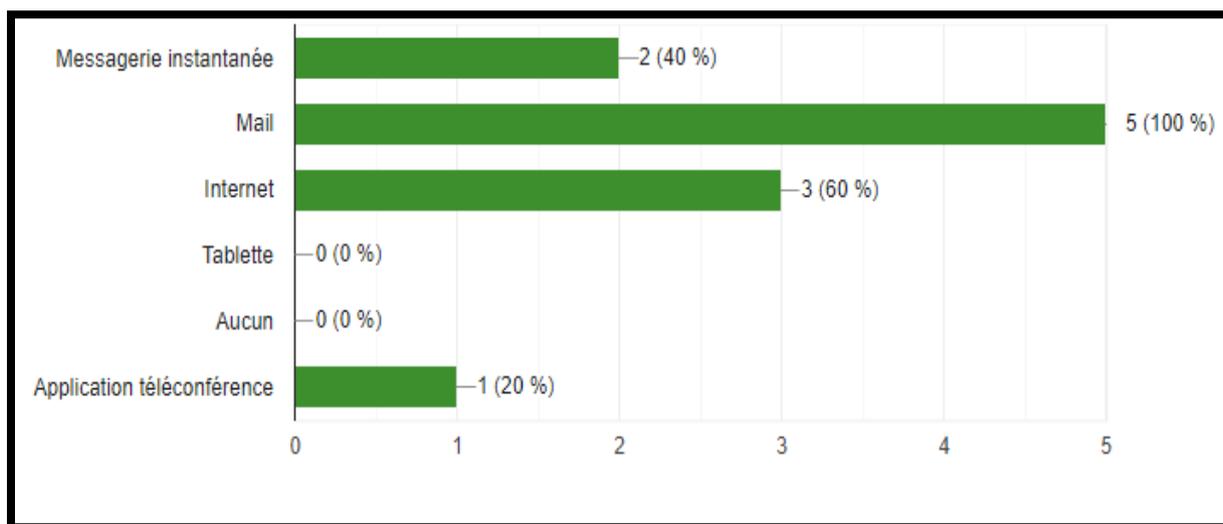
Figure n°03 : les réseaux bancaires que la banque dispose.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Ces banques utilisent plusieurs et différents moyens de communication. Dans le graphe n°04, nous remarquons que toutes les banques répondantes utilisent l'E-Mail pour communiquer avec leurs clients et partenaires. L'Internet est utilisé par trois banques alors que la Messagerie instantanée est adoptée par seulement deux banques (CNEP et TRUST). Nous remarquons aussi que seule la banque NATIXIS utilise un autre moyen de communication qui est l'application de téléconférence.

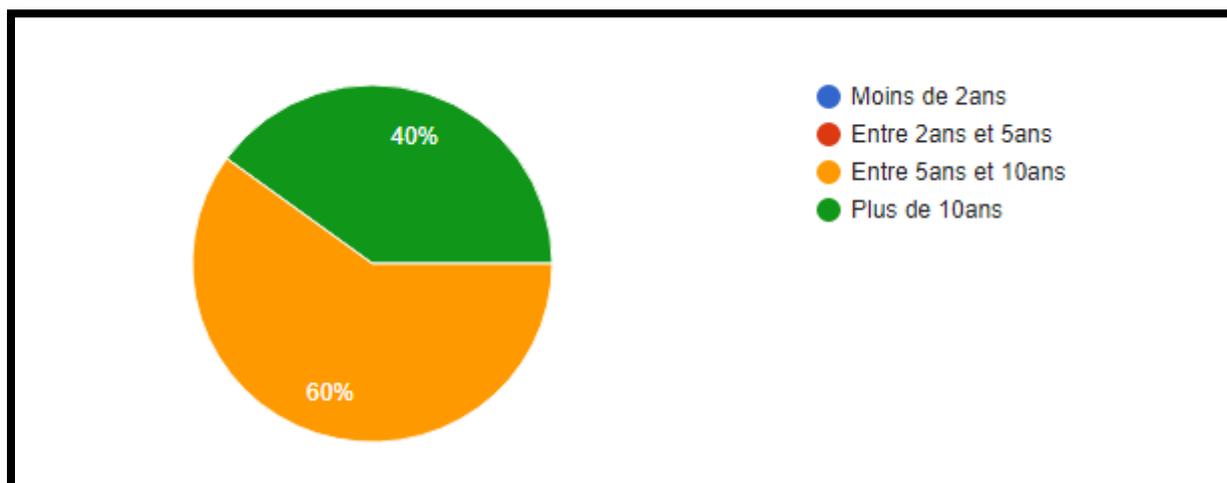
Figure n°04 : Les moyens digitaux utilisés dans la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les banques algériennes semblent être suffisamment lancées dans la transformation digitale. D'après notre enquête et à travers les banques interrogées, le temps nécessaire pour l'intégration du digital diffère d'une banque à une autre. Dans la figure n°05, nous remarquons que 3/5 des banques ont entamé la digitalisation dans leur agence il y a plus de 5 ans, alors que 2/5 des banques l'ont fait il y a plus de dix ans.

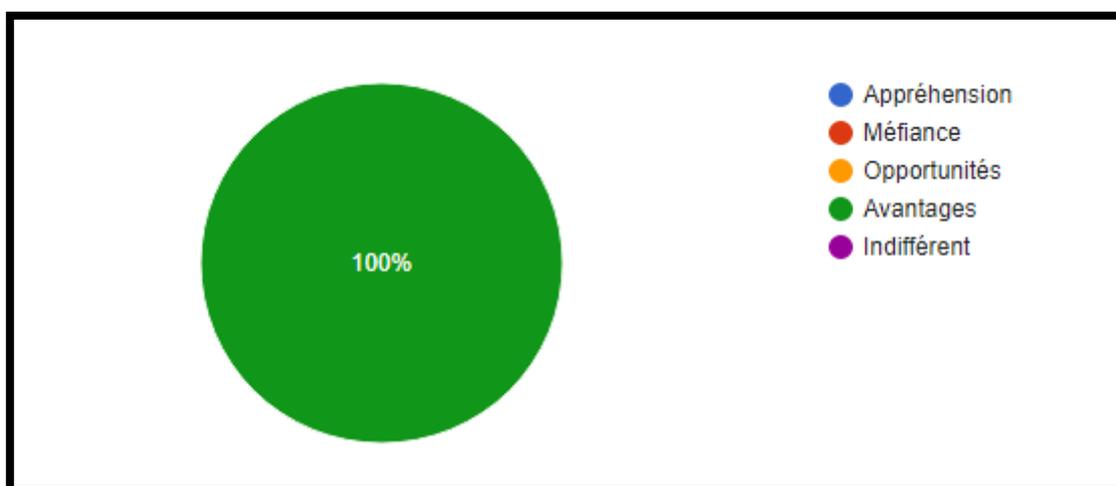
Figure n°05 : la période d'intégration du digital dans la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

A la lecture de la figure n°6, nous constatons que la totalité des banques interrogées considèrent le digital comme une source d'avantage. Autrement dit, ces banques ne regardent pas au digital avec appréhension ni méfiance ou indifféremment.

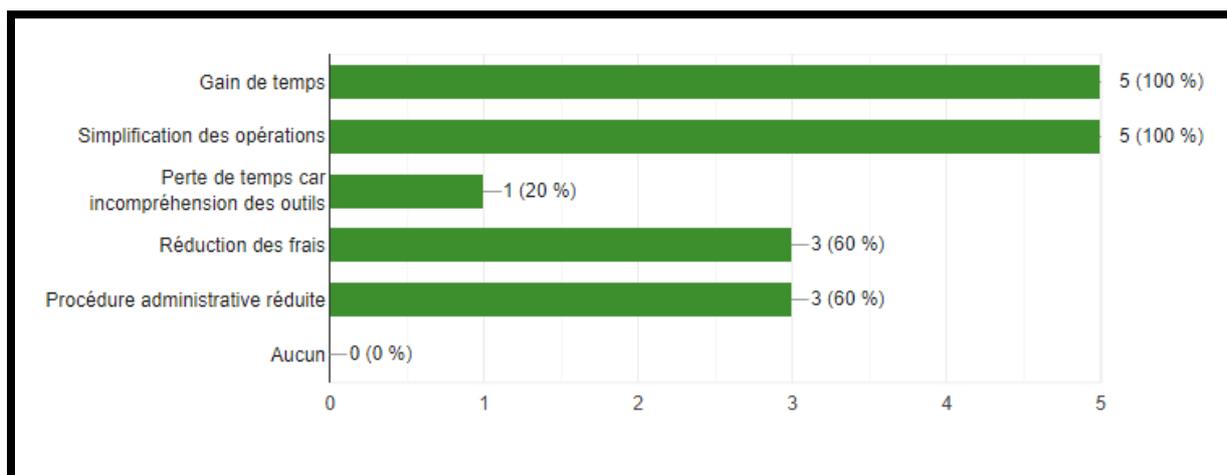
Figure n°06 : Le sens du digital dans les banques.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Le digital a des avantages comme des contraintes, notre étude (figure n°7) montre que le gain de temps et la simplification des opérations sont les deux avantages les plus pertinents pour toutes les banques interrogées. Procédure administrative réduite et la réduction des frais sont aussi des avantages remarquables au sein de trois banques. Par contre une seule banque (société générale) trouve que malgré ses avantages, une perte de temps suite à l'incompréhension des outils reste une contrainte.

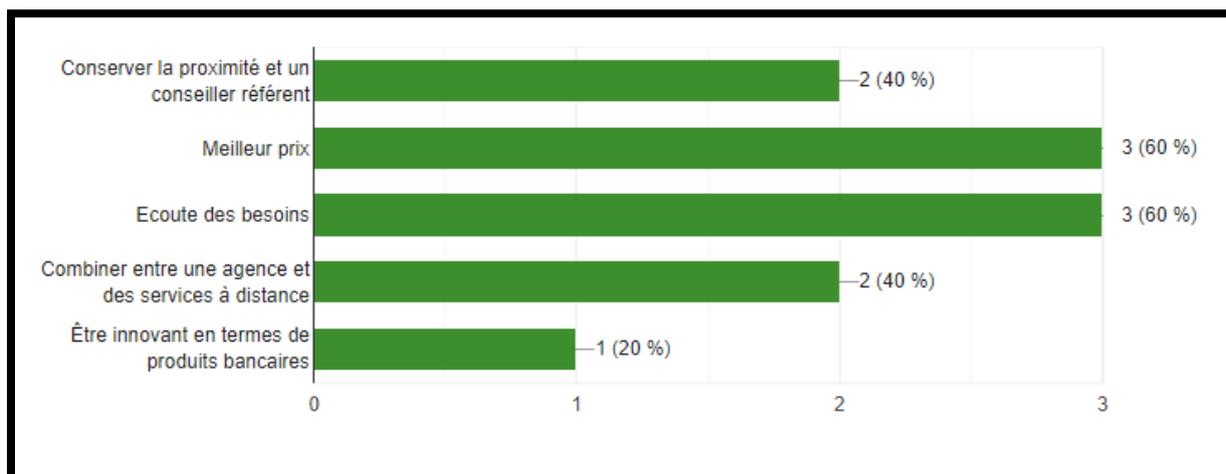
Figure n°07 : les avantages et contraintes de l'intégration du digital.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Selon la figure n°8, il existe plusieurs façons d'attirer la clientèle, et selon les banques interrogées la façon idéale est l'écoute de leurs besoins et présenter des meilleures offres, et afin de les fidéliser elles optent pour la combinaison entre une agence et des services à distance, la conservation de la proximité et un conseiller référent. La banque TRUST, en plus des façons citées précédemment, être innovant en terme de produits bancaires et aussi une meilleure façon d'attirer et de fidéliser sa clientèle.

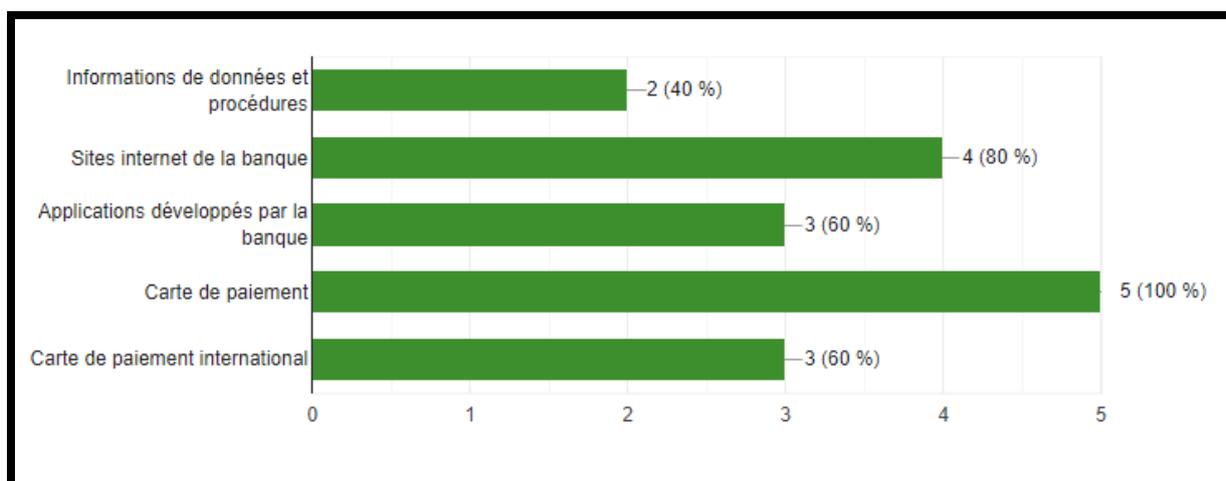
Figure n°08 : les différentes façons d’attirer la clientèle de la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l’enquête

Plusieurs et différentes NTIC sont implanté dans la banque, mais les plus utilisé sont : Sites internet, Les applications développées, Les cartes de paiements national et international. D’après la figure n°9, nous remarquons que l’ensemble des banques interrogées utilisent les cartes de paiement bancaire comme nouvelle technologie d’information et de communication. 80% des banques créent un site internet dont l’objectif est de présenter leur organisme d’une meilleure façon. D’autre NTIC sont implantés au sein des banques telles qu’information des données et procédures, les applications développées et les cartes de paiement international.

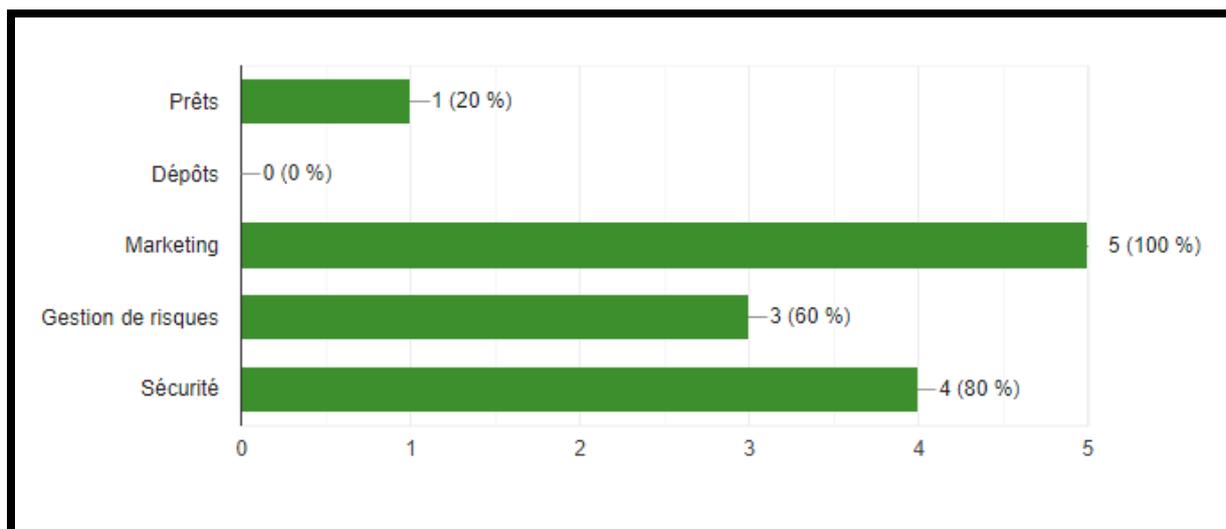
Figure n°09 : Les NTIC implantées dans la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l’enquête

Il existe plusieurs activités digitalisées tels que les prêts, les dépôts, le marketing, la gestion des risques, la sécurité, que la banque utilise pour la facilité et la rapidité. Nous constatons que toutes les banques interrogées (figure n°10) utilisent la digitalisation en termes de marketing, quatre banques en terme de sécurité et moyennement la gestion des risques (trois banques), et une seule banque utilise le digital dans son activité de prêts.

Figure n°10 : Les activités digitalisées de la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La figure n°11 montre que chaque banque a sa propre méthode de digitalisation des services et produits utilisés par internet ou carte bancaire :

- La Banque NATIXIS utilise plusieurs services et produits digitalisés parmi ;
 - ✓ E-Banking transactionnel : Banque à distance, chèque virement, carnet de chèque, consultation.
 - ✓ E-Notif : avis d'opérer automatique.
 - ✓ Banque mobile Banxy : compte chèque et devise pour particulier via téléphone portable.
 - ✓ Trade : Application pour le commerce extérieur.
- La banque Société générale facilite l'utilisation des services et produits pour leurs clients via leur site internet ou carte bancaire en proposant :
 - ✓ Les retraits.
 - ✓ Les paiements en lignes.

- ✓ Les virements.
- ✓ Les consultations des soldes.
- ✓ Les réclamations.
- ✓ La simulation de crédits.
- La banque CNEP propose :
 - ✓ Espace client.
 - ✓ E-Banking.
 - ✓ Carte CIB.
- La banque TRUST propose :
 - ✓ Gestion des comptes.
 - ✓ Simulation des crédits.
 - ✓ Le suivi du volet commerce international.
- La banque BNA :
 - ✓ Paiement en ligne.
 - ✓ Retraits.
 - ✓ Simulation de crédits.

Figure n°11 : les services et produits digitalisés de la banque.

-E-Banking transactionnel : banque à distance, chèque virement, carnet de chèque, consultation. -E-Notif : Avis d'opérer automatique. -Banque Mobile Banxy: compte chèque et devise pour particuliers via téléphone portable. -Trade : Application pour le commerce extérieur.
Espace client E-banking Carte CIB
Retrait Paiements en ligne Virements Consultations des soldes Réclamation Simulation de crédit
Gestion des comptes Simulation de crédit Suivi du volet commerce international

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La figure n°12 représente les informations fournies par les cinq banques interrogées ; elles indiquent que la part des services et produits digitalisés dans le total des activités, qui diffère d'une banque à une autre. Dont deux (Société générale et NATIXIS) estiment un taux qui s'élève à 60%, ce taux correspond aux services et produits utilisés par le digital dans ces banques. La CNEP et la BNA estiment qu'elle est de 50%, tant dis que la banque TRUST déclare un taux de 20%.

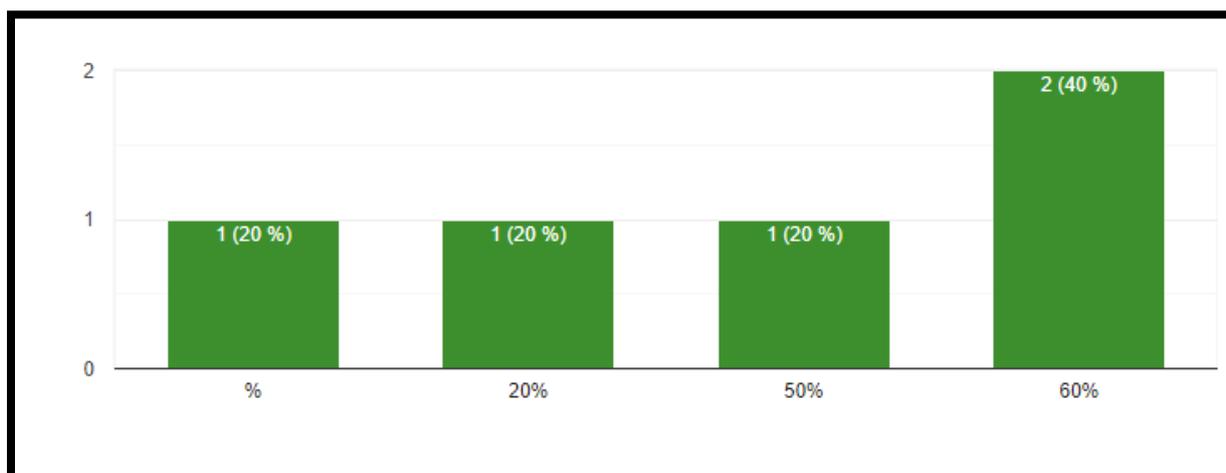
Figure n°12 : La part des services et produits digitalisés dans le total des services et produits offerts par la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Dans la figure n°13, nous constatons qu'un taux de 60% représente la digitalisation dans le total des activités des deux banques Société générale et NATIXIS ces deux banques estiment que qu'une part de 60% de leurs activités, au sein de ces banques sont utilisées par le digital. Pour la BNA le taux s'élève à 50%, celui de la TRUST s'élève à 20%.

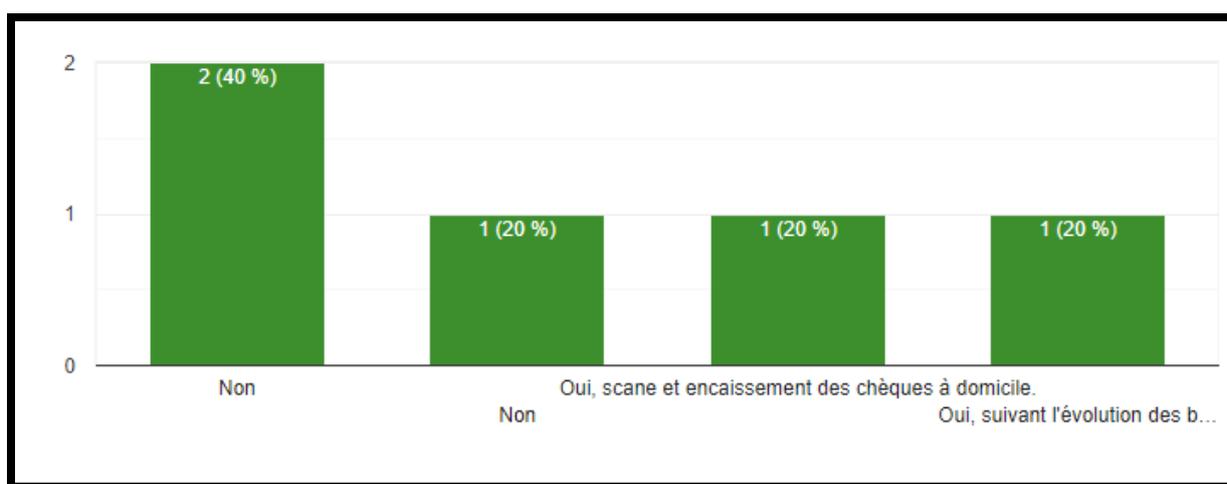
Figure n° 13 : Le taux de la digitalisation dans le total des activités des banques.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La figure n°14 montre que la grande partie des banques interrogées (trois banques sur 5 : BNA, CNEP, Société générale) ne souhaitent pas introduire de nouvelles technologies au sein de leurs agences. Par contre, la banque NATIXIS propose les scannes et les encaissements des chèques à domicile. Et la banque TRUST souhaite introduire d'autres nouvelles technologies en suivant l'évolution des clients.

Figure n°14 : Les nouvelles technologies à introduire au sein de chaque banque.

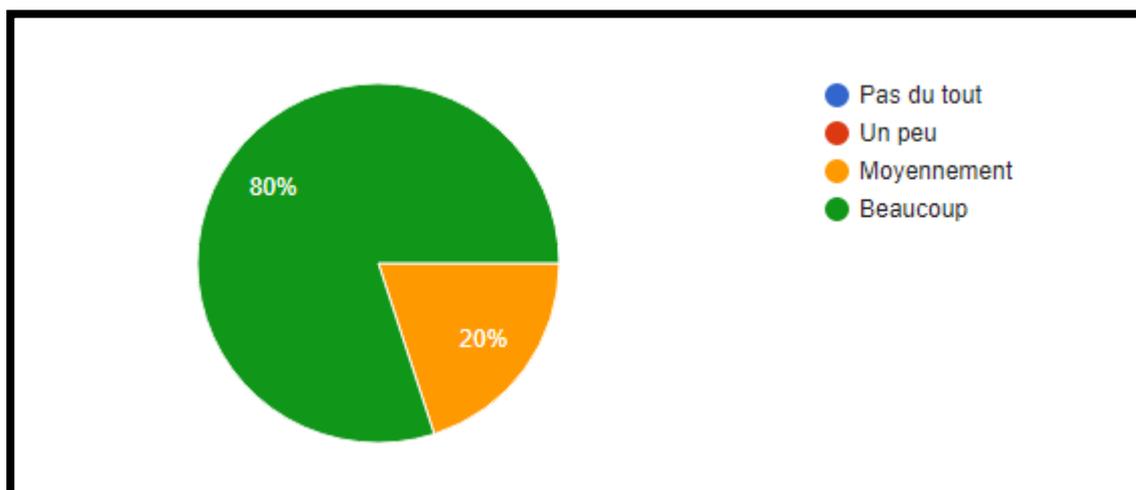


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

2. L'impact de la digitalisation sur les métiers bancaires

Avec l'introduction du digital, le secteur bancaire a fortement été touché. Les informations fournies par la figure n°15 montrent que 80% (quatre banques) trouvent que le digital a beaucoup modifié la relation avec leurs clients, tant dis qu'une seule banque (CNEP) considère que la relation est moyennement modifiée.

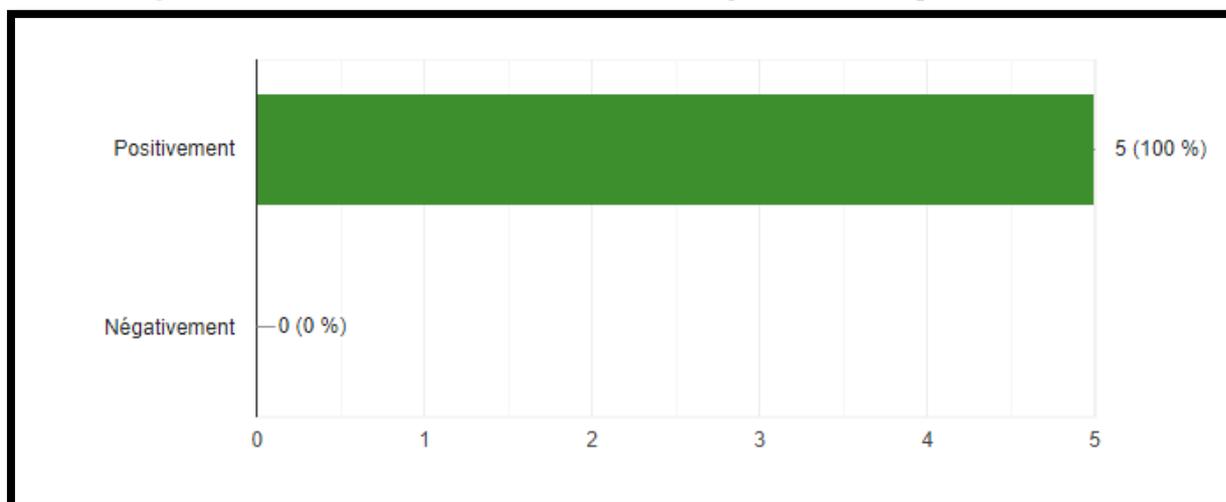
Figure n°15 : La modification du digital entre la banque et la relation clients.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Dans tous les cas, les modifications de la relation banque/clients induites par l'introduction du digital sont jugées totalement positives par les banques interrogées (la figure n°16, ci-dessous).

Figure n°16 : Le sens de la modification du digital entre banque et clients.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

L'adoption du digital a affecté la majorité des activités bancaires, notamment les guichets. Selon les banques interrogées (la figure n°17), la fréquentation des guichets bancaires par les clients a diminué. Pour la banque Société générale cette diminution est estimée à 30% tandis que la TRUST l'estime à 5%, la BNA à 10%, et la banque NATIXIS a notamment enregistré cette diminution durant la période COVID et en parallèle le développement de la banque à

distance. Concernant la CNEP, le digital n'a pas réellement affecté la fréquentation de ses guichets par les clients.

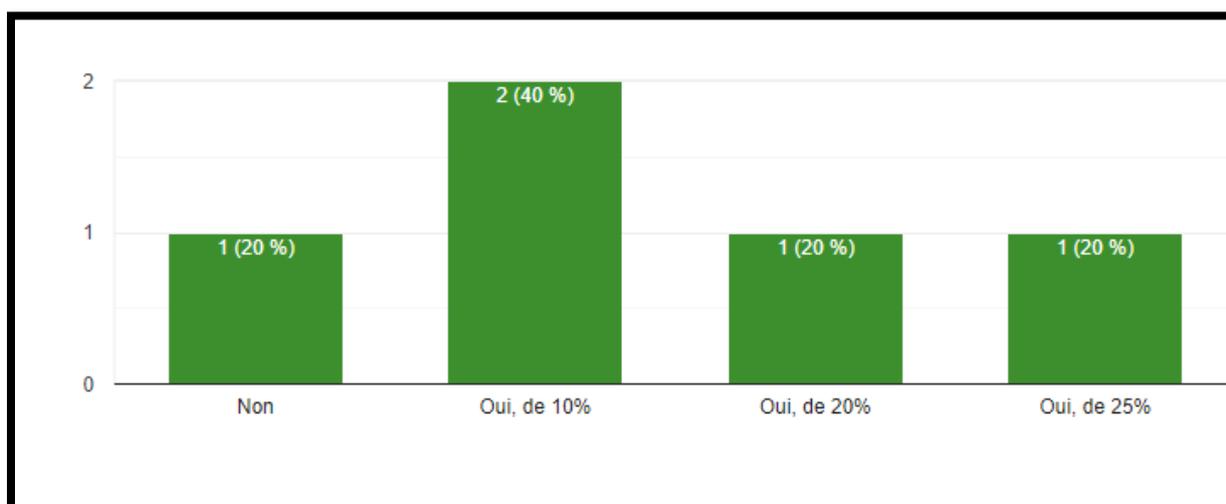
Figure n°17 : la fréquentation des guichets par les clients de chaque banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

En termes de nombre de clients, la figure n°18 montre que quasiment toutes les banques interrogées affirment avoir enregistré une augmentation, à différent taux, du nombre de client à la suite de l'introduction d'un service ou produit digitalisé : 25% pour Société générale, 20% pour NATIXIS, 10% pour les deux banques TRUST et BNA. Seule la CNEP n'a pas connu une augmentation du nombre de clients.

Figure n° 18 : Le taux de l'augmentation des clients suite à l'introduction du digital.

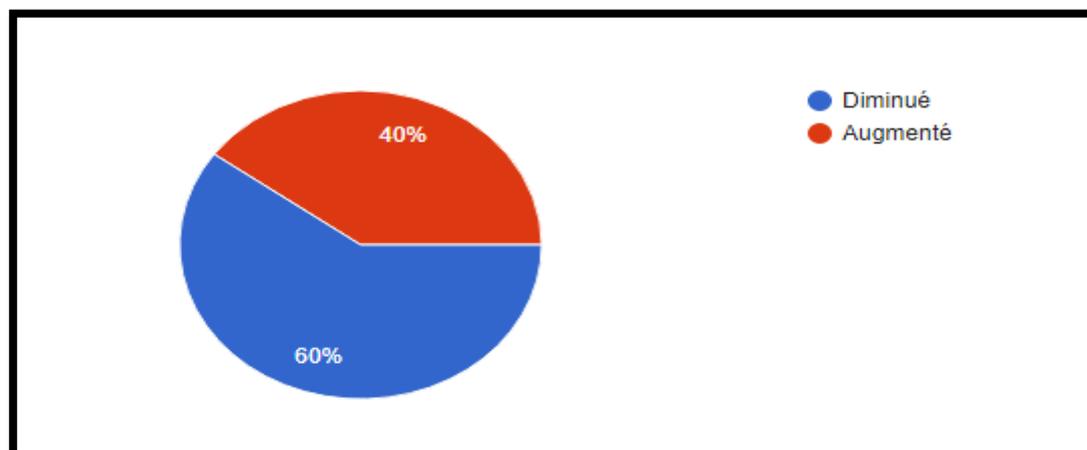


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Concernant le nombre d'opérations financières réalisées au niveau des guichets bancaires, la figure n°19 montre que la majorité (60%) des banques interrogées confirme

enregistré une diminution des opérations réalisées au niveau des guichets. Le reste, soit 40% affirme avoir enregistré plutôt une augmentation.

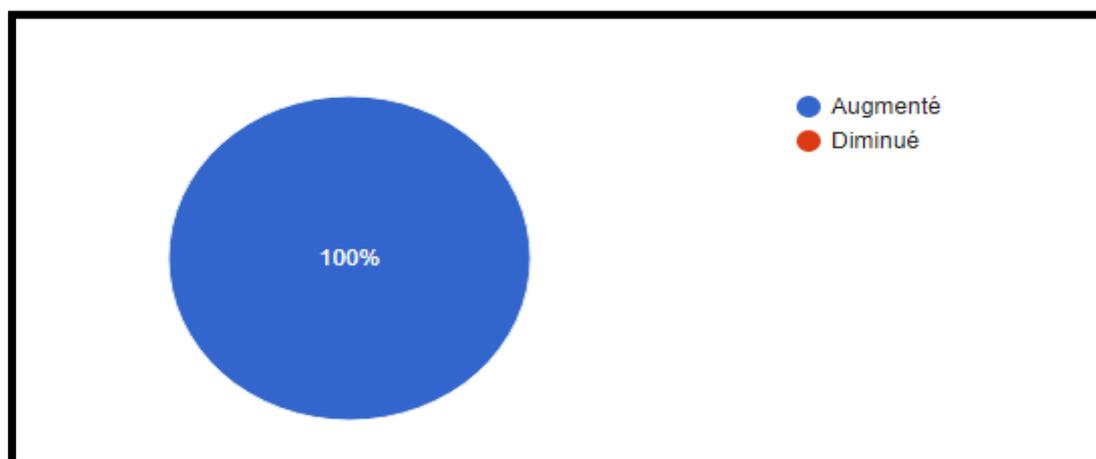
Figure n°19 : le taux de l'augmentation et de diminution du nombre d'opérations réalisés par les guichets de la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

L'introduction du digital affecte aussi le chiffre d'affaire réalisé par les banques. La figure n°20 montre que toutes les banques interrogées enregistrent une augmentation du chiffre d'affaire réalisé.

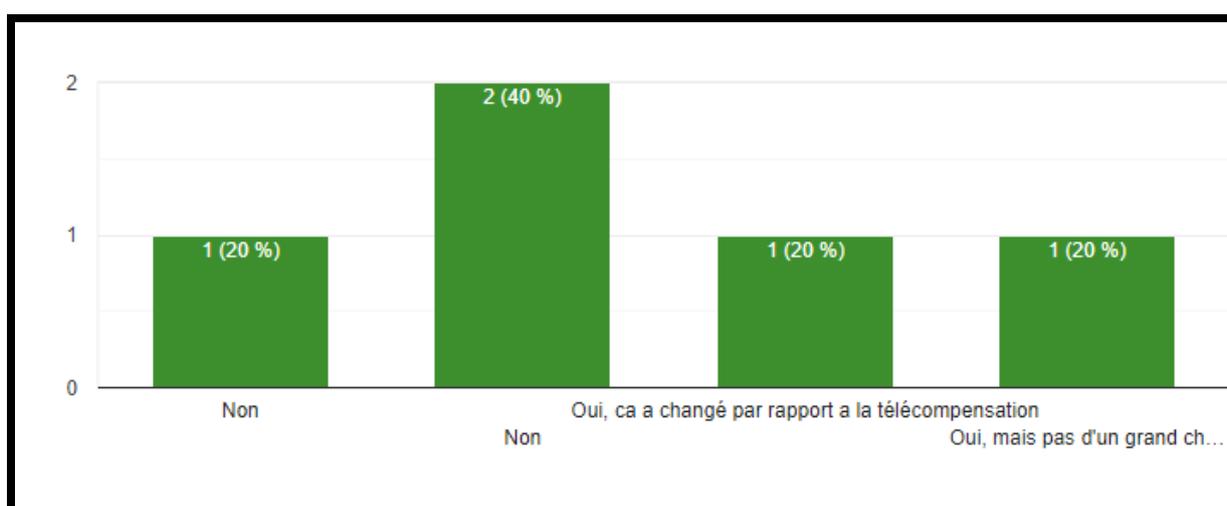
Figure n° 20 : Le taux de l'augmentation et diminution du chiffre d'affaire de chaque banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Le digital a eu un impact sur les métiers bancaires (la figure n°21). Les métiers des agents des banques interrogées n'ont pas changé dans 3/5 banques (CNEP, TRUST, NATIXIS) suite à l'introduction du digital. Concernant la banque Société générale, celle-ci a connu un changement suite à l'intégration de la télé-compensation. Pour la BNA le changement est aussi présent, le digital a facilité les métiers de leurs agents par les nouvelles technologies apportées d'un taux faible.

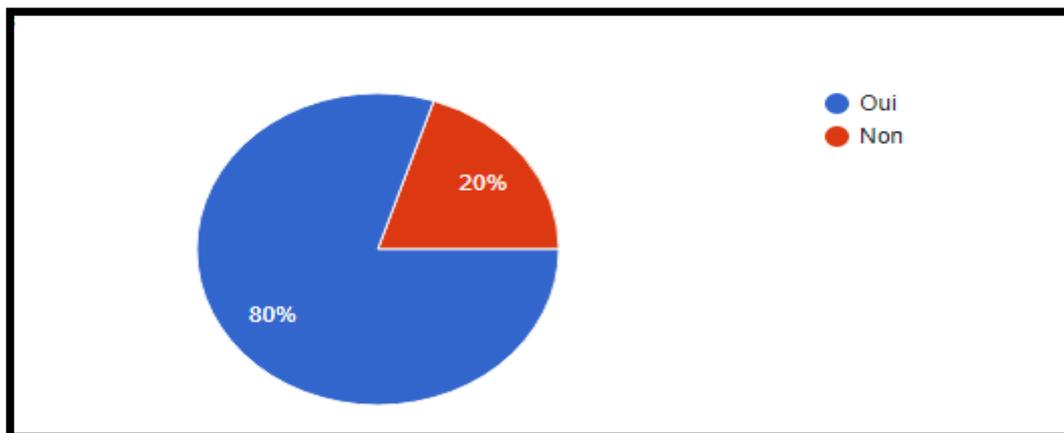
Figure n°21 : l'impact de l'introduction du digital sur les métiers des agents de la banque.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

L'impact du digital sur les métiers bancaires se manifeste par l'apparition de certaines nouvelles activités bancaires. Dans la figure n°22, nous remarquons que 80% des banques ont créé des activités nouvelles suite à l'introduction du digital, par contre 20% continuent de fonctionner selon les mêmes activités.

Figure n°22 : Le taux de création de nouvelles activités suite à l'introduction du digital dans les banques.

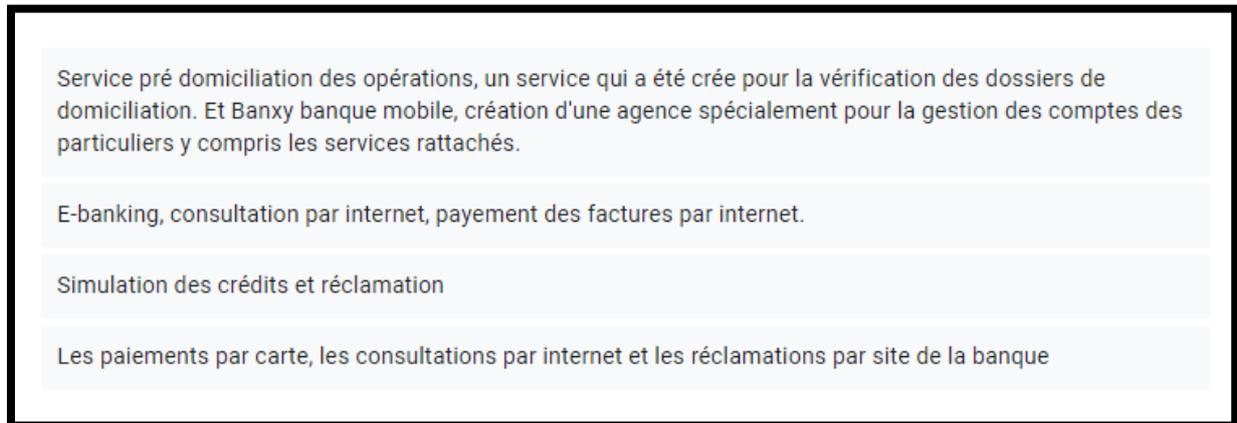


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les nouvelles activités créées par les 80% des banques interrogées se présentent comme suite (figure n°23):

- ✓ NATIXIS ; Service pré-domiciliation des opérations : un service qui a été créé pour la vérification des dossiers de domiciliation. Banxy Banque mobile : création d'une agence spécialement pour la gestion des comptes particuliers y compris les services rattachés.
- ✓ CNEP : E-Banking, Consultation par internet, Paiement des factures par internet.
- ✓ Société générale : Simulation des crédits, Réclamations.
- ✓ BNA : Les paiements par carte, Consultation par internet, Les réclamation par site de la banque.

Figure n°23 : les nouvelles activités créées par chaque banque suite à l'introduction du digital.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Conclusion

Afin d'avoir une idée claire sur la réalité des banques Algériennes par rapport au sujet de la digitalisation, nous avons réalisé une enquête. Le premier objectif de l'enquête était d'identifier les moyens, les canaux, les services, les produits et les activités digitalisés utilisés dans les banques algériennes. D'après les données collectées, nous avons pu faire un constat que toutes les banques interrogées se sont lancées dans la transformation digitale par l'introduction des diverses plateformes digitales.

Le second objectif de l'étude était d'évaluer l'impact de la digitalisation sur les métiers bancaires. Notre constat est que ces métiers sont touchés par le digital mais d'un faible changement. Cela peut s'expliquer à l'incompréhension des outils du digital et le manque de confiance des clients qui préfèrent le contact direct avec leurs conseillers.

Il est souligner que toutes banques souhaitent introduire de nouvelles technologies au sein de leur établissement pour la facilité, la rapidité afin d'attirer et fidéliser la clientèle.

Conclusion générale

Avec l'apparition d'internet, la vie quotidienne des individus, des banques et des entreprises s'est caractérisée par de grands changements liés à l'apport de la transformation digitale et aux NTIC. S'en est suivie une révolution technologique qui a permis une transformation radicale des techniques et modèles de travail dans tous les domaines, notamment dans le domaine bancaire qui est l'un des secteurs les plus réactifs en termes de progrès technologique et d'innovation et avec la digitalisation, les banques ont vu leurs activités se faire transformer à plusieurs niveaux.

Cette digitalisation se présente comme un processus nouveau qui permet aux clients d'avoir accès facile à leur compte, d'effectuer des transferts d'argent en ligne par un simple clic, peu importe le lieu ou l'heure. Ce qui fournit un atout incontournable pour les clients de nos jours qui sont ultra connectés et qui accorde de l'importance aux libres services, recherchant constamment une offre personnalisée, compétitive, et surtout accessible à tout moment.

Dans le cas des banques algériennes, et sur la base de l'étude de cas de certaines banques installées dans la wilaya de Bejaia, nous pouvons retenir que la transformation digitale dans les banques n'est plus un luxe, mais une nécessité. Cette transformation numérique n'a de sens que si elle est ressentie comme gagnante entre les clients et la banque. La transformation digitale des banques semble avoir réussi de convaincre les clients de consommer les produits bancaires digitalisés, puisque la majorité des banques interrogées confirme son succès et déclare que le digital a positivement modifié leur relation avec la banque.

En effet, les données de l'enquête que nous avons réalisée sur la digitalisation des banques algériennes, son étendue et son impact sur les métiers bancaires indiquent que la majorité des banques algériennes se sont déjà lancées dans des projets de transformation digitale. Plusieurs banques interrogées, privées ou publiques, poursuivent leur stratégie pour un développement de leurs réseaux et canaux de distribution digitaux et œuvrent à intégrer d'autres nouvelles technologies et proposer à leurs clients de nouveaux produits et services digitaux afin d'attirer et fidéliser sa clientèle.

Par ailleurs, en matière des métiers de la banque, notre étude montre que ces derniers sont renforcés par la digitalisation et les nouvelles technologies d'information et de communication. Toutefois, l'impact de la digitalisation semble de faible ampleur sur les métiers bancaires des banques interrogées.

Les manifestations de la digitalisation sur les activités bancaires des banques algériennes (les banques interrogées) se présentent par le recours aux différents réseaux, moyens, services et activités digitalisés. Mais à un rythme plus lent à la mesure de ce qu'offre-les banques du monde extérieur.

La digitalisation et le numérique vont se poursuivre et s'étendront à tous les secteurs d'activités. Les plateformes numériques sont mondiales et elles interviennent dans la vie quotidienne des citoyens de tous les pays. L'Algérie étant une économie ouverte, il est donc impératif de prendre au sérieux ce phénomène en actualisant l'innovation numérique qui constitue sans aucun doute une opportunité, ce qui peut jouer un rôle clé dans la modernisation du secteur bancaire algérien.

« Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale...mais de digital dans leur stratégie ! », Fabrice Lamirault (2017)

« L'évolution du monde bancaire à l'ère du digital ».

Annexes

Questionnaire sur la digital dans les banques Algériennes et son impact sur leurs métiers.

Dans le cadre de notre sujet de travail de fin d'étude, nous souhaitons vous soumettre un questionnaire afin d'affiner nos recherches. Le questionnaire a été conçu pour répondre aux deux objectifs spécifiques de l'étude :

- ✓ Evaluer l'étendue de la digitalisation dans les banques Algériennes.
- ✓ Evaluer l'impact du digital sur les métiers bancaires.

1. Nom de la banque :
2. Date de création :
3. Nombre d'agence :
4. La banque est-elle : Privée Publique

5. Disposez-vous dans votre agence :

- D'un réseau de distribution et guichets automatiques (DAB/ GAB)
- D'un réseau de paiement électronique chez les commerçants
- D'un réseau de carte bancaire
- D'un réseau SWIFT
- D'un réseau internet
- D'un réseau intranet

Autre :

6. Quels sont les moyens digitaux de communication utilisés dans votre établissement ?

- Messagerie instantané Mail
- Internet Tablette

Autre :

7. Depuis quand avez-vous entamé la digitalisation dans votre agence ?

- Moins de 2 ans Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

8. Comment vivez-vous le digital dans votre établissement ?

- Appréhension Méfiance Opportunité
- Avantage Indifférent

14. Quelles sont les activités de la banque digitalisées ?

- Prêts Dépôts Marketing
- Gestion des risques Sécurité

15. Quels sont les services/ produits digitalisés par internet / ou carte bancaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Quelle est la part (estimation en %) des services/ produits digitalisés dans le total des services/produits offerts par votre banque ?

.....

17. Combien représente (en %) la digitalisation dans le total des activités de votre banque ?

.....

18. La fréquentation de vos guichets par vos clients a-t-elle diminué ? (de combien en %)

.....

19. Le nombre de vos clients a-t-il augmenté suite à l'introduction d'un service/produit digitalisé ?

- Oui Non

Si Oui, de combien en (%) :

20. Le nombre d'opérations réalisées par vos guichets a :

- Augmenté Diminué

21. Le chiffre d'affaire a :

- Augmenté Diminué

De combien :

22. Les métiers de vos agents ont-ils changé suite à l'introduction du digital ?

Oui

Non

Si Oui, de quel sens ?.....

23. Votre banque a-t-elle créé des activités nouvelles suite à l'introduction du digital ?

Oui

Non

Si Oui, des exemples d'activités :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

24. Souhaitez-vous introduire d'autres nouvelles technologies au sein de votre banque ?

Oui

Non

Si Oui, que proposez-vous ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Impact du digital sur le métier du gestionnaire du Back office.

Tableau n°2 : Impact du digital sur le métier du conseiller de clientèle.

Tableau n°3 : Impact du digital sur le métier du responsable d'agence.

Tableau n°4 : La répartition du réseau bancaire public au niveau de Bejaia par agence.

Tableau n°5 : La répartition du réseau bancaire privé au niveau de Bejaia par agence.

Liste des figures

Figure n°01 : Répartition des banques publiques en pourcentage.

Figure n°02 : Répartition des banques privées en pourcentage.

Figure n°03 : Les réseaux bancaires que la banque dispose.

Figure n°04 : Les moyens digitaux utilisés dans la banque.

Figure n°05 : La période d'intégration du digital dans la banque.

Figure n°06 : Le sens du digital dans les banques.

Figure n°07 : La modification du digital entre la banque et la relation client.

Figure n°08 : Le sens de la modification du digital entre banque et client.

Figure n°09 : Les avantages et contraintes de l'intégration du digital.

Figure n°10 : Les différentes façons d'attirer la clientèle de la banque.

Figure n°11 : Les NTIC implantées dans la banque.

Figure n°12 : Les activités digitalisées de la banque.

Figure n°13 : Les services et produits digitalisés.

Figure n°14 : La part des services et produits digitalisés dans le total des services **et** produits offerts par la banque.

Figure n°15 : Le taux de la digitalisation dans le total des activités des banques.

Figure n°16 : La fréquentation des guichets par les clients de chaque banque.

Figure n°17 : Le taux de l'augmentation des clients suite à l'introduction du digital.

Figure n°18 : Le taux de l'augmentation et diminution du nombre d'opérations réalisées par les guichets de la banque.

Figure n°19 : Le taux de l'augmentation et diminution du chiffre d'affaire de chaque banque.

Figure n°20 : L'impact de l'introduction du digital sur les métiers des agents de la banque.

Figure n°21 : Le taux de création de nouvelles activités suite à l'introduction du digital dans les banques.

Figure n°22 : Les nouvelles activités créées par chaque banque suite à la digitalisation.

Figure n°23 : Les nouvelles technologies à introduire au sein de chaque banque.

Table des matières :

Introduction générale	01
Chapitre1 : La transformation digitale	
Introduction.....	03
Section1 : Définition de la transformation digitale et la digitalisation des banques	
1.1 : Définition de la transformation digitale.....	03
1.2 : Définition de la transformation digitale de la banque.....	04
Section 2 : Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire	
1.1 : Evolution des Attentes et des Comportements des clients.....	06
1.2 : Les Banques en ligne : Nouvelle Source de Concurrence.....	06
1.3 : La Fintech : Avancée du monde de la finance	07
Section 3 : Les apports et les risques de la transformation digitale	
3.1: Apports de la transformation digitale	08
3.1.1 : Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux.....	08
3.1.2 : La rentabilité	08
3.1.3 : Gain de temps.....	08
3.1.4 : Extension géographique.....	09
3.2 : Risques de la transformation digitale.....	09
3.2.1 : La fraude.....	09
3.2.2 : Blanchiment d'argent	10
3.2.3 : La protection des données personnelles	10
3.2.4 : l'absence de contact humain.....	10
Conclusion.....	11

Chapitre 2 : Les métiers bancaires et la digitalisation

Introduction11

Section 1 : Les principales transformations digitales de la banque

1.1 : Une interaction des banques avec les clients.....	13
1.2 : Modification des processus opérationnels.....	14
1.3 : Evolution des usages de fonctionnement interne.....	16
1.4 : Evolution des usages de fonctionnement interne	17
1.5 : Evolution des métiers de la banque	19

Section 2 : Reconfiguration des métiers de la banque à l'ère de la digitalisation

2.1 Évolution du métier de Gestionnaire de back office	22
2.2 Évolution du métier du conseiller clientèle	23
2.3 Évolution du métier de responsable d'agence	25

Section 3 : Les différents produits et services bancaires digitalisés

3.1 : Les cartes bancaires	28
3.2 : Les sites bancaires	28
3.3 : Les banques en ligne.....	28
3.4 : Les guichets automatiques bancaires	29
3.5 : Terminal de paiement électronique	29
3.6 : Les applications en ligne	29
3.7 : Le call center	30
3.8 : L'agence digitale	30
3.9 : La signature électronique	30

Conclusion31

Chapitre 3 : la digitalisation dans les banques algériennes et son impact sur les métiers bancaires

Introduction32

Section 1 : présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

1.1 Le réseau bancaire de la wilaya de Bejaia.....	33
1.1.1 Les banques publiques.....	33
1.1.2 Les banques privées.....	33

1.2	La répartition du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia.....	34
1.2.1	La répartition des banques publiques.....	35
1.2.2	La répartition des banques privées.....	35
Section 2 : La méthodologique et le déroulement de l'étude		
2.1	La méthodologie de recherche	39
2.2	Déroulement de l'enquête	39
Section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude		
3.1	L'étendu de la digitalisation dans les banques algériennes	40
3.2	L'impact de la digitalisation sur les métiers bancaires	49
	Conclusion.....	54
	Conclusion générale.....	55
	Annexes.....	57
	Liste des tableaux.....	61
	Liste des figures.....	62
	Bibliographie.....	66

Bibliographie

Référence :

- Ettien Peron, Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire, Fidel Ettien, Brest Business School, Nathalie peron, Doux, 2018, DIF 2018, Lyon, 2018.
- Beziade C. & Assayag S., l'impact du numérique sur les métiers de la banque, les études de l'observatoire, France, 2014.
- Bos. (2018), « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? », Céline Bos, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018.
- Boyer L ; et Scouarnec A. (2006), Synthèse de l'étude : la prospective des métiers RH.
- David Fayon (2018), « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale, Gestion et management », Université Paris-Saclay.
- Denis N., La Banque en Pleine Transformation, Annales des Mines-Réalités industrielles, 2019/1, Février 2019, pages 33 à 35.
- Lecigne P., Les Banques de Détail le Dos au Mur, l'Expansion Management Review, 2014/4, N°151, pages 86 à 89.
- Lemoine P., La transformation numérique de l'économie française, Rapport au gouvernement, Novembre 2014.
- Mckinsey, Accélérer la mutation numérique des entreprise : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, Mckinsey&Company, 2014.
- Sicard M., Banque virtuelle, Dans Médium 2012/1 (n°30), pages 65 à 70.

Article, Revue et publication :

- AITOUHAMMOU Meriem, AITTALEB Nezha, KHARISS Mohamed « La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires marocaines » Article, Université Mohamed V de RABAT, Maroc 2019.
- AKKARENE Rim, BOUDA Nabil et AMEZIANE Louiza, « utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le secteur bancaire : cas des banques de la ville de Bejaia, Algérie ». Revue internationale d'économie numérique, Volume2, N°1 2020.
- BRIBICH S. & al (2021) « La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : cas des entreprises du grand Agadir », Revue internationale du chercheur « Volume 2 : Numéro 2 ».
- EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. (2022) «Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1»
- Journal El Moujahid Economie, Article DEMMAD Akila 2021.
- MIMECHE Wassim « Analyse de l'impact du Management de la transformation digitale en période de crise sanitaire : résultat d'une étude de terrain ». Article d'enseignant chercheur à l'ESA-Paris 2021.
- Revue internationale du chercheur.
- Revue internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume1 Numéro1 janvier-Mars 2019.

Thèse, Mémoire, et Travaux Universitaire :

- AARAS Mounir et NICOLOSI Alessandro, « La digitalisation du secteur bancaire : La perception par les clients ». Conférence Paris 2020.
- BELADI Sonia « Transformation digitale de la banque de détail enjeux/impact ». Mémoire de fin d'étude Master, Université Mouloud Mammeri de TIZI- Ouzou 2019/2020.
- BEN BOUBAKER Safa, « l'Evolution du modèle bancaire à l'Ere du digital ». Mémoire de fin d'étude, Institut de financement du développement du Maghreb Arabe, Tunis 2020.
- BENCHOUK Amina, « La transformation digitale des banques : les facteurs de résistance des clients ». Travail de fin d'étude Licence, Ecole supérieure de Technologie, ESSAOUIRA, Marrakech 2019/2020.
- CONILH Arthur, « Les effets de la digitalisation des banques de détails en France sur la satisfaction client », Mémoire de Master, Montpellier Business School 2020.
- DAVID Fayon, « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de transformation digitale ». Thèse de Doctorat, Université de Paris Saclay 2018.
- DERRIDJ Ryma et AMIAR Lila, « La Digitalisation au sein du secteur bancaire entre causes et conséquences cas d'ABC Bank ». document de travail N°10, ESC Pau Institut de recherche en Management et en Pratique d'entreprise 2020.
- FRHANE Fethi, « l'impact du Marketing Digital sur la performance des entreprises ». Thèse de Doctorat, Université de SIDI BelAbbas 2018/2019.
- LAMRIBEN Samra et LAOUCHET Lilia, « La digitalisation dans la banque Algérienne : cas des banques de la wilaya de Bejaia ». Mémoire fin de cycle Master Université de Bejaia 2019/2020.
- OMEROVIC Nervan, « Banques digitales : Evolution ou Révolution ? ». Travail pour l'obtention du Bachelor HES, Haute Ecole de gestion Genève 2020.
- SAIDI Hakima et TEKILI Radia, « L'impact de l'introduction des TIC sur les innovations financières de la banque ». Mémoire de fin d'étude Master, Université Abderrahmane Mira de Bejaia 2019/2020.

Webographie :

<https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhnNTkrHCVjUJ9DO-lazYbsPeEp2Lx-master.pdf>

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

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

<https://www.umtmo.dz/dspace/bitstream/handle/umtmo/12106/memoire%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/les-banques-a-l-ere-du-digital-l-irreversible-transformation-12080>

<https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>

<https://www.bea.dz/http://bourse-dz.com/finance-augmentation-du-capital-social-des-banques/>

<http://www.aps.dz-economie-96834-mohamed-dahmani-nomme-president-du-conseil-d-administration-du-cpa>

<https://www.algerie-eco.com/2018/03/29/badr-banque-plus-de-30-nouvelles-agences-sont-en-cours-de-finalisation/>

<http://bourse-dz.com/finance-augmentation-du-capital-sicial-des-banques/>

<https://algeria20.com/2019/10/10/banque-de-developpement-local/>

<https://particuliers.sosietegenerale.dz/fr/mentions-legales/>

<https://www.natixis.dz/https://www.bnpparibas.dz/mentions-legales/>

<https://www.trustbank.dz/https://www.elbaraka-bank.com/>

<https://www.housingbankdz.com/https://www.fransabank.dz/https://www.bank-abc.com/>

<https://www.ag-bank.com/>

<https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/download/845/726/3002>

https://www.esc-pau.fr/faculte-recherche/documents/cahiers/wp_10.pdf

Résumé

Ces vingt dernières années, tous les secteurs de l'économie n'ont pas eu le choix que de s'adapter à la révolution numérique et d'intégrer la digitalisation dans leur fonctionnement. Les banques traditionnelles ont dû repenser leur mode de fonctionnement ainsi que leurs offres pour répondre à la concurrence des nouveaux entrants. Ce travail a pour objectif d'étudier l'effet de la transformation digitale sur les métiers de la banque auprès de quelques banques en Algérie. Pour cela on a réparti notre travail en deux grandes parties, une qui se compose de deux chapitres théorique sur les concepts de la digitalisation et l'impact de cette dernière sur les métiers bancaires, et une autre partie, où on se base sur une étude empirique sous forme de questionnaire auprès de quelque banques algériennes afin d'avoir des réponses qui répondent à notre problématique. Les résultats issus de cette étude montrent que le digital dans le secteur bancaire est incontournable, il transforme le métier et la relation banque-client. L'impact de la digitalisation semble de faible ampleur sur les métiers des banques algériennes interrogées, mais ces dernières développent, améliorent et souhaitent intégrer plus la digitalisation et les nouvelles technologies dans leur organisme.

Mots clés : Transformation digitale, révolution numérique, client, nouvelles technologies, métiers bancaires.

Abstract:

Over the past 20 years, all sectors of the economy have had no choice but to adapt to the digital revolution and integrate digitalization into their operations. Traditional banks have had to rethink how they operate and what they offer in order to respond to competition from new entrants. The objective of this work is to study the effect of digital transformation on the banking businesses of some banks in Algeria. For this we have divided our work into two main sections, one consisting of two theoretical chapters on the concepts of digitalization and the impact of digitalization on the banking business, and another part, where we base ourselves on an empirical study in the form of a questionnaire with some Algerian banks in order to have answers that answer our problem. The results of this study show that digital in the banking sector is essential, transforming the business and the banking-client relationship. The impact of digitalization appears to be small on the businesses of the Algerian banks surveyed, but the latter develop, improve and wish to integrate more digitalization and new technologies in their organization.

Keywords: Digital transformation, digital revolution, customer, new technologies, banking businesses.