TITRE DU SUJET

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONEL

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Adama TOGOLA

Travaux dirigés par : Prénom NOM
Titre (Enseignant, Chercheur, Dr …)
UTER ----

Thème : « Impact de la digitalisation dans la relation client – Institutions financières »

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2018/2019]

CITATIONS

OPTIONNEL

1 page maximum

Hors pagination.

3.DEDICACES

A mes parents
Feu Gaston TOGOLA
Jean LOUIS KONE
ET NANA KONDO

A mes frères
Ismaïla TOGOLA
Daouda KONE
Mohamed KONE
Aboubacar Sidiki KONE

A ma femme
Assitan Foune TRAORE

A mes enfants
Sayon Gaston TOGOLA,
Fatoumata TOGOLA
& Sidy Mohamed TOGOLA

REMERCIEMENTS

A l'issu du long et parfois douloureux parcours de préparation d'une thèse, nous souhaiterions remercier ceux qui l'ont rendu possible.

A messieurs les rapporteurs d'avoir accepté d'évaluer notre travail de recherche.

A madame et messieurs les membres du jury d'avoir contribué à l'enrichissement de cette thèse par leurs remarques et leurs recommandations.

A toutes les personnes, responsables d'entreprises qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à nos questions.

Notre gratitude va au grand nombre de collègues qui ont eu la patience de discuter avec nous de nos recherches, et de nous prodiguer conseils et encouragements.

RESUME

L'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la digitalisation sur la maîtrise des risques liés à la Gestion de la Relation Client dans le secteur bancaire. L'approche méthodologique adoptée permettra de faire une revue de littérature sur la GRC, la digitalisation, ainsi que sur la gestion des risques. À l'aide des entretiens effectués et d'un profil des risques simplifié, en l'occurrence, la cartographie des risques, nous avons pu réaliser notre étude empirique. Les principaux résultats obtenus sont l'évaluation des risques nécessitant un traitement prioritaire avant la révolution digitale, et qui sont devenus faibles, voire maîtrisables à l'ère du digital.

Mots clés : Gestion des risques, Gestion de la Relation Client, Digitalisation, les risques, Cartographie des risques.

LISTE DES ABREVIATIONS

Hors pagination.

Les termes qui demandent une explication et qui sont fréquemment employés dans le mémoire doivent être regroupés dans cette rubrique. Ils sont listés par ordre alphabétique.

DCO : Demande Chimique en Oxygène

EMHV : Esters Méthyliques d'Huile Végétale

SOMMAIRE

Table of Contents

Thème : « Impact de la digitalisation dans la relation client – Institutions financières » 1

2. CITATIONS 2

3. Remerciements/ Dédicace ..... Erreur ! Signet non défini.~~Erreur ! Signet non défini.~~3

4. REMERCIEMENTS ..... 4~~4~~

5. Résumé ..... 5~~5~~

6. liste des abréviations ..... 6~~6~~

7. ..... 6~~6~~

8. Sommaire ..... 1~~1~~

9. LISTE DES tABLEAUX ..... 4~~4~~

10. LISTE DES FIGURES ..... 5~~5~~

11. ..... 5~~5~~

I. Introduction ..... ***6~~6~~***

12. Contexte de la digitalisation ..... 7~~7~~

13. Situation Du Problème ..... 8~~8~~

14. Objectifs De Notre Etude ..... 9~~9~~

I. L'HISTORIQUE DE LA DIGITALISATION DANS LES INSTITUTIONS FINANCIERES ..... ***10~~10~~***

1. Environnement des institutions financières avant la digitalisation ..... 13~~13~~

a. Origine du terme « banque » ..... 13~~13~~

b. Définition juridique de la banque ..... 13~~13~~

c. Histoire de l'activité bancaire ..... 14~~14~~

d. Les six grandes fonctions des établissements financiers ..... 17~~17~~~~16~~

2. La migration de la banque vers la digitalisation ..... 19~~19~~

a. Bref historique de la banque digitale ..... 19~~19~~

b. *De grandes évolutions en Afrique de l'Ouest !* ..... 22~~22~~~~21~~

c. Les Défis de la digitalisation ..... 23~~23~~

d. Les Acquis de la Digitalisation 2626
e. Devenir une banque numérique 3131

3. Relation empirique Client et Institution financière avant la digitalisation 3535

a. Disponibilité du crédit et atténuation des contraintes de liquidité 3636
b. Réduction et partage des risques 3737
c. Meilleure assistance en période de détresse financière 383837
d. Les succès de la relation client et Institution financière 3838

II. ANALYSE COMPAREE DE LA DIGITALISATION DANS LES INSTITUTIONS FINANCIERES 4141

1. La gestion des risques et la digitalisation 4545

a. La sécurité des transactions 4747
b. La cybercriminalité 4747
c. Le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme 4848
d. Le risque de crédit : pour un développement accompagné du crowdfunding 5050
e. Le risque de liquidité : pour une réglementation renforcée de la négociation à haute fréquence ... 5151

2. Digital et l'accès des clients aux services bancaires 5252

a. Self-Service Banking - Où tout a commencé 5353
b. Services bancaires sur Internet 5454
c. Solutions bancaires de base (CBS) 5555
d. Informatisation de la compensation des chèques 5555
e. Système de troncature de contrôle (CTS) 5656

3. Analyse quantitative et qualitative des institutions financières qui ont opté pour la digitalisation 5656

a. Utilité et avantages de digitale banking 5656
b. Avantages de la digitale Banking 5959

III. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES IMPACTS DE LA DIGITALISATION 6060

1. Gestion et digitalisation de la relation client 6161

a. Gestion de la relation client 6161
b. La digitalisation de la relation client 6363
c. La digitalisation et la fidélisation du client 6565

2. La notion du risque et le dispositif du management des risques 6868

a. Notion du risque 6868
b. Concept du management des risques 6969
c. Démarche d'identification et d'évaluation des risques 7070

d. Cartographie des risques 7171

3. Etude de cas (cartographie des risques)..... 7272

a. Choix de l'échantillon 7373

b. Le choix des personnes interrogées..... 7373

c. Outils digitaux de notre échantillon 7474

d. Identification et mesure des risques 7474

e. Cartographie des risques 7676

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 7878

Bibliographie 8181

Annexes 8282

II. Annexes..... 8383

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

I. INTRODUCTION

Grâce à Internet le commerce est de plus en plus ouvert. Dans le cadre de ce processus, des changements fondamentaux affectent le secteur financier mondial avec le passage continu à la banque en ligne dans de nombreuses économies. Le commerce électronique est une nouvelle industrie en croissance constante au cours de la dernière décennie et est aujourd'hui largement compris comme une activité menée sur Internet, comprenant non seulement l'achat et la vente de produits, mais également le service à la clientèle et la collaboration avec des partenaires commerciaux. Le secteur des finances aussi a suivi cette tendance ces dernières années, parfois appelé digitalisation d'institutions financières, qui désigne toutes les transactions de d'argents effectuées via des applications Internet. Parmi les questions clés abordées dans la littérature récente sur la digitale banking, on peut citer: l'acceptation et la satisfaction des clients, la protection de la vie privée, la rentabilité, les risques opérationnels et la concurrence d'institutions non bancaires. Outre les systèmes de livraison de services bancaires électroniques antérieurs - guichets automatiques et centres de traitement de transactions téléphoniques, les services bancaires en ligne offrent aux banques un nouvel outil de livraison électronique plus efficace. Alors que les guichets automatiques ont été introduits au début des années 80 dans un premier temps pour tenter de réduire les coûts d'exploitation, des centres d'appel téléphoniques ont été mis au point dans les années 90 pour gérer des transactions simples et fournir des services clients supplémentaires à partir d'un lieu distant utilisant le World Wide Web (WWW).

La banque en ligne a été perçue comme une mise à niveau par rapport aux systèmes de livraisons électroniques antérieurs pour ouvrir de nouvelles opportunités commerciales au secteur financier.

Alors que les services financiers par Internet offrent aux institutions un nouveau canal de distribution pour accroître la concurrence sur le marché financier mondial, il est compliqué de mesurer le succès des services financiers par Internet en termes de produits et services bancaires. Par exemple, il est allégué que les banques n'ont généralement pas aidé ni nui un engagement précoce envers Internet en tant que canal de distribution. De même, De Youn[1] a montré que les banques disposant d'Internet ont été nettement moins rentables et ont généré

[1] De Youn :

moins de volumes d'affaires, les économies générées par la réduction des frais généraux physiques compensées par d'autres dépenses autres que d'intérêts, notamment le marketing pour attirer de nouveaux clients. Cependant, les services bancaires uniquement sur Internet pourraient toujours s'avérer un modèle commercial viable. Dans le cadre de cette étude, nous allons tenter d'examiner ces problèmes dans le contexte Africain en général et malien en particulier. Nous allons porter aussi notre choix d'étude sur la banque comme un exemple d'institution financière.

CONTEXTE DE LA DIGITALISATION

Le classement, la récupération et la recherche d'un formulaire de demande d'impression pouvait prendre au moins une demi-heure de lutte avec les classeurs classiques, sans parler de l'attente du fameux ascenseur de la bibliothèque centrale. Des lots d'empreintes à reclasser étaient toujours suspendus à des classeurs comme des patients dans un hôpital. Et quoi de plus décourageant, tant pour le personnel que pour le client, de découvrir que les impressions sélectionnées à partir de l'index des cartes ne sont pas du tout ce qu'elles cherchaient? L'idée de digitaliser la collection d'imprimés était très attrayante. Cela réduirait l'usure des impressions originales et transformerait l'accès du public en permettant aux clients de parcourir toute la collection. Cette numérisation porte le nom de digitalisation.

De nos jours cette digitalisation est en train de révolutionner plusieurs secteurs classiques notamment les services de finance, l'assurance, le marketing…. La digitalisation repose sur la digitalisation des documents afin que ces derniers soient sauvegardés sur un support/système informatique.

Les objectifs de la digitalisation sont :

i) moderniser la manière dont les tâches sont effectuées ;

ii) identifier des moyens plus rapides et efficients pour effectuer les tâches ;

iii) proposer des solutions novatrices aux utilisateurs/clients.

La digitalisation consiste donc à moderniser les interactions entre les acteurs d'une industrie grâce aux nouvelles technologies disponibles et à l'accessibilité aux datas. La digitalisation offre la possibilité aux entreprises de proposer des produits et des services innovants à leurs clients et d'entrevoir des opportunités de revenus additionnels.

L'environnement des institutions financières de plus en plus concurrentiel sur le marché des services financiers a entraîné une pression pour développer et utiliser d'autres canaux de

distribution. Le dernier canal de livraison introduit est la digitalisation des institutions financières. Les opérations bancaires en ligne sont autrement appelées opérations bancaires électroniques; et la banque électronique, de la même façon est le terme de banque électronique.

Les systèmes bancaires en ligne ou électroniques offrent à chacun la possibilité d'accéder facilement aux activités bancaires, favorisant ainsi l'inclusion financière. Ces activités bancaires peuvent inclure la récupération d'un solde de compte, des virements de fonds électroniques et la récupération d'un historique de compte par voie électronique. La banque électronique (digitale banking) est progressivement devenue un élément indispensable des services bancaires modernes. Dans le monde entier, le secteur bancaire est l'un des secteurs qui a adopté une technologie qui a permis de fournir des services de meilleure qualité aux clients. La qualité des services est améliorée grâce aux innovations technologiques. Les innovations technologiques ont continué à accélérer les transactions et à fournir rapidement les services dans les banques, favorisant ainsi le confort et la satisfaction des clients.

SITUATION DU PROBLEME

Le secteur bancaire en ligne ou banque digitale est confronté à plusieurs défis et problèmes majeurs. Le problème de sécurité est d'abord et peut-être le plus important.

Les clients sont certainement soucieux de donner leur numéro de compte bancaire en ligne ou de payer une facture via Internet. Le défi auquel sont confrontés le secteur des services bancaires en ligne et le commerce électronique en général concerne la qualité du service de livraison, y compris la rapidité de livraison (délai de commande court) et la fiabilité de la livraison (livraison des articles / services à temps) qui a causé de nombreux échecs de l'e-business dans l'ère dot.com précédente. La question de la méconnaissance d'Internet par les clients, qui touche particulièrement les personnes âgées, a récemment retenu l'attention, car ces clients estiment être laissés à une position désavantageuse et sont devenus très réticents à faire des affaires en ligne.

Sur la base des premières expériences de banque en ligne, il a été prédit que, pour réussir à long terme, les opérations d'une entreprise électronique doivent faire face à une concurrence différente de celle des entreprises traditionnelles. En d'autres termes, la décision de positionnement stratégique d'une opération de banque en ligne doit établir ses propres avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents traditionnels et pérenniser ses clients.

Actuellement, il existe deux approches différentes dans le secteur des services bancaires en ligne: une banque en ligne Internet distincte (à partir de son bureau traditionnel) (c'est-à-dire une banque virtuelle), toutes les transactions étant effectuées en ligne, ou d'ajouter une section de banque en ligne aux services déjà offerts par son principal bureau bancaire. Les deux approches présentent des avantages et des problèmes à résoudre dans la pratique. Il a été bien signalé que les banques à la tête de la vague actuelle d'applications de banque en ligne sont les grandes banques nationales (ou super grandes) dont le siège social est situé dans les grandes villes et les zones urbaines. Et la plupart des travaux de recherche publiés sur la banque électronique portent principalement sur les applications de banque électronique de ces grandes banques. En comparaison, les recherches sur les applications de banque en ligne de ces banques plus petites et communautaires situées dans des zones rurales et isolées n'ont pas été pleinement explorées. Le chercheur a donc entrepris cette étude pour trouver les réponses aux questions suivantes: connaissance des services bancaires par Internet, classement et classement des services bancaires par Internet, services et services bancaires par Internet disponibles, classement de quatre services d'enquête de base sur les services bancaires par Internet, Performance Evaluation des services bancaires par Internet disponibles, Facilité de maintenance des services bancaires par Internet disponibles, Raisons de ne pas utiliser les services bancaires par Internet disponibles et Profil des utilisateurs des services bancaires par Internet.

OBJECTIFS DE NOTRE ETUDE

Objectif général

La simplification du quotidien, à tous les niveaux de l'entreprise, est l'un des premiers objectifs de la digitalisation. Outre l'automatisation des tâches répétitives, la mise en place d'outils de collaboration et de gestion des flux de travail contribue à optimiser les temps de travail de chacun. Autant de moyens de travailler plus vite, sans avoir à travailler plus longtemps ou plus dur, d'après les entreprises interrogées.

Au cours de ce mémoire nous allons entreprendre une étude de l'appréciation de la digitalisation et la gestion de risque.

Cette étude est entreprise avec les objectifs suivants:

1. étudier la relation entre les facteurs démographiques et l'attitude des clients à l'égard des services bancaires en ligne et des services bancaires par Internet.

2. évaluer l'adoption par les clients des services bancaires électroniques et digitales banques fournis par les banques.

3. découvrir les obstacles fonctionnels / psychologiques et la qualité des services de la banque digitale (Facteurs critiques de la banque digitale).

4. déterminer l'utilité / les avantages des services de la banque digitale / Internet Banking dans le contexte malien.

5. résumer les conclusions et proposer des suggestions intéressantes sur la base des conclusions de l'étude sur l'utilisation efficace des services de la banque digitale.

I. L'HISTORIQUE DE LA DIGITALISATION DANS LES INSTITUTIONS FINANCIERES

Le dictionnaire Larousse définit la banque comme un « Établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières ». Au sens du droit positif français, essentiellement d'origine européenne, une banque est l'une des catégories légales d'établissement de crédit (article L. 511-1 du Code monétaire et financier).

Ces établissements de crédit exercent sous la condition de disposer d'une autorisation administrative, telle que l'agrément, en France ; ils pratiquent l'octroi des opérations de banque (article L.311-1 de ce même Code monétaire et financier). L'activité étant subordonnée à cette autorisation conduit parfois à la qualifier de "monopole", terme juridiquement inadéquat. De plus, ces établissements bancaires ne disposent pas davantage du monopole de la distribution bancaire, qui représente la fonction de commercialisation. Ils partagent cette fonction de distribution bancaire avec d'autres acteurs bancaires, les intermédiaires qui ne sont pas des banques.

La taille d'un établissement de crédit se mesure soit en fonction de son chiffre d'affaires (ou Produit Net Bancaire, cf infra), soit en fonction de celle de son bilan comptable (total des actifs), soit encore de ses parts de marché ou du nombre de ses employés. En 2014, la plus grande banque au monde, par le total des actifs, est la banque chinoise Industrial & Commercial Bank of China, devant la britannique HSBC2.

Une banque est donc, à la fois, une entreprise qui :

- produit des services bancaires : crédits, réception des dépôts du public, paiements ;
- en fait le commerce ou la distribution, soit directement, soit par des relations avec des intermédiaires bancaires ;

• fait commerce d'autres services accessoires ou connexes, tels que des services d'investissement, de l'assurance, ou tout autre prestation de service.

Elle est ainsi au cœur du commerce de l'argent et en responsabilité directe dans la gestion des risques financiers présents dans un système économique.

Cette activité peut être exercée pour le compte de clients de différentes manières : recevoir et garder des fonds, proposer divers placements (épargne), fournir des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires) et de change, prêter de l'argent (crédit), et plus généralement se charger de tous services financiers.

Une banque commerciale peut également intervenir pour réaliser des opérations et des interventions sur les marchés financiers pour son compte ou celui de sa clientèle.

Les activités de banque de dépôt (ou "banque commerciale") peuvent se distinguer de celles des banques d'investissement ou d'affaires, encore que beaucoup d'établissements bancaires se livrent conjointement à ces deux types d'activité, ce qui donne régulièrement lieu à débat (voir celui inauguré au début du XXe siècle par la Doctrine Germain).

En raison de l'importance des activités bancaires dans l'économie d'un pays, les banques sont soumises à une législation précise encadrant l'exercice et le contrôle de leurs actions. Collecter des dépôts, gérer et distribuer des crédits, délivrer des outils ou des services de paiements « bancaires » (chèques, cartes de paiement, virements, prélèvements, principalement) sont donc des activités réservées à des établissements agréés et soumis à autorisation préalable.

Les deux fonctions des banques commerciales, gérer les risques et vendre les produits bancaires, doivent être clairement dissociées. En effet, des entreprises sans agrément, mais immatriculées, peuvent distribuer des produits bancaires, dont les risques restent gérés par les établissements bancaires3.

Les banques commerciales assurent la bonne tenue d'un registre des comptes et la gestion des transferts entre ces comptes. À ce titre elles facilitent les échanges économiques et contribuent à la traçabilité des flux financiers. L'État leur confère souvent la responsabilité d'assurer la traçabilité des opérations financières et ainsi de contribuer à la lutte contre les trafics illicites, le blanchiment d'argent ou plus récemment contre la fraude fiscale (voir en particulier la lutte contre les paradis fiscaux).

Dans le système bancaire, les établissements bénéficient d'un pouvoir important étant des agents économiques de la création de la monnaie. Les banques ont en effet la faculté de créer et de gérer des dettes. Toute dette ainsi créée équivaut à une création de monnaie, toute dette éteinte par son remboursement équivaut à une destruction de monnaie.

L'impact économique de cette monnaie dite « scripturale » selon les mécanismes décrits par la théorie économique est fort :

- d'une part la création de monnaie produit une injection de liquidité dans le circuit économique qui se trouve être amplifié par l'effet multiplicateur du crédit.
- d'autre part quand le crédit offert sert à financer un investissement, celui-ci peut provoquer une série d'investissements induits (effet d'accélération).

En sens contraire, les restrictions de liquidité ou de financement qui seraient pratiquées par les établissements bancaires provoquent des restrictions immédiates sur l'économie.

La dynamique qui permet aux banques de fournir du crédit aux agents économiques est techniquement permise :

- par le système des fonds propres réglementaires : une banque est en mesure de prêter davantage que le montant des capitaux propres qu'elle détient ;
- par le principe de la transformation, selon lequel, toujours dans le respect des règles prudentielles, elles peuvent - dans une certaine proportion - financer des crédits à plus long terme avec une base de ressources disponibles à plus court terme.

Toutes ces décisions constituent une prise de risque qui doit être convenablement appréciée et maîtrisée, même si en contrepartie, elles créent le soutien nécessaire aux activités économiques jugées saines et opportunes.

En sus des billets de banque et des pièces de monnaie, la monnaie scripturale - qui matérialise le résultat de ces décisions - figure dans les comptes des banques et représente maintenant des montants considérables (plus de 90 % de la masse monétaire définie comme la quantité de monnaie en circulation). Ceci explique qu'elle soit encadrée :

- du point de vue de leur existence par l'obtention d'une autorisation d'exercer la profession bancaire ;
- sur le plan de leur activité par la réglementation (loi nationale mais aussi des règlements internationaux) ;
- sur le plan des contrôles d'activité par la supervision dans chaque pays opérée par une Banque Centrale, mais aussi par d'autres organismes ou agences professionnels.

Dans cette première partie, nous allons présenter l'évolution de la banque à travers l'histoire jusqu'aux temps modernes. Nous examinerons les racines de la banque et ressortir les changements. Les raisons de l'évolution de la banque sont présentées et les premières opérations bancaires sont décrites. La différence entre le passé et le présent est tracée.

ENVIRONNEMENT DES INSTITUTIONS FINANCIERES AVANT LA DIGITALISATION

a. Origine du terme « banque »

Au XVIe siècle, la banque est « la table de changeur ou de commerçant, le lieu où se fait le trafic, le commerce de l'argent ». Le mot correspond à une forme féminine de « banc » et dérive de l'italien « banca » introduit en France lors de l'installation des banques italiennes à Lyon.

L'usage de telles « tables » est attesté dans les temps plus anciens.

Dans le monde orthodoxe grec, la « trapeza » désigne la table où, dans les monastères, les pèlerins viennent déposer leurs offrandes. Aujourd'hui, en grec moderne, le terme « trapeza ou Τραπεζα » signifie également « Banque ».

b. Définition juridique de la banque

Le cadre bancaire et financier, en France, est donné par le Code monétaire et financier.

Ce recueil normatif ne procure pas de définition juridique de la « Banque ».

En revanche, il propose et connaît six natures juridiques d'établissements :

- établissement financier,
- établissement de crédit, article L. 511-1 du code monétaire et financier,
- prestataire de services d'investissement, article L. 531-1 du même code,
- établissement de paiement,
- établissement de monnaie électronique,
- la société de financement, créée en 2013,

Ainsi que leurs différents intermédiaires, dont les intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement (IOBSP), ou encore, les Intermédiaires en financement participatif, depuis le 1er octobre 2014.

Les banques appartiennent donc à la catégorie juridique et économique des établissements de crédit, lesquels réalisent des opérations de banque telles que définies par la loi dans le respect des dispositions législatives et réglementaires correspondantes.

En France l'article L.311-1 du code monétaire et financier donne la définition suivante : « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement ».

Dans chaque zone monétaire, l'activité bancaire se trouve être supervisée par une banque -la banque centrale dont la BCEAO pour les états d'Afrique de l'ouest - disposant d'un statut

particulier lui assurant une relative indépendance pour assurer des missions spécifiques :

- l'émission des billets et définition de la politique monétaire.
- la surveillance et le contrôle - éventuellement disciplinaire- de l'activité bancaire.

Il existe plusieurs types de « banques » en fonction :

- des activités qu'elles entreprennent (banque de dépôt, banque d'affaire, banques spécialisée dans un type de prêt, banque généraliste, banque universelle, etc.),
- des relations qu'elles entretiennent avec leur clientèle : relations impersonnelles au coup par coup : spot banking ou Relations plus personnalisées et/ou entretenues sur le long terme).
- de leurs modes ou canaux de distribution : banques en ligne, banques avec agences, banques avec intermédiaires indépendants (Intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement).

Comme rappelé en introduction, le terme « banque » peut renvoyer, soit à un type d'établissement, soit à un secteur d'activité. En ce cas, il convient de noter que « la banque » regroupe des entreprises qui peuvent avoir différents statuts juridiques : « les banques » ne sont pas les seules à composer « la banque ».

c. Histoire de l'activité bancaire

Les premières techniques de banques sophistiquées de l'histoire bancaire européenne apparaissent dans les villes italiennes de Florence et Gênes à la fin du Moyen Âge. Les premiers échanges de parts standardisées et diversifiées, relevant de l'histoire boursière, ont lieu dans le quartier du Rialto à Venise.

Ensuite l'Angleterre joue un rôle moteur dans les deux domaines, lors de Révolution financière britannique des années 1690. Puis le Bank Charter Act de 1833 incite les banques anglaises à se faire coter en Bourse pour pouvoir émettre des billets de banque, à une époque où ceux-ci inspirent encore de la méfiance à une partie de la population en Europe et aux États-Unis. Au cours de la seule année, 59 banques britanniques par actions entrent en Bourse de Londres5.

En France, l'expansion du secteur bancaire démarre véritablement après la loi monétaire prussienne du 4 décembre 1871, obligeant la France à emprunter 25 % de son PIB, pour verser de l'or à l'Allemagne en guise d'indemnité de guerre. Ce diktat allemand fait doubler la dette publique française, mais crée une classe d'épargnants, avec 4 millions de français porteurs d'obligations du Trésor français en 1880, contre 1,5 million en 18706. Le besoin d'un réseau

bancaire se fait sentir, ce qui accélère la création de grandes banques de dépôt (Création du Crédit Lyonnais en 1863 à Lyon par François Barthélemy Arlès-Dufour et Henri Germain ou la Société Générale à Paris en 1864) et contribue à l'expansion boursière sous la IIIe République.

En Suisse, les Banques Privées du XVIe et XVIIe siècles ne pouvaient pas profiter du grand business avec l'endettement public comme les établissements financiers dans les grands royaumes d'Europe, car les pouvoirs décentralisés dans le pays alpin manifestaient à ce temps-là déjà beaucoup de discipline fiscale. Elles focalisaient donc leurs activités dans le commerce et les investissements à l'étranger. Après 1850, l'industrialisation et le développement du réseau ferroviaire créaient en Suisse un grand besoin pour des moyens d'investissement à domicile. Des banques modernes qui ont été créées à ce temps-là, après beaucoup de fusionnements, se formaient jusqu'à la fin du XXe siècle, les deux grandes banques UBS et Crédit suisse. Le troisième groupe important des banques en Suisse sont les caisses cantonales et communales dont les premières ont été créées au XIVe siècle7.

Les tendances contemporaines observées dans l'activité bancaire sont :

- la concentration des établissements, entraînant le développement d'organismes financiers gigantesques et polyvalents (banque de dépôt, assurance, gestion de l'assurance vie, gestion de fortune, banques d'affaires, change, société de bourse). Ce mouvement brouille les distinctions anciennes, d'autant plus que la banque fabrique désormais des produits vendus hors bilan et gérés par des entreprises ad hoc (par exemple les SPV, Spécial Purpose Véhicule et les produits de la titrisation) soumis à la législation bancaire.
- la très forte montée corrélative des risques bancaires potentiels, mal encadrés par une législation qui peine à les suivre. Ce point s'illustre avec la faillite de Dexia, en 2011. Révélée à partir du 4 octobre 2011, sous l'effet d'erreurs de gestion, notamment financière, conduites dans l'établissement juste avant la crise financière de 2008, cette faillite est l'un des « records » historiques des accidents du secteur bancaire : près de 3 milliards d'euros de pertes, en 2012 ; 2,6 milliards de recapitalisation directement apportés par le budget français, accroissant de 0,1 point le déficit8. Les pertes des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne, en 2009, conduisant à la création de BPCE dessinent le même constat.

- la difficulté, y compris de la part de « grandes » banques, à contrôler et à maîtriser les risques juridiques de l'activité, comme l'illustre la sanction pénale « record » infligée à BNP Paribas par les Autorités américaines de surveillance bancaire, le 30 juin 2014.
- la mondialisation modifie considérablement le périmètre traditionnel des banques et la répartition géographique de leurs activités, donc, l'accumulation des risques.
- la désintermédiation financière se caractérise par la capacité de certains emprunteurs à se procurer directement des financements, autrefois exclusivement assurées par le secteur bancaire. Le terme d'intermédiation financière se distingue de l'intermédiation bancaire, qui caractérise la distribution des produits et des services bancaires aux différentes clientèles.
- l'intermédiation bancaire, justement, qui se matérialise par la séparation effective de la fonction de gestion des risques bancaires et financiers, de la fonction de vente (ou de distribution) des produits bancaires, porteurs de ces risques. Cette tendance forte, encadrée juridiquement, repose sur un Droit de la distribution bancaire, spécifique, qui précise les règles de vente et les obligations des professionnels (les intermédiaires bancaires, tels que de courtiers en crédit, par exemple) commercialisant les produits.

Cette évolution de la distribution des produits et des services bancaires est notable, en France, avec l'introduction d'un nouveau cadre réglementaire en 2013 (articles L. 519-1 à L. 519-6 et R. 519-1 à R. 519-31 du code monétaire et financier).

L'impact de cette évolution de la vente bancaire est fort ; celui-ci touche tous les clients des banques. Autrefois marquée par la spécialisation des banques (ventes réservées aux seuls établissements de crédit et établissements spécialisés dans tel ou tel produits ou clientèles), la commercialisation des opérations bancaires est devenue généraliste et mixte. Aux côtés des réseaux « classiques » d'agences distributrices, se sont installés durablement de nouveaux canaux de vente et de nouveaux types de vendeurs. Par exemple, les intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement ou IOBSP comme le sont les courtiers en crédit qui pratiquent le courtage en prêt immobilier. Des normes juridiques sont applicables à ce volet très actuel des évolutions bancaires, visant à mieux assurer l'osmose entre les consommateurs et les circuits bancaires. En particulier, ces nouveaux distributeurs bancaires sont soumis à des règles d'accès à la profession.

Il est assez probable que cette évolution forte transformera le nombre et les fonctions des agences bancaires, avec l'apparition, à proche avenir, de réseaux de vente de produits

bancaires indépendants des banques.

d. Les six grandes fonctions des établissements financiers

Sur les marchés financiers, les unités économiques qui détiennent des fonds excédentaires, qu'il s'agisse de ménages ou d'entreprises (ou plus rarement d'états) peuvent financer directement des unités économiques qui sont à court de fonds (entreprises, ménages ou états). Les épargnants peuvent acheter des obligations ou des actions émises directement sur les marchés financiers par des unités en manque de capitaux. C'est ce que l'on appelle la *finance directe*.

Lorsqu'il y a un intermédiaire entre les unités qui disposent de fonds excédentaires et celles qui veulent en obtenir, on parle de *finance indirecte*. Une banque est un exemple d'intermédiaire financier : elle reçoit des dépôts et accorde des prêts. Mais c'est aussi le cas des compagnies d'assurance, des fonds de pension et des fonds d'investissement, comme les fonds communs de placement ou les ***hedge funds***.

Même si les services proposés par les banques sur les marchés financiers sont étroitement liés les uns aux autres, nous pouvons distinguer six catégories de services dont la complexité est croissante (Dermine, 2015) : souscription et placement, gestion de portefeuilles, services de paiement (virements), services de suivi ou d'information, partage du risqué et services de conseil.

Souscription et placement : le premier service proposé par les banques est la mise en relation des épargnants et des emprunteurs. La souscription et le placement de titres (obligations ou actions) permettent aux emprunteurs (entreprises ou institutions publiques) de rencontrer des unités excédentaires, ainsi que de structurer ou de personnaliser le type de titres qui répondent au profil risque/rendement des emprunteurs et des prêteurs. Le souscripteur participe ici non seulement à la composition du titre, mais aussi à la valorisation des actifs et à la détermination du prix de sorte que les conditions de l'émission soient compétitives. Ensuite, les investisseurs peuvent souhaiter transformer leurs créances (pour obtenir des liquidités, d'autres titres, ou à des fins de consommation). Ces créances doivent donc pouvoir être échangées. Les sociétés de courtage (*broker-dealers*) ou les teneurs du marché (*market makers*) proposent ces services afin de garantir les opérations sur le marché secondaire et la liquidité. Dans un service uniquement axé sur la souscription et le placement, on suppose que le rendement et le risque des titres peuvent être correctement définis, de sorte qu'il n'y a pas de gros problème d'asymétrie de l'information (théorie de l'agence) entre prêteurs et emprunteurs. Dans ce cas, le suivi ne pose pas problème. Grace aux services de souscription et de placement,

l'investisseur final détient directement les créances des unités déficitaires..

Gestion de portefeuilles **:** les investisseurs peuvent acquérir à faible co.t un portefeuille diversifié de titres émis par des unités à court de fonds. Les fonds communs de placement et les OPCVM offrent à leurs porteurs un portefeuille diversifié. Le revenu dégagé par les actifs financiers est versé aux actionnaires, une fois déduite la commission du gestionnaire du fonds. Ces fonds ont trois objectifs : réduire les couts grâce à l'émission de nombreux titres, proposer un portefeuille diversifié aux investisseurs et déléguer la gestion d'actifs à des spécialistes capables d'évaluer les perspectives économiques.

Services de paiement **:** la troisième fonction des marchés financiers est la gestion des systèmes de paiement : ils facilitent et assurent la traçabilité des transferts de capitaux entre personnes. Il s'agit là de la fonction de tenue de comptes que les banques exercent lorsqu'elles débitent ou créditent les comptes de leurs clients. Même si la réglementation limite le type de dépôts (dépôts à vue) que les systèmes de paiement de masse peuvent accepter, il est possible de débiter ou de créditer n'importe quel type d'actifs liquides.

Services de suivi et d'information **:** l'information privée que détiennent les emprunteurs induit des problèmes contractuels, étant donné qu'il est coûteux d'évaluer la solvabilité d'un emprunteur ou de suivre l'évolution de sa situation une fois le prêt accordé (Stigliz et Weiss, 1981). Il peut s'avérer judicieux de regrouper ces créances dans un portefeuille. Les banques jouent un rôle utile car elles réduisent le cout de sélection et de suivi des emprunteurs. La délégation de la sélection et du suivi aux banques s'est révélée efficace (Diamond, 1984). Cette quatrième fonction est liée à la première (souscription et placement) mais nous la considérons ici comme un service distinct puisqu'elle correspond aux cas dans lesquels une forte asymétrie de l'information rend difficile l'émission de créances financières négociées sur les marches des valeurs mobilières. Alors que le deuxième service (gestion de portefeuille) concerne la gestion d'actifs liquides, la quatrième fonction concerne la gestion d'un portefeuille de prêts illiquides, qui constituent souvent la plus grande partie du bilan d'une banque.

Partage des risques **:** les banques remplissent une fonction de plus en plus importante, celle qui consiste à rendre le marché plus abouti en apportant une certaine forme d'assurance contre de multiples sources de risque. Premièrement, les banques non seulement proposent des actifs diversifiés, mais elles organisent également de manière efficiente la distribution du revenu généré par le panier d'actifs. Les porteurs de titres de créance reçoivent une rémunération fixe, tandis que les actionnaires se partagent le revenu résiduel. Parmi les autres services

d'assurance figurent l'assurance contre le risque de taux d'intérêt (prêts à taux variable assortis d'un plafond sur le taux d'intérêt appelé *cap* ou *floor*), l'assurance contre l'inflation dans le cadre d'un contrat réel et l'assurance contre le risque de liquidité, c'est-à-dire la possibilité, pour un déposant ou pour le bénéficiaire d'une ligne de crédit, de retirer son argent rapidement, à sa valeur nominale (Diamond et Dybvig, 1983).

Services de conseil **:** les services de conseil aux entreprises et aux particuliers constituent une importante source de revenus (commissions). Les banques peuvent conseiller les entreprises en matière de fusions et acquisitions, de gestion du risqué ou de gestion d'actifs, et les particuliers en matière de stratégie fiscale ou de planification successorale. Dans les deux sections qui suivent, nous traitons des innovations technologiques et nous évaluons comment la technologie numérique pourrait perturber l'offre de services bancaires.

LA MIGRATION DE LA BANQUE VERS LA DIGITALISATION

L'internet se révèle rapidement être un outil de communication mondiale. L'utilisation croissante d'Internet incitait auparavant les producteurs et les entrepreneurs à vendre leurs produits en ligne. Il est également devenu une source importante d'informations et de connaissances. Pour cette raison, de nombreuses organisations bancaires et financières ont eu l'idée de la banque en ligne ou de la banque digitale.

Les services bancaires par Internet peuvent être définis comme une facilité fournie par des institutions bancaires et financières, qui permettent à l'utilisateur d'exécuter des transactions bancaires via Internet. Le principal avantage des services bancaires par Internet est que les utilisateurs peuvent utiliser les services à domicile pour effectuer des transactions commerciales. En raison de quoi, le titulaire du compte n'a pas à se rendre personnellement à la banque. À l'aide des services bancaires par Internet, le titulaire du compte peut exécuter de nombreuses transactions. Lorsque de petites transactions telles que la consultation du solde, l'enregistrement d'une transaction récente, etc. doivent être traitées, le service bancaire par Internet s'avère très pratique. Le concept de banque sur Internet est donc devenu une révolution dans le domaine de la banque et de la finance.

a. Bref historique de la banque digitale

Le concept de la banque digitale évolue simultanément avec le développement du World Wide Web. Les programmeurs travaillant sur des bases de données bancaires ont proposé des

idées pour les transactions bancaires en ligne au cours des années 1980. Le processus créatif de développement de ces services a probablement été déclenché après que de nombreuses entreprises ont lancé le concept de magasinage en ligne. Les achats en ligne ont favorisé l'utilisation de cartes de crédit via Internet. De nombreux établissements bancaires avaient déjà commencé à créer des installations de stockage d'installations informatiques pour alléger leurs effectifs. Le développement de ces bases de données a été largement utilisé lors du développement des guichets automatiques.

Au cours des années 1980, des organismes bancaires et financiers d'Europe et des États-Unis ont commencé des recherches suggestives et des expériences de programmation sur le concept de «banque à domicile». Initialement, dans les années 80, lorsque les ordinateurs et Internet n'étaient pas aussi bien développés, les «banques à domicile» utilisaient essentiellement des télécopieurs et des téléphones pour faciliter la tâche de leurs clients. La généralisation de l'Internet et des installations de programmation a créé d'autres possibilités de développement de la banque à domicile.

En 1983, la Nottingham Building Society, couramment désignée sous le sigle NBS, a lancé le premier service bancaire par Internet au Royaume-Uni. Ce service constituait la base de la plupart des services bancaires par Internet qui ont suivi. Cette fonction n'était pas très développée et limitait le nombre de transactions et de fonctions que les titulaires de comptes pouvaient exécuter. L'installation mise en place par la Nottingham Building Society aurait été dérivée d'un système appelé Prestel, déployé par le service postal britannique.

Le premier service bancaire de banque digitale aux États-Unis a été lancé en octobre 1994. Ce service a été développé par la Stanford Federal Credit Union, une institution financière. Les services bancaires en ligne sont de plus en plus répandus en raison de systèmes bien développés. Bien que les espèces électroniques présentent des avantages et des inconvénients, elles sont devenues une révolution qui améliore le secteur bancaire.

Depuis la fin des années 90, les services de banque digitale sont passés d'une insignifiance virtuelle à des dizaines de millions d'utilisateurs dans le monde (OCDE, 2001). Cependant, les services de banque digitale sont le produit de différentes générations de transactions électroniques. L'actuel E-Banking sur le Web est le dernier né de plusieurs générations de

systèmes: guichets automatiques, guichets téléphoniques, banques sur PC ou à domicile. Les distributeurs automatiques de billets (GAB) ont été les premiers appareils bien connus à fournir un accès électronique aux clients. Dans la banque, les utilisateurs appellent le système informatique de leur banque sur leur téléphone ordinaire et utilisent le clavier pour effectuer des transactions bancaires. PC banking a remplacé les services bancaires par téléphone et permettait aux utilisateurs d'interagir avec leur banque au moyen d'un ordinateur doté d'une connexion par modem avec le réseau téléphonique. Les services bancaires par téléphone et par ordinateur entraînaient des coûts de maintenance associés à la mise à jour de divers modems et à l'évitement de procédures d'installation extrêmement complexes.

Après ces générations, la Deutsche Bank a lancé le tout premier projet de banque digitale en Amérique latine en 1996 et Citibank a mis au point une « boîte à outils électronique » spéciale pour toutes ses succursales dans le monde (CNUCED, 2002). E-Banking utilise le navigateur Web pour l'interface utilisateur et Internet pour le transfert de données et le téléchargement de logiciels, ce qui permet de réduire les coûts de maintenance. Pour les utilisateurs, E-Banking fournit des informations actualisées et un accès 24 heures sur 24 aux services bancaires. Les principaux services fournis par les banques en ligne consistent à transférer de l'argent sur son propre compte, à payer des factures et à vérifier le solde des comptes. Des prêts, des activités de courtage, des opérations sur actions, des services groupés et une foule d'autres services financiers sont ajoutés à ces services primaires (Dewan et Seidmann, 2001).

La banque digitale est largement utilisée, entre autres, dans les pays nordiques. En 2001, les services bancaires en ligne étaient utilisés par plus de 25% de la population en Norvège, en Suède et en Finlande et par 15% de la population au Danemark (OCDE, 2001). En 2004, l'utilisation des services bancaires en ligne au Danemark était passée à 45% (Statistics Denmark, 2004). Jeevan (2000) note qu'avec les contrôles rigides cédant le pas à la déréglementation, les banques préparent leur infrastructure de communication pour obtenir un avantage concurrentiel de la banque digitale, ce qui est en train de devenir une réalité au Mali. Nair (1999) souligne que l'e-banking est en train de devenir une nécessité stratégique pour la plupart des banques commerciales, à mesure que la concurrence s'accroît avec les banques privées et les IFNB.

b. *De grandes évolutions en Afrique de l'Ouest !*

Dans son rapport annuel sur les services financiers via la téléphonie mobile – 2016 publié en 2017, la BCEAO[2] reportait 36*,5 millions de souscripteurs de compte de portemonnaie électronique dansl'Union…environ 2 millions d'opérations ont été traitées en moyenne par jour… La valeur de ces transactions s'est élevée à 11.500 milliards de francs CFA.*

Au niveau des fournisseurs de services, même si le marché reste dominé par les offres des opérateurs de téléphonie mobile tels MTN, Orange, Etisalat, les banques régionales insufflent désormais une nouvelle dynamique sur le marché. En effet, les portefeuilles mobiles Xpress Account de Ecobank et Yup de Société Générale, la mise en place de réseaux d'agents, les investissements sur le paiement marchand à travers les technologies sans contact NFC et QR codes, sont autant de signes que les banques ont décidé d'investir un segment de marché – le Bottom of the Pyramide BOP, ou encore les couches vulnérables- qui jusque-là ne figurait pas parmi leurs cibles prioritaires.

Même les institutions de micro finance explorent aussi l'utilisation des technologies mobiles pour une meilleure proximité des services qu'ils offrent à leurs clients. Cette nouvelle approche explique l'utilisation de tablettes pour desservir les groupes d'épargne ou encore les partenariats entre institutions de micro finance et émetteurs de monnaie électronique pour digitaliser la collecte de l'épargne et le remboursement des crédits sur le mobile. C'est le cas de CAURIE-MF au Sénégal, ALIDE au Bénin, Advans Micro finance en Côte d'Ivoire… et de l'unique développement d'un réseau d'agents bancaires dans la région par Microcred Sénégal.

Et il y a la révolution des fintechs, ces nouveaux acteurs qui déploient la technologie pour améliorer les services financiers. Petits Poucets dans l'écosystème de fournisseurs de service financier digitale, les fintechs sont assurément celles qui innovent le plus, en offrant l'agrégation de paiements et/ou de réseaux de distribution, des plateformes m-Agri d'information et de connexion entre acheteurs et producteurs pour le monde agricole, des plateformes de santé m-health ou encore la m-éducation. Des exemples comme INTOUCH, m-Louma, jokko santé, LIFI-LED, etcse font de plus en plus connaitre en Afrique de l'Ouest.

[2] https://www.financialafrik.com/2018/03/08/evolution-de-la-finance-digitale-en-afrique-de-louest/

Pour que la révolution des services financiers digitaux s'accélère en Afrique de l'ouest, il faut d'abord que ceux-ci démontrent leur valeur ajoutée aux usagers, à *tous* les usagers. Quels sont les points communs entre Khadi, vendeuse de vivres au marché de Fada Ngourma au Burkina Faso, Cheick, petit producteur d'arachides dans les Niayes au Sénégal, Dorcas, vendeuse de tissus au marché d'Antokpa au Bénin, ou encore Fatou, gérante de maquis à Abengourou en Côte d'Ivoire ? Ils disposent d'un téléphone portable -pas forcément le dernier cri de smartphone, fonctionnel et avec lequel ils peuvent communiquer, et faire bien plus grâce aux services financiers digitaux . Ils sont également des oubliés du système financier traditionnel. Pourtant, Kadi aurait pu, grâce à son portefeuille électronique, payer ses fournisseurs, être réglée par ses clients, verser la traite de son prêt, prépayer sa consommation d'électricité, et payer la course en taxi pour rentrer chez elle. Ces options ne sont-elles pas mieux pour elle que de vieux billets de banques, souvent sales, faciles à perdre ou à voler ?

Chose étrange, même si les usagers comme Khadire connaissent le potentiel des services financiers digitales, ils ne sont pas encore prêts à complètement migrer vers le numériques.

Il y a peut-être une raison à cela, et elle tient en un mot : écosystème. En effet, l'existence d'un écosystème permettant l'accès à des points de vente qui acceptent les paiements numériques est peut-être l'atout qui augmenterait l'adoption des services financiers digitales. Le Kenya l'a démontré : avec un écosystème, l'expansion des services financiers digitales relève presque du naturel.

c. Les Défis de la digitalisation

Selon le « commerce électronique après 2000», le secteur bancaire et financier a rapidement adopté le commerce électronique, car ses produits pouvaient facilement être virtualisés et le produit avait priorité sur son emplacement (NOIE, 2000). Yerkes (1998) observe que les banques peuvent générer des revenus en augmentant les frais d'accès aux comptes et bénéficient des possibilités promotionnelles de vente croisée de produits tels que les cartes de crédit et les prêts.
Alors que Stamoulis (2000) a observé que les banques avaient initialement développé leurs principales capacités, telles que produits, canaux et conseils, via Internet, Yerkes (1998) a fait valoir qu'en raison de la relative nouveauté de ce secteur en croissance rapide, les banques et les consommateurs avaient la sécurité de l'accès Internet aux comptes clients, qui constituait le principal défi (Denny 2000), suscitait de vives inquiétudes. Les avancées en matière de sécurité Internet et l'avènement de protocoles pertinents tels qu'Integrion, OFX, SET, etc. ont

remis les banques en perspective en tant qu'intermédiaires financiers et facilitateurs de transactions commerciales complètes via des réseaux électroniques et notamment via Internet (Stamoulis, 2000).

Les consommateurs recherchent de plus en plus des services auxquels ils peuvent accéder à partir d'un seul point d'entrée. Comme le remarque Denny (2000), la prise de conscience de la concurrence a incité les banques à rechercher de manière agressive des alliances et à créer des coentreprises afin de conserver leur droit à cette partie de l'infrastructure de commerce électronique. Comme il y a des alliances dans le réseau ATM, Group Network, Money Transfert de réseau, etc. Cela crée également une segmentation des réseaux où les clients de ces réseaux sont parfois dans l'impossibilité d'accéder au réseau des autres. Seitz et Stickel (1998) notent que le comportement des consommateurs dans le secteur bancaire a changé en partie en raison de la modification du temps libre disponible pour les particuliers. Mobilité, indépendance par rapport au lieu et à l'heure et flexibilité sont devenus des mots clés de la banque grand public.

Timmers (2000) soutient cette vue en soulignant les principales caractéristiques d'Internet, telles que la disponibilité 24 heures sur 24, l'accès presque immédiat et l'absence de frontières physiques. En effet, Internet a été l'un des principaux moteurs de la promotion du commerce électronique dans le secteur bancaire (Jeevan, 2000). Les opportunités pour les banques sur Internet sont variées (Stamoulis, 2000).

Malgré cette multitude d'opportunités, les menaces sur les banques électroniques abondent. Les banques virtuelles «Internet uniquement» constituent une menace majeure pour les banques. Avec 2 millions de dollars US, on peut mettre en place un système entièrement fonctionnel,

Internet Only banque et fournir des services de paiement sur Internet.

Les banques digitales servent également de passerelles offrant des services d'identification et d'autorisation à un certain nombre de fournisseurs de services tiers. Il existe des possibilités conviviales de faire des affaires sur Internet avec des compagnies de téléphone, une compagnie d'énergie, un conseil fiscal et d'autres institutions. La demande pour ces services influence également les taux d'utilisation des banques Internet. Par exemple, en 2002, aux États-Unis, 81867 personnes physiques ont soumis des déclarations de taxe par voie électronique, dont 79% sur les banques Internet et 2140 sur leur propre page d'accueil. (20,3% des déclarations ont été soumises par voie électronique). Cela accroît les avantages des banques Internet pour les consommateurs et constitue une situation gagnant-gagnant pour les

banques et les fournisseurs de services. Les barrières réglementaires dans de nombreux pays sont en voie de disparition (Sathye, 1998). Au fur et à mesure que l'Internet gagne du terrain, les gouvernements sont sous pression pour réduire encore les obstacles à la concurrence dans le secteur financier, afin de permettre aux banques existantes de rester compétitives par rapport à leurs nouveaux concurrents (Carew, 1998). Il est évident que les banques peuvent obtenir un avantage en exploitant leur infrastructure existante prête pour le commerce électronique et en exploitant Internet (Fellenstein et Wood, 2000), mais cette opportunité doit être envisagée dans le contexte d'une concurrence rapide et hautement compétitive. - un marché en mouvement dans lequel de nouveaux rivaux émergent de nombreuses directions différentes.

Plusieurs études incluant Schultz et al. (2001) suggèrent que des mesures de sécurité gênantes pour les utilisateurs peuvent affaiblir la perspective des services bancaires en ligne, par exemple en raison du manque d'acceptation des utilisateurs ou de leur résistance totale. Dourish et Redmiles (2002) proposent une distinction entre sécurité théorique et sécurité effective. La sécurité théorique concerne le niveau de sécurité techniquement possible; tandis que la sécurité effective concerne le niveau de sécurité atteint dans la pratique et est généralement inférieure à la sécurité théorique. Plusieurs études incluant Jih et al. (2005) indiquent que la sécurité perçue influe sur l'adoption de l'e-banking par les utilisateurs. Cela conforte l'idée que la sécurité est cruciale pour la facilité d'utilisation globale des systèmes de banque digitale [4].

L’évolution des comportements

Ultra connectées, de plus en plus de personnes utilisent les services de canaux à distance mis à disposition par les banques pour effectuer certaines des opérations de base (consultation des comptes, virements, paiements…). Dans cette nouvelle relation, le conseiller perd de son importance face à son client.

L’émergence d’une nouvelle concurrence

Le digital a facilité l’émergence de nouveaux acteurs (ING Direct, Fortuneo…) qui sont venus disrupter les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s’est accélérée avec la multiplication des appareils nomades. Leurs points forts : des tarifs attractifs et des plages horaires élargies 6/7 jours, parfois jusqu’à 22h00.

Un meilleur accès à l’information

Selon un sondage publié par le cabinet Deloitte, 32% des français considèrent en savoir advantage que leur conseiller en matière de gestion de budget. Internet a permis aux consommateurs d'accroitre leur connaissance des produits financiers et de pouvoir comparer plus facilement les offres entre concurrents. Il est essentiel pour les conseillers d'être formés pour monter en compétence.

La perte de certains monopoles

Dernière menace en date pour les établissements financiers traditionnels : l'émergence des Fintech. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières sont très actives dans les crédits à la consommation, les moyens de paiement, les assurances ou encore les prêts aux PME.

Baisse du trafic dans les agences

Toutes ces nouvelles menaces ont eu comme premier effet la baisse significative et brutale du trafic en agence, qui serait d'environ 30% sur les deux dernières années. 20% des 38.000 agences bancaires en France ne seraient plus rentables (soit 1 agence sur 5 environ). Signe des temps, en 2015, seuls 17% des clients se rendaient à leur agence chaque mois (contre 60% il y a encore cinq ans). Conséquence, 1.200 agences ont fermé depuis 2008, et 1.140 agences supplémentaires devraient baisser le rideau d'ici fin 2017. Trois établissements ont ainsi annoncé récemment vouloir fermer entre 200 et 400 agences de leur réseau dans les prochaines années.

Baisse des commissions

Cette baisse de fréquentation en agence a entraîné de facto une baisse importante des commissions, qui constituent le PNB des banques (Produit Net Bancaire, équivalent du chiffre d'affaires). Et comme pour toute entreprise, l'équation est simple :

Baisse du chiffre d'affaires = baisse des investissements et des embauches.

d. Les Acquis de la Digitalisation

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client. Depuis sa création, les services bancaires par Internet ont connu une croissance forte et soutenue. Un rapport de la Banque mondiale sur les avancées en matière de finance électronique indiquait que les trois pays qui enregistrent des progrès impressionnants en

matière de technologie de l'information dans ce sens sont l'Estonie, la République de Corée et le Brésil (Claessens et al 2001). La création des principaux systèmes bancaires électroniques du monde a été réalisée à un coût remarquablement bas comparé aux autres banques Internet de classe mondiale (Sahlen 2002).

De ce fait, les opérations bancaires par Internet représentent actuellement entre 5 et 10% du volume total des transactions de banque de détail aux États-Unis et en Europe.
Selon Jupiter Media, le trafic Internet de toutes les banques des États-Unis a augmenté de 77,6% entre juillet 2000 et juillet 2001, contre une croissance globale de 19,8% du trafic sur le World Wide Web sur la même période. Une autre source estime que la part des ménages américains utilisant les services bancaires par Internet passera de 20% en 2001 à 33% en 2005 et qu'il pourrait s'élever à 55 milliards d'utilisateurs en 2010.

Dans l'Union européenne, 60 millions de personnes, représentant 18% de la population adulte, utilisent les services bancaires en ligne (Forrester Research 2003a). En France, le nombre de comptes bancaires en ligne enregistre un taux de croissance annuel de 75%. Toutefois, l'Estonie est devenue un pays leader sur le marché des services bancaires par Internet (qui représente maintenant 18% de la population), non seulement parmi les pays d'Europe de l'Est, mais aussi dans le classement mondial, grâce à une combinaison de logiciels faciles à utiliser, gratuits et évolutifs. On peut ajouter aussi les transactions facturées et changements de comportement résultant de l'influence de la culture informatique des pays nordiques sur l'Estonie.

La banque de détail en ligne semble être un secteur dans lequel l'Amérique latine se comporte mieux que dans d'autres. La croissance dans ce domaine a été tirée par les banques traditionnelles, qui ont utilisé le canal en ligne pour fidéliser leurs clients et améliorer leurs marges opérationnelles.

Deux banques brésiliennes, Bradesco et Banco do Brasil, ont ainsi chacune atteint plus de 4 millions de clients en ligne (E-Marketer 2002b). Le Mexique est un autre chef de file des services bancaires par Internet en Amérique latine. Il a adopté une législation prévoyant le développement du commerce électronique et du financement électronique. Au Mexique, le nombre d'utilisateurs des banques en ligne a plus que triplé, passant de 700 000 en 2000 à 2,4 millions en 2001, et pourrait atteindre 4,5 millions en 2005 (E-arketer 2002b). L'une des

raisons du succès des entreprises en ligne des banques latino-américaines semble être l'attention qu'elles ont accordée à la fourniture aux clients de détail de multiples façons d'accéder à leurs comptes (Internet, téléphone, sans fil). Toutefois, étant donné que la part de la population totale qui dispose d'un compte bancaire est relativement faible, le développement des services bancaires en ligne en Amérique latine risque de se heurter à un goulet d'étranglement.
Selon le rapport «Banking on the Internet» (NOIE, 2000), l'Australie dispose d'une plate-forme solide pour la croissance des services bancaires en ligne, 37,7% de la population souhaitant se lancer dans les services bancaires par Internet à domicile.

Les statistiques révèlent que la catégorie de services bancaires par Internet / paiement de factures a connu la plus forte augmentation sur la période 1998-2000, passant de 0,6% en mai 1998 à 8% en mai 2000, soit une augmentation de 81,0%. Les banques australiennes ont répondu à la demande des clients en fournissant des services interactifs (NOIE, 2000) par le biais de services de surveillance et de gestion de compte, ainsi que d'autres services à valeur ajoutée tels que la gestion des assurances, le négoce de titres en ligne, les transactions en devises étrangères et les rappels électroniques. Toutes les banques proposant des services bancaires en ligne offrent également une sécurité pour les transactions utilisant des pare-feu, une protection antivirus, un cryptage 128 bits (ou supérieur), une vérification au moyen d'un certificat numérique et une limite de responsabilité du client pour utilisation non autorisée de codes d'accès. Cependant, Batt (2001) affirme que les opérations bancaires par Internet n'ont pas encore atteint une échelle permettant aux banques de réaliser des économies substantielles. Par rapport à une utilisation globale d'Internet estimée à 4,4 millions en Australie, les grandes banques n'ont attiré que 1,2 million de personnes dans les services bancaires en ligne.

Internet est un phénomène mondial, tout comme l'e-finance. Son déploiement ne se limite pas aux pays développés. En effet, certains pays en développement, tels que le Mali, le Nigeria, connaissent une croissance particulièrement forte de la banque digitale. La stratégie thaïlandaise de paiement électronique 2002-2004, sous la direction de la Banque de Thaïlande, a créé un organisme de paiement industriel qui impliquerait d'autres parties prenantes, en particulier des banques commerciales, qui assumaient la responsabilité principale du développement de systèmes et de technologies de paiement électronique. En

Asie, l'un des résultats les plus impressionnants a été atteint par la République de Corée.
La banque digitale dans ce pays a augmenté rapidement, le nombre d'utilisateurs en ligne étant passé de 2 millions en 2000 à 5,3 millions en décembre 2001. Le pays occupe une position de leader dans la région avec 54% des utilisateurs ayant de multiples relations bancaires en ligne (Korea Times Infotech, 2002). La République de Corée est également leader dans le courtage en ligne et les services bancaires mobiles. En Asie du Sud-Est, les services bancaires par Internet se développent également rapidement en Thaïlande, en Malaisie et à Singapour et, dans une moindre mesure, aux Philippines.
Jeevan (2000) note qu'avec les contrôles rigides cédant le pas à la déréglementation, les banques préparent leur infrastructure de communication pour obtenir un avantage concurrentiel de la banque digitale, qui devient rapidement une réalité au Mali. A. Nair (1999) souligne que les services bancaires électroniques sont en train de devenir une nécessité stratégique pour la plupart des banques commerciales, à mesure que la concurrence s'accroît avec les banques privées et les IFNB. Bien que la déréglementation ait pu avoir un impact sur le secteur bancaire en général, l'infrastructure malienne elle-même souffre d'un manque de pénétration des ordinateurs personnels. Ainsi, le Mali à des taux d'adoption des services bancaires électroniques faibles, des coûts de main-d'œuvre peu élevés et des succursales «gratuites», le processus de détermination du prix est amélioré, de plus en plus de marchés acquérant une intégration réelle. Dans le même temps, toutefois, la technologie, les infrastructures d'accès et la réglementation bancaire doivent encore faire l'objet de nombreux changements. Au Bangladesh, il existe un écart important entre l'informatisation des banques étrangères et celle des banques locales. les banques commerciales (l'écart est particulièrement grand en ce qui concerne les banques commerciales publiques locales) et en ce qui concerne l'état de leurs réseaux en ligne au sein et entre les succursales. ks projette d'introduire l'e-banking, ce qui implique des améliorations très dynamiques de leurs indicateurs d'utilisation des TIC. Pratiquement toutes les banques utilisent des logiciels bancaires à leur siège et au cours des dernières années, environ un tiers des banques locales sont devenues membres de SWIFT. Les services de cartes de crédit et de points de vente sont déjà fournis par un quart des banques locales, tandis que les guichets automatiques et les services bancaires par Internet se développent rapidement, en particulier dans les grandes villes (Raihan, 2001).
Outre l'Afrique du Nord et l'Afrique du Sud, l'Afrique subsaharienne est la région qui accuse un retard considérable dans les opérations bancaires par Internet, même si elle donne au reste du monde le bon exemple des développements en matière de microfinance. Les dernières

estimations disponibles du commerce électronique en Afrique ont été publiées dans le rapport de 2002 sur le commerce électronique et le développement. Ces chiffres, correspondant aux prévisions des études de marché publiées en 2001, se sont élevés à 4 millions de dollars US en 2002 et à 70,6 millions USD en 2003 (Forrester Research 2001) [4].

OFFRIR LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

Arrêtons-nous à présent sur le nouveau modèle mis en place par les établissements afin de s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs.

Avec la perte de plusieurs monopoles et la baisse du trafic en agence, le constat n'est guère réjouissant pour les banques ! Néanmoins, il reste quand même un point positif majeur : la résistance du modèle classique « brick and mortar».

Les clients veulent en réalité le meilleur des deux mondes, physique et digital, avec des contacts en agence moins fréquents mais à plus forte valeur ajoutée.

La résistance du modèle traditionnel agence

Même s'ils rendent visite moins régulièrement à leur conseiller, les clients restent attachés à leur agence de proximité. Un sondage paru dans La Tribune montre que 80% des digitales natives souhaitent un contact avec un conseiller.

Les clients veulent une nouvelle relation « à la carte » avec leur banque. Pour les opérations du quotidien, les utilisateurs préfèrent leur smartphone ou tablette. En revanche, pour les produits et services engageants, ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller.

Le besoin du contact humain, mais aussi la sécurité et la confiance, restent fondamentaux. A ce titre, les banques disposent d'un avantage par rapport aux nouveaux entrants (même si ces « pure players » appartiennent aussi parfois à de grands groupes bancaires). Face à ce constat, les banques se sont remises en question et ont dû s'adapter.

Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale…mais de digital dans leur stratégie **!**

Le public désertant les agences, il est impératif de le (re)conquérir en le rejoignant là où il se trouve : derrière son écran. Les banques exploitent pour cela plusieurs nouveaux canaux tels que les e-agences ou les applis bancaires...

En parallèle, elles continuent d'avoir des agences, mais de façon réduite et différente. De nouveaux concepts ont ainsi fait leur apparition, avec des espaces plus conviviaux pour se

recentrer sur le conseil et faire la part belle aux nouvelles technologies**.**

C'est la naissance d'un nouveau modèle : la banque à distance sans distance.

En intégrant pleinement le digital, les banques sont devenues « C.I.A.S. »

Connectée : en donnant une liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en ligne, les banques ont supprimé du temps qui coute à ses clients et à la banque. Le conseiller peut ainsi se consacrer à des missions de conseils et de relation de proximité. L'agence devient le lieu des services à valeur ajoutée et du conseil.

Intelligente : la menace de l'utilisateur hyper-connecte et hyperinformé devient une opportunité pour les banques, qui détiennent beaucoup d'infos sur leurs clients. Cette masse considérable d'informations, appelée Big Data, est un enjeu majeur. Le but : Cibler les besoins des utilisateurs pour leur proposer les bons produits et générer des revenus supplémentaires.

Agile : la digitalisation entraine des gains de productivité et une basse des coûts significatifs, notamment par la mise en place de nouveaux moyens de payement 100% digitaux ou encore de dématérialisation de certains documents. S'il fallait autrefois parapher et signer un dossier de plusieurs dizaines de pages lors d'un crédit, aujourd'hui un seul clic suffit.

Sociale : la crise financière de 2007 a accentué le manque de capital sympathie pour le secteur. Les banques ont investi massivement les réseaux sociaux avec un enjeu simple, mais fort : redorer un blason quelque peu terni pour reconquérir les clients et collaborateurs de demain.

e. Devenir une banque numérique

Il est déjà clair que les opérations bancaires basées sur les applications posent des problèmes fondamentaux. Par exemple:

- cela signifie que certaines banques ont dû remplacer leurs systèmes de banque digitale de base moins de cinq ans après leur mise en œuvre.
- certaines banques ont déployé des applications pour l'iPhone Apple, mais au bout de dix-huit mois, leurs clients sont passés à Samsung Galaxy. De nombreuses banques se sentent dépassées par la rapidité de ces changements et par le fait que cela rend très difficile la tâche de déterminer où placer des paris pour le futur.

Où investir?

L’un des plus grands défis auxquels les banques sont confrontées est de savoir comment faire en sorte que tout investissement dans la technologie génère un retour sur investissement dans les délais impartis, d’autant plus que la situation peut changer à nouveau très rapidement. Par exemple, de nombreuses banques délimitent et différencient actuellement les téléphones portables et les tablettes, mais cela changera à mesure que les téléphones portables grossissent et que les tablettes deviennent plus petites. En d'autres termes, les mobiles deviendront des tablettes et les tablettes deviendront des mobiles. Ensuite, à partir de là, une bande passante illimitée et un stockage illimité sont disponibles 24h / 24 et 7j / 7 sur un appareil toujours à la main du client ou dans son sac à main. Le problème est donc de savoir comment vous voyez l’entreprise et comment vous investissez. Une grande partie de cela revient à une vision à long terme, mais la plupart des banques n’ont pas de vision à long terme. Les banques vivent à court terme et les investissements à court terme priment sur le long terme. Cela reflète également le manque de concurrence entre les banques et la facilité de copie. Si vous regardez les Big Five du Royaume-Uni, par exemple - HSBC, Barclays, Lloyds, la Royal Bank of Scotland et Santander -, si l’un déménage et fait quelque chose de différent, les autres feront de même si cela a un sens. Si une banque fait des vagues, les autres l’auront copiée dans quelques mois. C’est pourquoi quelque chose comme l’application Pingit de Barclays se distingue parce que Barclays a lancé le paiement peer-to-peer par mobile deux ans avant que la plupart des autres banques l’aient envisagée. À l'autre extrémité du spectre, il y a certaines choses que les banques devraient copier, telles que PayPal ou Square, mais bon nombre de celles qui dirigent les banques ne le savent tout simplement pas. C'est là que se produit l'inadéquation. Lorsqu'on leur a demandé si les changements auxquels nous assistons aujourd'hui imposeront une restructuration fondamentale du secteur bancaire, la plupart des banques pensent que ce sera le cas. Et c’est pourquoi une compréhension avisée et un investissement dans la technologie sociale sont essentiels. Historiquement, les banques étaient arrogantes et estimaient qu'une fois que vous aviez un client, vous pouviez le garder toute sa vie. Les banques ont estimé qu'il faudrait prendre quelque chose d'extrêmement grave pour gâcher la relation client et inciter le client à partir. Ainsi, les banques ont développé leurs nouveaux canaux au fil des ans dans cet état d'esprit. Cependant, l'introduction de la tablette mobile dans la vie quotidienne a entraîné un changement de cycle plus rapide. Étant donné que la plupart des gens possèdent au moins un appareil de ce type, ils ont maintenant à leurs doigts une autre méthode de paiement. Ainsi, les clients vont finalement changer le mode de

fonctionnement des banques à l'avenir. Ils peuvent déjà utiliser d'autres mécanismes de paiement. Ils peuvent obtenir des applications pour faire les choses comme bon leur semble. Les banques doivent prendre conscience de ce changement - car ce qui a toujours été sacro-saint a toujours disparu - et commencer à investir en conséquence.

Les implications du changement de la technologie fast cycle

Lorsqu'un client à la maison demande un produit financier, qu'il s'agisse d'une carte de crédit ou d'un prêt hypothécaire, l'expérience client minimale doit être au moins aussi bonne que celle acquise avec l'utilisateur va simplement fermer l'application et aller ailleurs. C'est le résultat du trouble de l'attention et de la défiance du monde moderne. Si vous ne pouvez pas engager le client en quelques secondes, il partira. Si vous rencontrez des difficultés pour traiter avec vous, ils partiront. S'il y a un problème à vérifier, ils partiront. Cela signifie que vous devrez tout repenser pour être complètement centré sur le client. C'est une opportunité mais c'est aussi une menace. En fait, de tels changements pourraient menacer l'établissement de l'industrie s'ils continuaient. Un bon exemple est celui des paiements, qui se transforment déjà en une opération P2P directe grâce au mobile et qui est parfois gérée par des fournisseurs non bancaires. Les fournisseurs non bancaires traitent maintenant plus de 15% de tous les paiements dans le monde, contre pratiquement zéro il y a 10 ans, et cette tendance s'accélère. Reste à savoir si le reste des activités bancaires va dans le même sens, mais cela modifiera fondamentalement la manière dont les clients interagissent avec leur banque. Il suffit de regarder les enfants pour se rendre compte qu'ils sont passés aux technologies intuitives à écran tactile destinées aux consommateurs. Si vous leur montrez un ordinateur, ils ne savent pas comment l'utiliser. C'est la rapidité avec laquelle le changement se produit ici, et les banques doivent suivre ce changement ou être marginalisées par la révolution numérique. Cette volonté de suivre le changement ne vient pas d'une division ou d'une autre mais de l'ensemble du groupe de banques, même les entreprises sont intéressées. Il est généralement reconnu que la banque doit adopter l'informatique mobile et les tablettes. Les grands problèmes concernent cependant la façon dont les paradigmes sont inversés. Mobile signifie que tout est retourné. Il ne s'agit pas de savoir combien vous pouvez mettre dans l'application, mais combien vous pouvez en retirer. Ce n'est pas ce qui doit être verrouillé et ouvert seulement quand il doit être ouvert; il s'agit de tout ouvrir, ce qui n'est verrouillé que lorsque c'est le cas. En d'autres termes, la révolution numérique remet en question tout un ensemble de principes fondamentaux des services financiers. Ces fondamentaux sont frappés à la tête. Les choses sont maintenant différentes de 180 degrés par rapport à ce qu'elles étaient, et c'est

très difficile pour un joueur traditionnel de gérer cela. Après tout, les acteurs et les titulaires actuels sont des super tankers difficiles à changer. Faire tourner un super tanker prend quatorze tours de roue, quel que soit le degré de changement, et vous ne pouvez pas tourner plus vite, sans quoi le tanker chavirera et coulera. C'est dangereux. C'est la même chose avec les titulaires et les acteurs traditionnels. Ils ne peuvent pas tourner à 180 degrés rapidement car ils vont basculer et couler. Cela ne signifie pas que les banques en place seront incapables de relever ces défis. Il s'agit plutôt de cartographier le nouveau monde sur le vieux monde et la façon dont les banques s'y prennent. Si les banques y réfléchissent de la sorte, la question est de savoir comment faire évoluer l'entreprise pour la suivre. Cependant, tout cela prend du temps et c'est la raison pour laquelle la plupart des banques vont finir par former des partenariats et coopérer avec de nouveaux acteurs et opérateurs de télécommunications. À l'instar du Kenya, les gouvernements ont activement encouragé l'introduction de la technologie dans le pays, car ils peuvent voir qu'il est possible de changer les choses. Sur d'autres marchés, comme la Turquie, les réglementations ont obligé les banques à se concentrer sur l'innovation. C'est pourquoi il y a tant de nouveaux modèles de banque et de technologie en Turquie. Il est donc clair que la réglementation joue un rôle très important en termes de déroulement et de rapidité. Ce n'est pas seulement une réglementation, car les pays et les continents évoluent rapidement. Si vous prenez l'Afrique par exemple, donnez-la cinq ou dix ans et leur infrastructure bancaire sera à des années-lumière au-delà de l'Europe et des États-Unis. En effet, ils n'ont ni héritage ni héritage à surmonter et peuvent déployer les nouvelles fonctionnalités les plus rapides presque du jour au lendemain. C'est un peu frustrant quand on considère des pays comme l'Espagne et l'Italie. L'Italie, avec 25 000 succursales bancaires, et l'Espagne, avec 33 000 succursales, ont mis du temps à changer, et il est facile pour la direction des banques de dire que cela est dû à la culture du client. Le client veut continuer à faire des affaires de cette façon, alors que ce n'est clairement pas le cas. C'est la culture de la banque et la banque veut continuer à faire des affaires de cette façon.

Donc, cela dépend vraiment des forces de la concurrence et du marché. Par exemple, si vous comparez le Royaume-Uni et la France, la France est beaucoup plus avancée aujourd'hui, plusieurs de ses principales banques se faisant concurrence pour amener leurs clients à passer à de nouveaux canaux et services. En revanche, au Royaume-Uni, il faut quelqu'un pour déménager, sinon tout le monde restera là où il est. L'innovation n'est pas un processus bien défini, car, avec toutes les nouveautés, les banques voudront être concurrentielles et continuer à faire face, surtout si leurs concurrents s'orientent dans cette direction. Cependant, il y aura

différents modèles commerciaux pour différentes banques à l'avenir. Le modèle économique peut même être différent pour chaque consommateur. Certaines banques offriront un service de dépannage en face à face, d'autres ne le feront pas. Certaines banques ouvriront tous leurs processus en tant qu'API, d'autres non. Certaines banques auront pour objectif de mettre en place des partenariats avec des opérateurs télécoms, des sociétés informatiques, des détaillants et bien d'autres entreprises, mais pas toutes. Cela signifie qu'il n'y aura jamais une seule structure, mais de nombreuses structures hybrides adaptées aux différents clients et marchés.

RELATION EMPIRIQUE CLIENT ET INSTITUTION FINANCIERE AVANT LA DIGITALISATION

La relation Institution financière – client est multidimensionnelle et se maintient tout au long des cycles de croissance et de rentabilité des intuitions financières. Il est également soutenu par diverses institutions qui offrent aux parties concernées des incitations à nouer et à renforcer les relations, comme le montrent clairement les banques maliennes (MB) et les banques de sous-régions. Cependant, les relations bancaires impliquent à la fois des promesses et des périls. L'opportunité de la banque relationnelle ne doit pas être considérée comme acquise, car elle dépend en fin de compte de la possibilité d'en maximiser les mérites sans être pris au piège.

La relation bancaire peut être définie comme la fourniture de services financiers par un intermédiaire financier sur la base d'un investissement à long terme dans l'obtention d'informations spécifiques à une entreprise par le biais de multiples interactions avec divers services financiers (Boot, 2000). Les banques ont l'avantage de collecter / produire des informations sur leurs clients, principalement en raison de la nature de la production d'informations. Premièrement, il existe des économies d'échelle: le coût de la collecte / production d'informations est réduit grâce à l'apprentissage par le biais de transactions répétées.

Deuxièmement, des économies de gamme peuvent également être réalisées: les banques peuvent utiliser les informations obtenues sur un type de service pour d'autres services (Petersen et Rajan, 1994).

Troisièmement, les contrats financiers sont généralement incomplets: les banques et les clients peuvent renforcer leur engagement et leur réputation grâce à des transactions répétées sur

plusieurs services, permettant souvent une renégociation à faible coût des contrats de dette (Lehmann et Neuberger, 2001). Cette caractéristique de la production de l'information incite naturellement les banques à s'intéresser aux services bancaires axés sur les relations (voir l'encadré 1 pour une documentation sur la structure de la dette bancaire et du financement à l'équilibre; voir également Yoshitomi et Shirai, 2001 pour une analyse plus détaillée des caractéristiques inhérentes du système bancaire par rapport à celles des marchés des obligations de sociétés).

Les relations bancaires impliquent plusieurs aspects comportementaux des banques qui peuvent être observés à travers une enquête empirique. Une relation bancaire peut mettre davantage de crédit à la disposition de ses clients et atténuer leurs contraintes de liquidité; peut réduire et partager leurs risques commerciaux; peut permettre aux entreprises de mieux s'en sortir en détresse financière, intervenant souvent dans leur gestion; et peuvent affecter leur efficacité et leurs profits.

a. Disponibilité du crédit et atténuation des contraintes de liquidité

De nombreuses études montrent que les entreprises avec une banque de relations bénéficient d'un accès plus facile au crédit. Comme l'indiquent Fukuda et Hirota (1996), cela peut être le résultat de la détermination simultanée des relations principales des banques et du ratio d'endettement. Les relations entre les principales banques accroissent la capacité d'endettement des entreprises en réduisant le coût de la dette, alors que les entreprises ayant un ratio d'endettement élevé renforcent leurs relations avec les principales banques en raison des problèmes d'agence connexes. En ce qui concerne la disponibilité du crédit, les effets d'une réduction de l'asymétrie de l'information et du risque semblent l'emporter sur les effets d'une prise de risque découragée et d'un monopole de l'information par les relations bancaires. Cela ne signifie toutefois pas nécessairement que les entreprises ayant une banque relationnelle se développent plus rapidement. En fait, les entreprises ayant une banque principale ne semblent pas connaître une croissance plus rapide que les autres entreprises, car les banques qui craignent le risque découragent les investissements dans des projets risqués, même si le rendement attendu peut être très élevé.

La liquidité, ou fonds internes, est plus attrayante en tant que source d'investissement des entreprises étant donné l'asymétrie de l'information entre emprunteurs et prêteurs ainsi que les

problèmes d'incitation découlant de la dilution de la participation due au financement externe des gestionnaires contrôlant les entreprises. Les investissements des entreprises ayant une banque principale pourraient être moins sensibles à la liquidité des entreprises. Plusieurs études sur les sociétés de gestion japonaises ont montré qu'elles jouent un rôle important dans la réduction des contraintes de liquidité pour les investissements des entreprises. Les investissements ont été jugés moins sensibles à la liquidité (ou à la dette à long terme) pour les entreprises ayant une banque principale ou des liens plus étroits avec une banque principale en termes de niveau ou de stabilité de la part des emprunts auprès de la banque principale et de la participation dans la propriété de la banque.

Par exemple en ce qui concerne les entreprises allemandes, Elston et Albach (1995) ont trouvé des éléments de preuve indiquant que les entreprises ayant des participations importantes dans des banques n'avaient aucune contrainte de liquidité dans les années 1980, contrairement aux entreprises sans détenteur de bloc bancaire. Cependant, Fohlin (1998a) constate que les entreprises allemandes ayant des liens bancaires, ou même des relations bancaires à long terme, ne sont associées à aucune réduction significative de leur sensibilité à la liquidité de l'investissement ou de leur taux d'investissement pour la période de 1903 à 1913, années formatrices de banque universelle [5].

b. Réduction et partage des risques

La relation bancaire peut être comprise comme un engagement implicite entre la banque et son entreprise cliente, la banque partageant le risque commercial de l'entreprise, tandis que l'entreprise partageant ses bénéfices avec la banque. Il existe différentes manières pour la banque de partager le risque de l'entreprise cliente. L'une consiste à aider l'entreprise en cas de difficultés financières en émettant des fonds d'urgence ou en envoyant des responsables de banque aux fins de restructuration, ce qui représente souvent une part disproportionnée des coûts de restructuration. Un autre moyen de réduire les risques de l'entreprise en temps normal consiste pour la banque à atténuer les fluctuations de la performance de l'entreprise. La banque peut aider l'entreprise cliente en abaissant les taux d'intérêt en période de mauvaise performance, tout en percevant une rémunération correspondant à des taux plus élevés en période d'amélioration. Cela stabilise la performance financière de leurs entreprises clientes et réduit les risques de faillite injustifiée des entreprises. Bien entendu, les banques pourraient revoir leur vision de la viabilité de certaines de leurs entreprises clientes lorsqu'elles

constatent une détérioration de leurs performances. Dans ce cas, ils pourraient être réticents à fournir un partage des risques sous cette forme.

c. Meilleure assistance en période de détresse financière

Les relations bancaires sont considérées comme les plus utiles en période de difficultés financières pour les entreprises emprunteuses. Sur la base des informations obtenues dans le cadre du processus de suivi des relations, les banques en relation ont tendance à réagir rapidement en atténuant les contraintes de liquidité, en restructurant la dette et en procédant à la restructuration opérationnelle nécessaire des entreprises emprunteuses. En conséquence, la probabilité de faillites injustifiées devrait être plus faible. Parmi les entreprises japonaises qui ont connu des difficultés financières, mais qui se sont redressées par la suite, les entreprises de groupes industriels (qui entretenaient ainsi des relations financières étroites avec leurs banques, fournisseurs et clients affiliés) ont davantage investi et vendu davantage après le début de la crise que les entreprises non membres du groupe en 1978- 85. Des résultats similaires ont été obtenus pour des entreprises hors groupe qui avaient néanmoins des liens étroits avec une banque principale avec un ratio élevé de prêts bancaires par rapport au total des prêts (Hoshi, Kashyap et Scharfstein, 1990; Okazaki et Horiuchi, 1992). Hall et Weinstein (2000) ont constaté que les entreprises ayant contracté une part importante de prêts bancaires auprès du prêteur principal ont reçu davantage de prêts de ce prêteur et de tous les prêteurs en période de difficultés financières en 1983-92. Ce qui est important, ce n'est pas la relation principale avec la banque, mais une stratégie concentrée qui atténue le problème des passagers clandestins et facilite le rôle du Conseil d'administration en tant que coordinateur des créanciers. Bien que les entreprises japonaises ayant de solides relations avec les principales banques semblent avoir été mieux assistées que celles qui n'en ont pas en période de difficultés financières, comment les entreprises japonaises se comparent-elles en général à leurs homologues américaines? Hall et Weinstein (1996) examinent le comportement des entreprises américaines et japonaises en matière d'investissement après le début de la crise financière. Ils constatent que les difficultés financières entraînent une chute approximative de la RD dans les deux pays et que les entreprises japonaises n'investissent pas plus que les entreprises américaines après le début de la crise.

d. Les succès de la relation client et Institution financière

Les preuves empiriques concernant divers aspects de la banque relationnelle sont plutôt mitigées dans la plupart des cas, ce qui peut être attribué en partie à la difficulté de définir la

banque relationnelle dans la pratique. Néanmoins, il semble qu'aucun des arguments théoriques sur les avantages et inconvénients de la relation de banque relationnelle ne puisse être facilement réfuté sur la base de preuves empiriques, bien qu'ils ne soient pas non plus largement appuyés.

La banque relationnelle peut réduire l'asymétrie de l'information entre une entreprise et ses créanciers, ce qui la rend plus disposée à faciliter l'accès au crédit, ce qui lui permet d'atténuer les contraintes de liquidité dans ses activités d'investissement. Sur la base de ces informations, les banques de relations sont souvent disposées à fournir des fonctions d'assurance à leurs entreprises clientes. Cela peut consister à ajuster les conditions des prêts en fonction de la conjoncture économique ou à accorder un soin plus intensif aux entreprises clientes en période de crise financière. Ici, les relations bancaires peuvent jouer un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise. Dès les premiers signes de détérioration grave de la performance d'une entreprise cliente, la banque relationnelle commence à intervenir dans la gestion de l'entreprise, envoyant généralement un banquier au conseil d'administration de l'entreprise pour mieux gérer les problèmes de détresse financière. En fonction de la gravité de la situation, le banquier peut élaborer un plan de restructuration d'entreprise et en diriger la mise en œuvre. Ce gouvernement d'entreprise contingent peut en effet constituer une alternative flexible et informelle aux rôles joués par le marché en matière de contrôle des sociétés ou de procédures de faillite.

Les preuves empiriques semblent également démontrer les risques de la banque relationnelle. Les banques créancières découragent généralement les entreprises clientes de prendre des risques, ce qui pourrait limiter la pleine réalisation du potentiel de croissance des entreprises. En outre, une entreprise peut être saisie de manière informelle par sa banque relationnelle, ce qui rend difficile le recours à d'autres sources de financement et l'oblige à payer des loyers de monopole à la banque. Lorsqu'une banque en relation est également actionnaire d'une entreprise en difficulté financière, elle peut influer sur les décisions de l'entreprise dans son intérêt, rendant les autres créanciers moins disposés à offrir un crédit supplémentaire en raison de conflits d'intérêts potentiels. En conséquence, l'effet net sur l'efficacité des entreprises est ambigu, non seulement théoriquement, mais aussi empiriquement.
En outre, le rôle des banques relationnelles semble être mieux joué dans certaines conditions des marchés financiers auxquelles sont confrontées les entreprises clientes.

Par exemple, lorsque le marché des capitaux est déréglementé, offrant aux entreprises un accès plus facile à des capitaux bon marché, les relations entre banques peuvent perdre leur emprise sur les entreprises et peu de suivi sera entrepris. En outre, face à la bulle des prix des actifs, les banques risquent de négliger leurs fonctions de surveillance ou d'assurance et de ne pas être en mesure de remplir leurs obligations implicites face aux défaillances massives des entreprises ou aux crises financières. À mesure que l'environnement de financement des entreprises évolue, la clientèle des banques évolue également. À ce moment-là, les activités de surveillance des banques sont généralement tendues, car elles doivent continuer à surveiller les clients inactifs (pour les prêts ou les garanties existants), en plus d'intensifier les investissements spécifiques à la relation avec de nouveaux clients.

Les relations bancaires sont mises à rude épreuve lorsque les entreprises clientes ou les banques sont en difficulté financière. Afin de mieux aider une entreprise cliente en difficulté financière, la banque en relation peut avoir besoin d'intervenir dans la gestion de l'entreprise en dépêchant un banquier au conseil d'administration de l'entreprise. Le banquier est confronté à un conflit d'intérêts et à une obligation de fiduciaire à la fois des propriétaires de l'entreprise et de la banque. Ce conflit et la possibilité que d'autres parties prenantes en résultent pour les pertes qui pourraient en résulter pourraient entraver le rôle tant attendu de la banque en matière de gouvernance d'entreprise. Pour faire face à ce problème, un mécanisme efficace de coordination entre créanciers est nécessaire. La relation bancaire peut être une malédiction lorsque la banque ne peut pas remplir ses obligations implicites en raison de ses propres problèmes financiers. Les entreprises auront probablement du mal à s'adresser à d'autres banques ou à des investisseurs en raison du monopole de l'information détenu par la banque. En outre, en cas de faillite de la banque, le capital d'information accumulé grâce aux investissements spécifiques à une relation est en grande partie perdu.
Dans la mesure où cela représente une perte économique au-delà de la valeur comptable de la banque, il convient d'accorder une attention particulière à la restructuration des banques afin que ce capital d'information puisse être économisé au maximum.

II. ANALYSE COMPAREE DE LA DIGITALISATION DANS LES INSTITUTIONS FINANCIERES

Comprendre la banque digitale est important pour plusieurs parties prenantes, notamment la gestion des organisations liées à la banque, car cela aide à en tirer profit. L'internet en tant que canal de fourniture de services est fondamentalement différent d'autres canaux tels que les réseaux de succursales, les services bancaires téléphoniques ou les services automatisés.

Distributeurs automatiques de billets (GAB). Par conséquent, il soulève des types de défis uniques et nécessite des solutions innovantes.

De nombreuses banques et autres organisations ont déjà mis en place ou envisagent de mettre en place la banque digitale en raison des nombreux avantages potentiels associés. Certains de ces avantages majeurs sont brièvement décrits ci-dessous.

Choix et commodité pour les clients

Dans le combat acharné contre les clients, fournir une expérience unique est l'élément le plus convaincant qui fidélisera les clients. Une approche « client d'abord» est essentielle au succès de la banque digitale. Les clients détiennent la clé du succès et les entreprises doivent trouver ce que leurs clients souhaitent et le faire en utilisant les meilleures technologies disponibles, en s'assurant qu'elles exploitent les informations les plus récentes et les plus récentes.

Dans les environnements professionnels modernes, les clients veulent un plus grand choix. Ils veulent la gamme traditionnelle de services bancaires, renforcée par la commodité des capacités en ligne et une plus grande focalisation des banques sur le développement de relations personnelles avec les clients. Avkiran (1999) a souligné l'importance du contact humain dans les services à la clientèle. La courtoisie et la propreté, la reconnaissance en

termes d'accueil, la volonté de fournir un service rapide, la capacité de présenter des excuses et d'exprimer son inquiétude face à une erreur sont toutes importantes pour le client de la banque. La plupart de ces aspects du service client ne peuvent pas être automatisés. L'adéquation des membres du personnel au service des clients est susceptible d'influencer directement la satisfaction des clients. Toutefois, les services bancaires en ligne reposant sur des technologies d'exploration de données peuvent aider à mieux comprendre les besoins des clients et à personnaliser les produits / services en fonction de ces besoins.

Offrir des canaux de fourniture de services supplémentaires signifie un choix plus large et plus pratique pour les clients, ce qui constitue en soi une amélioration du service à la clientèle. La banque digitale peut être ouverte 24 heures sur 24 tout au long de l'année. Grâce à la disponibilité généralisée d'Internet, même sur les téléphones mobiles, les clients peuvent effectuer bon nombre de leurs tâches financières presque n'importe où et à tout moment. Cela est particulièrement vrai dans les pays développés, mais de plus en plus dans les pays en développement, la prolifération des communications sans fil signifie que des services tels que les services bancaires en ligne deviennent accessibles.

Attirer des clients de grande valeur

Les services bancaires en ligne attirent souvent des clients à forte rentabilité dont le revenu et le niveau d'éducation sont supérieurs à la moyenne, ce qui contribue à augmenter la taille des flux de revenus. Pour une banque de détail, les clients des services bancaires en ligne revêtent donc un intérêt particulier, et ces clients risquent de connaître une demande plus forte en produits bancaires. La plupart d'entre elles utilisent régulièrement les canaux en ligne à diverses fins. Pour certains, il n'est pas nécessaire d'établir des contacts personnels réguliers avec le réseau d'agences de la banque, qui est un canal coûteux pour les banques (Berger & Gensler, 2007).

Certaines recherches suggèrent que l'ajout du canal de distribution Internet à un portefeuille existant de canaux de distribution de services entraîne une augmentation non négligeable de la rentabilité des banques

(Young, 2007). Ces produits supplémentaires proviennent principalement de l'augmentation des produits autres que d'intérêts provenant des frais de gestion des comptes courants et des dépôts. Ces clients ont également tendance à être des personnes à revenu élevé avec un potentiel de profit supérieur.

Image améliorée

La banque digitale contribue à améliorer l'image de l'organisation en tant qu'organisation innovante axée sur le client. Cela était particulièrement vrai au début, lorsque seules les organisations les plus innovantes mettaient en œuvre ce canal. Malgré sa disponibilité commune actuelle, un site bancaire attrayant, doté d'un large portefeuille de produits innovants, améliore encore l'image de la banque. Cette image contribue également à l'efficacité du marketing électronique et à l'attraction d'une clientèle jeune / professionnelle.

Augmentation des revenus

L'augmentation des revenus résultant de l'offre de canaux électroniques est souvent rapportée, en raison de l'augmentation possible du nombre de clients, de la rétention des clients existants et des opportunités de vente croisée. La question de savoir si ces revenus sont suffisants pour un retour sur investissement raisonnable de ces canaux est un sujet de débat permanent. Cela a également permis aux banques de diversifier leurs activités de création de valeur. La banque digitale a modifié le modèle économique traditionnel de la banque de détail de nombreuses manières, en permettant par exemple aux banques de permettre la séparation de la production et de la fourniture de services financiers en différentes activités. Cela signifie que les banques peuvent vendre et gérer des services offerts par d'autres banques (souvent des banques étrangères) afin d'accroître leurs revenus.

C'est une possibilité particulièrement intéressante pour les petites banques disposant d'une gamme de produits limitée.

Les services bancaires en ligne ont également entraîné une augmentation des prêts sur cartes de crédit car il s'agit d'une sorte de prêt transactionnel qui peut être facilement livré sur Internet. Le paiement électronique de factures est également en forte augmentation (Young, 2007), ce qui suggère que le paiement électronique de factures et les autres fonctionnalités associées de la banque digitale ont un impact réel sur les pratiques de la banque de détail et l'augmentation rapide des revenus.

Expansion plus facile

Traditionnellement, lorsqu'une banque souhaitait se développer géographiquement, elle devait ouvrir de nouvelles succursales, ce qui entraînait des coûts de démarrage et de maintenance élevés. Les canaux électroniques, tels qu'Internet, ont rendu cela inutile dans de nombreuses circonstances. Désormais, les banques ayant une clientèle traditionnelle dans une partie du pays ou du monde peuvent attirer des clients d'autres parties, car la plupart des transactions financières ne nécessitent pas de présence physique à proximité du lieu de vie / travail des

clients. Dans une étude de cas présentée au chapitre VIII, une banque basée dans le sud du Royaume-Uni attirait des clients du nord de l'Angleterre, où elle n'avait pas de succursale. Dans de nombreux pays, les banques partagent leurs ressources, telles que les guichets automatiques, ou utilisent les bureaux de poste comme principaux points d'interaction, avec les clients pour des services tels que les dépôts en espèces et les chèques.

Réduction de charge sur d'autres canaux

Les canaux électroniques sont en grande partie automatiques et la plupart des activités courantes telles que la vérification des comptes ou le paiement de factures peuvent être effectuées à l'aide de ces canaux. Cela se traduit généralement par une réduction de charge sur d'autres canaux de distribution, tels que des succursales ou des centres d'appels. Cette tendance devrait se poursuivre, des services plus sophistiqués tels que les prêts hypothécaires ou le financement d'actifs étant proposés via les canaux de banque digitale. Dans certains pays, les transactions courantes des succursales, telles que les activités liées aux dépôts en espèces / chèques, sont également automatisées, ce qui réduit encore la charge de travail du personnel des succursales et permet de disposer de suffisamment de temps pour fournir des services de qualité à la clientèle.

Réduction des coûts

Le principal argument économique de la banque digitale a jusqu'à présent été la réduction des frais généraux d'autres canaux, tels que les agences, qui nécessitent des bâtiments coûteux et une présence de personnel. Il semble également que le coût par transaction de l'e-banking baisse souvent plus rapidement que celui des banques traditionnelles une fois qu'une masse critique de clients est atteinte. Les recherches dans ce domaine sont encore peu concluantes et des rapports souvent contradictoires apparaissent dans différentes parties du monde. De l'avis général, les coûts fixes de la banque digitale dépassent de loin les coûts variables. Par conséquent, plus la base de clients d'une banque est large, plus le coût par transaction sera faible. Bien que cela implique que le coût par transaction pour les petites banques serait dans la plupart des cas supérieur à celui des grandes banques, même dans les petites banques, il est probable que le coût par transaction sera inférieur à celui d'autres canaux bancaires.

Cela dit, certaines sources de recherche dans ce domaine suggèrent que les banques ont jusqu'à présent réalisé peu d'économies grâce à l'introduction de la banque digitale (Young, 2007). Cela signifie que toute économie liée à l'efficacité est compensée par des salaires et des avantages sociaux par travailleur supérieurs à la moyenne en raison de la nécessité de disposer

d'une main-d'œuvre plus qualifiée pour gérer le système de distribution plus sophistiqué. D'autres coûts, tels que l'intégration des systèmes et les mesures de sécurité supplémentaires, ont également des conséquences néfastes.

Efficacité Organisationnelle

Pour mettre en place la banque digitale, les entreprises doivent souvent repenser leurs processus métier, intégrer leurs systèmes et promouvoir des pratiques de travail agiles. Ces étapes, qui sont souvent poussées au sommet de l'agenda par le désir de réaliser la banque digitale, se traduisent souvent par une efficacité et une agilité accrues dans les organisations. Cependant, les changements organisationnels radicaux sont souvent liés à des risques tels que le moral bas des employés, l'effondrement des services traditionnels ou de la clientèle.

LA GESTION DES RISQUES ET LA DIGITALISATION

Les nouvelles opportunités apportent de nouveaux risques, une mise en œuvre réussie des canaux numériques nécessite un examen actualisé des risques existants et nouveaux, ainsi qu'un cadre de gestion des risques complet pour guider les opérations. Bien que tous les fournisseurs de services financiers appliquent des pratiques de gestion des risques pour protéger leurs activités, l'introduction de services financiers numériques peut nécessiter une réévaluation de ces politiques et la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle et de surveillance du risque. Certaines caractéristiques des SFD, telles que la dépendance à l'égard de technologies en évolution rapide et leur nature omniprésente, impliquent que de nouveaux risques peuvent être introduits, par exemple une fraude au niveau de l'agent. Il existe également une probabilité d'augmentation des risques existants ou de leur gravité, par exemple en termes de dépendance à la sécurité des systèmes informatiques.

La banque de microfinance LAPO (LAPO MfB) est l'une des principales banques nationales de microfinance au Nigéria et l'une des premières du pays à lancer des agents bancaires afin d'accroître de manière significative sa portée au-delà des 3,2 millions de clients actuels.

C'est une institution financière en faveur des pauvres qui se consacre à l'émancipation sociale et économique des ménages à faible revenu grâce à la fourniture de services financiers adaptés et durables. L'institution a été créée à la fin des années 80 en tant qu'organisation non

gouvernementale par son directeur général Godwin Ehigiamusoe. En 2012, elle a obtenu l'approbation de la Banque centrale du Nigéria pour fonctionner en tant que banque de microfinance nationale.

En tant qu'organisations axées sur le crédit, les institutions de microfinance telle que la LAPO sont généralement bien préparées à faire face au risque de crédit. De nombreuses IMF ont travaillé pendant des dizaines d'années avec le type de population à faible revenu, les travailleurs indépendants et les populations rurales qui obtiennent maintenant un accès plus large aux services financiers par le biais des SFD. En tant que tels, ces institutions ont souvent une compréhension nuancée du potentiel utilisateur de DFS et du profil de risque. Les services bancaires de lancement des agents introduisent tout un ensemble de nouveaux risques, car le fournisseur sous-traite les interactions client et la fourniture de services à un réseau d'agents plutôt qu'aux agents de crédit et au personnel des agences. Bien que la fraude soit le risque le plus notoire et le mieux compris des DFS, il existe de nombreux autres risques dont les prestataires ne sont pas toujours conscients. Ceux-ci comprennent les risques stratégiques, réglementaires, opérationnels, technologiques, financiers, politiques, de gestion des agents, de réputation et de partenariat. Plus important encore, tous ces éléments sont souvent étroitement liés. Les risques liés à la technologie, aux stratégies et à la gestion des agents peuvent tous entraîner un risque de réputation, et la fraude peut entraîner des pertes financières encore plus importantes résultant d'une atteinte à la réputation que de la fraude elle-même. Dans le cadre d'un projet de deux ans visant à aider LAPO MfB à mettre en place son réseau d'agents, l'IFC a fourni une expertise en matière de gestion des risques, notamment la rédaction d'une évaluation des risques, la création d'un registre des risques, la mise au point d'un cadre de gestion des risques comprenant des stratégies d'atténuation et le renforcement des capacités sur l'utilisation du registre en tant qu'outil permanent de gestion des risques.

Le développement d'instruments et de services digitaux dans la sphère bancaire et financière doit être accueilli favorablement, dès lors que ceux-ci répondent efficacement aux besoins des consommateurs et des investisseurs, permettent des gains de productivité et favorisent la compétitivité de l'économie française. Néanmoins, ce développement pourrait non seulement réduire la sécurité des opérations ou faciliter le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, mais aussi accroître deux risques classiques du système financier (risques de crédit et de liquidité).

a. La sécurité des transactions

La digitalisation des services financiers présente un défi pour les banques centrales dans l'exercice de leur mission de sécurité des opérations de paiement, de compensation et de règlement-livraison. En matière de paiements par exemple, les sources de risques ont évolué avec l'apparition de nouveaux acteurs et modes de paiement. L'essor du commerce en ligne au début des années deux mille s'est ainsi accompagné d'un usage du paiement à distance, non seulement par carte mais aussi en utilisant d'autres instruments innovants : portefeuilles électroniques, solutions de paiement reposant sur le virement depuis un compte bancaire, ou encore paiements directement intégrés au sein d'applications mobiles permettant des achats plus rapides sur *smartphones*. Plus largement, un développement significatif des systèmes d'échanges décentralisés, par exemple sous l'influence de la technologie de la *blockchain sous*-jacente au *bitcoin*, modifierait les conditions d'exercice de la mission de sécurité des banques centrales. De tels modèles d'échanges pourraient se substituer au mode de fonctionnement traditionnel des chambres de compensation fondé sur l'agrégation et la compensation centralisées des flux, affectant ainsi les dispositifs de gestion des garanties ou les modalités d'enregistrement des actifs. Cependant, hors *bitcoin*, cette technologie est encore très largement en phase expérimentale. Pour en confirmer le potentiel de développement, un certain nombre de conditions devront être vérifiées au préalable, en termes de sécurité, de coûts, de capacité à traiter rapidement des volumes importants d'opérations, voire d'intérêt économique à se passer de tiers de confiance pour certaines activités.

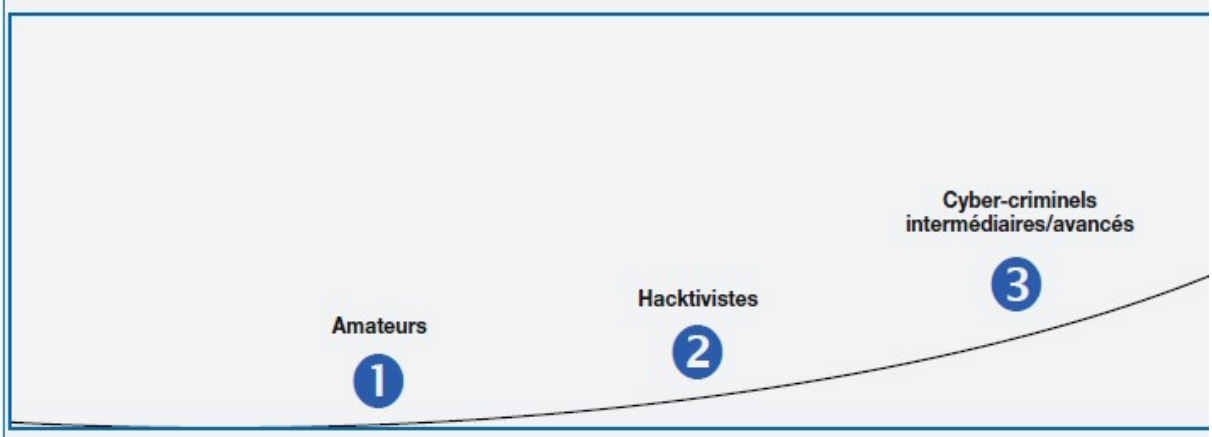
b. La cybercriminalité

L'entrée de la finance dans le cyberespace l'expose à la cybercriminalité, c'est-à-dire à toute forme d'infraction réalisée au moyen de réseaux informatiques ou de systèmes d'information dans le but de porter atteinte aux données ou aux systèmes d'une institution. Ce risque est d'ores et déjà intégré par les acteurs financiers traditionnels, auxquels la réglementation prudentielle impose de constituer des coussins de protection pour faire face à des chocs de toutes natures. Les régulateurs financiers veillent également à la bonne définition des politiques de sécurité informatique des institutions financières : renforcement de l'expertise et de la sensibilisation du personnel, participation à des exercices de crise réguliers, renforcement de la protection des systèmes internes avec un contrôle des accès rigoureux, chiffrement plus étendu des données, mise en place d'outils de détection des intrusions et réalisation de tests périodiques de leur efficacité. En revanche, les fintechs sont

particulièrement exposées à la cybercriminalité, compte tenu de leurs modèles d'affaires exclusivement développés sur internet. Du fait de leur taille réduite et de leur surface financière limitée, l'occurrence d'un tel risque représente pour elles un danger de continuité d'activité, bien plus important que pour les acteurs traditionnels et qui pourrait affecter ces derniers lorsqu'ils s'engagent dans des stratégies de collaboration avec les fintechs. Les fintechs doivent donc intégrer pleinement le cyber-risque et élaborer des politiques de sécurité informatique conformes aux meilleures pratiques du marché. L'encadrement de ces risques implique une coopération efficace entre les autorités compétentes non seulement en France (Banque de France, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), mais aussi au niveau international.

Encadré 1

Les cyber-attaques voient leur nature et leur degré de sophistication évoluer



	1	2	3	
Objectifs et cibles	• Souvent sans objectif précis ; « petites » arnaques visant des particuliers, réalisation d'expériences	• Revendications politiques (type *Anonymous*) ; thématiques émotionnelles	• Motivations financières (vol de données bancaires, etc.)	• d d c
	• Cibles aléatoires (techniques standardisées)	• Cibles liées aux revendications	• Ciblage opportuniste	• (A d

c. Le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Le blanchiment de capitaux (BC) consiste à remettre dans le circuit légal des capitaux dont l'origine est illicite, voire criminelle, tels que la criminalité organisée, le trafic de stupéfiants, d'armes, de biens et de marchandises, de main-d'œuvre clandestine, le trafic d'êtres humains, l'exploitation de la prostitution, la fraude fiscale grave et organisée, etc.

Le financement du terrorisme (FT) consiste à fournir ou réunir des fonds (d'origine licite ou illicite) dans le cadre d'activités terroristes.

Alors que le blanchiment de capitaux a pour objet de dissimuler **l'origine** illicite des fonds, le financement du terrorisme vise à en dissimuler **la destination** illicite.

Les processus de blanchiment de capitaux (BC) et de financement du terrorisme (FT) sont donc légèrement différents.

Le **processus de blanchiment** comporte généralement trois phases :

1. une phase de **placement** par laquelle le blanchisseur introduit des fonds d'origine criminelle dans le système financier en fractionnant de grosses sommes qu'il verse sur différents comptes (méthode dite du « schtroumpfage »). Ces versements ont lieu soit directement, soit via des instruments monétaires, tels que chèques, virements, etc. Ces sommes, ainsi fractionnées, sont ensuite transférées sur des comptes en d'autres lieux.

2. une phase d'**empilement** durant laquelle le blanchisseur multiplie des opérations de diverses natures, tels qu'achats, ventes, placements boursiers, etc., dans le but de rompre la traçabilité des fonds et en masquer ainsi l'origine.

3. une phase d'**intégration** lors de laquelle les fonds réapparaissent et sont réintroduits dans des activités économiques légales : l'immobilier, les produits de luxe, la création d'entreprises etc.

Le **processus de financement du terrorisme** n'est nécessaire que si les fonds requis sont importants. Il repose sur deux ou trois phases :

1. il ne recourt à la phase de placement que si les sommes destinées à financer le terrorisme sont importantes et d'origine criminelle.

   En effet, contrairement au blanchiment d'argent, les opérations financières liées au financement des activités terroristes sont en général constituées de petites sommes. Par conséquent, lorsque les organisations terroristes recueillent des fonds de sources légales, il est difficile de détecter et de suivre la trace de ces fonds. C'est pourquoi la phase de placement s'avère moins utile.

2. comme pour le blanchiment de capitaux, les organisations terroristes recourent habituellement à la phase d'empilement afin d'éviter d'attirer l'attention des autorités et

de protéger l'identité de leurs commanditaires et finalement, des bénéficiaires des fonds recueillis.

Outre les techniques bancaires, les organisations terroristes utilisent des systèmes parallèles de transfert physique de fonds, tels que les « Hawala » et les « Hundi ».

Elles emploient également la plus ancienne des méthodes de transfert des actifs : le transport physique de l'argent, de l'or et d'autres valeurs, par les voies de la contrebande.

3. sans que l'on puisse parler de phase d'intégration -puisque les fonds ne sont pas réinvestis dans l'économie légale -, les fonds réapparaissent pour être utilisés à des fins terroristes.

Les nouveaux acteurs des services financiers digitaux doivent en outre se voir appliquer pleinement la réglementation relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Cela implique pour eux de s'assurer que leur dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme soit adapté non seulement à leur activité et à leur clientèle mais aussi à leur mode d'entrée en relation avec leur clientèle – en général distant – afin de se prémunir contre toute utilisation indue ou frauduleuse de leurs solutions innovantes.

d. Le risque de crédit : pour un développement accompagné du crowdfunding

Les enjeux de stabilité financière liés aux intermédiaires en financement participatif paraissent pour l'heure limités au regard des montants collectés, et le canal bancaire continuera à jouer un rôle essentiel en tant que source principale de financement des petites et moyennes entreprises et entreprises de taille intermédiaire. Cependant, une dynamique plus importante entraînant l'émergence de plates-formes de taille conséquente drainant potentiellement des montants beaucoup plus élevés est possible. Dans ce contexte, le régulateur doit veiller à ce que le développement de nouveaux modes de financement ne porte pas préjudice à la stabilité financière ni d'ailleurs à la protection légitime des investisseurs individuels. Par exemple, le financement par des particuliers de projets *via* des plates-formes d'appel à contribution peut comporter des risques relatifs non seulement à l'évaluation de la qualité du projet et de la contrepartie financée mais aussi à la sécurité et à la pérennité de la plate-forme par laquelle les fonds transitent. En France, l'ordonnance n° 2014-559 du 30 mai

2014 relative au financement participatif impose aux plates-formes de *crowdfunding* de mettre à disposition de l'internaute un certain nombre d'informations permettant d'éclairer son jugement. Au-delà d'une certaine taille, ou en cas d'activités transfrontalières, il faudra une régulation européenne harmonisée se substituant au patchwork des statuts actuels. L'ordonnance du 30 mai 2014 permet également aux intermédiaires en financement participatif de renforcer l'analyse de leurs risques financiers en leur fournissant un accès large à l'information financière. En particulier, elle autorise la consultation du fichier bancaire des entreprises (FIBEN) géré par la Banque de France, qui constitue un outil de référence en matière d'analyse et de suivi du risque de crédit. Cette initiative participe à la fiabilisation et au développement pérenne de ce nouveau canal de financement, tout en répondant aux enjeux de stabilité financière.

e. Le risque de liquidité : pour une réglementation renforcée de la négociation à haute fréquence

L'expansion rapide de la négociation à haute fréquence (NHF) modifie l'organisation des marchés d'actions et le modèle économique des plates-formes d'échange. En offrant de la liquidité au marché sans subir d'exigence réglementaire à ce titre, les opérateurs de NHF peuvent évincer les teneurs de marché traditionnels. Ceux-ci sont contraints de rattraper leur retard technologique s'ils souhaitent continuer à opérer. En outre, les firmes de NHF ne sont aujourd'hui assujetties à aucune obligation vis-à-vis des bourses de valeurs ou des clients. Aussi leur offre de liquidité peut-elle se réduire subitement en cas de stress. Elles ont recours à des stratégies qui peuvent s'apparenter à de nouvelles formes d'abus ou de manipulation de marché : par exemple, l'envoi disproportionné d'ordres voués à ne pas être exécutés dans le but de ralentir le fonctionnement des plates-formes d'échanges et de profiter plus facilement d'opportunités d'arbitrage, altère l'information de marché. La rapidité d'exploitation de l'information permise par cette technologie accroît la volatilité des marchés et la contagion entre classes d'actifs. La forte corrélation de nombreuses stratégies de NHF tend à amplifier les chocs. Les algorithmes de transaction peuvent en particulier réagir à un événement de marché de façon pro-cyclique, provoquant ainsi une sur-réaction des prix et des volumes avec un risque de spirale auto-réalisatrice déclenchée par des transactions en cascade et pouvant aller jusqu'aux phénomènes de rupture dits de *flash crash*, particulièrement en période d'aversion au risque. Si des firmes de NHF devaient subir des pertes conséquentes, l'absence de coussins de capital adéquats pourrait conduire à des défaillances qui seraient d'autant plus nombreuses que ces sociétés prennent souvent des positions similaires, et qui pourraient

affecter rapidement leurs contreparties de marché. Certes, une réglementation des conditions d'exercice des firmes de NHF va bientôt intervenir dans le cadre de la révision de la directive Marchés d'instruments financiers (MiFID 2). MiFID 2 devrait entrer en application en janvier 2018 et prévoit notamment un agrément de la NHF et une définition harmonisée du pas de cotation, en fonction des instruments et de leur liquidité. Le texte comporte également des obligations de transparence pré- et post-négociation qui devraient améliorer la compréhension des activités de NHF sur les plates-formes et la précision des indicateurs de liquidité, ainsi que des exigences de robustesse des algorithmes de transaction (à travers la mise en place de *stress tests* et la fonctionnalité d'arrêt forcé des algorithmes) de nature à augmenter la résilience des marchés. Mais plus globalement, la NHF reste un champ où les régulateurs – y compris aux Etats-Unis – semblent en retard persistant par rapport aux opérateurs et à la technologie. Combler ce *gap* doit être une priorité des discussions internationales. [2]

DIGITAL ET L'ACCES DES CLIENTS AUX SERVICES BANCAIRES

Les services de banque à distance, digitale ou sur mobile, répondent aux attentes des clients en leur offrant un accès toujours plus facile à leurs comptes dans un contexte de « mobilité ». Consulter le solde de son compte bancaire, effectuer un virement, souscrire un nouveau produit ou modifier son plafond de carte toutes ces opérations se réalisent aujourd'hui en un clic ! À partir de sa banque digitale ou de son application mobile, le client dispose d'un service bancaire complet disponible à tout moment pour réaliser, de n'importe où, toutes les opérations du quotidien. Cette tendance du développement de la « mobilité » n'est pas nouvelle et s'accélère : le nombre d'utilisateurs des terminaux mobiles a dépassé, depuis 2014, celui des utilisateurs d'ordinateurs fixes. En réponse, les banques ont massivement investi dans le déploiement de dispositifs et de services sur mobile (dont des sites en « responsive web design ») pour satisfaire les besoins des clients, principalement dans trois domaines : la recherche d'information, le « selfcare » et la souscription de produits. Preuve de leur succès et de leur intégration dans le quotidien, les applications bancaires pour smartphones et tablettes figurent aujourd'hui parmi les plus consultées le matin par les Français, derrière la météo et les réseaux sociaux (sondage Opinion Way, mai 2016). Afin de renforcer l'accessibilité, la banque investit dans de nouveaux services permettant une consommation « à distance » des produits et du conseil bancaire : agence, visio, réseaux sociaux (notamment pour le SAV), chat, « contact hubs », serveurs vocaux interactifs visuels (« visual IVR »), « robo-advisors » ...

a. Self-Service Banking - Où tout a commencé

Le premier distributeur de billets mécanique a été développé et construit par Luther George Simjian[3] et installé en 1939 à New York par la City Bank de New York. Six mois plus tard, il a été supprimé en raison du manque d'acceptation de la part des clients. Le premier appareil libre-service qui ait connu un succès commercial a été le guichet automatique bancaire lancé par la Barclays Bank en 1967. Ce dispositif s'appuyait sur un jeton prépayé pour récupérer les enveloppes contenant un montant d'argent fixe. Depuis ce début relativement primitif, les guichets automatiques ont révolutionné les habitudes bancaires de la plupart des clients de détail. Le guichet automatique a résolu l'un des problèmes les plus importants pour une banque de détail / commerciale, à savoir la distribution d'argent pour les retraits de clients depuis son lancement massif dans les années 1970 aux États-Unis et dans la plupart des pays du monde dans les années 80. Le guichet automatique a célébré son 40e anniversaire en 2007 et aujourd'hui, 75% de toutes les espèces au Royaume-Uni sont distribuées aux consommateurs via le guichet automatique. Les distributeurs automatiques de billets font partie intégrante du mode de vie quotidien de la plupart des consommateurs. L'invention du guichet automatique a permis de réduire l'un des coûts fixes les plus importants de toute opération de banque de détail, la succursale, grâce à la rationalisation de la succursale (fermetures). En outre, la composante de coûts variables - le personnel - pourrait également être réduite. Les guichets automatiques ont donc été l'un des plus gros succès en matière d'épargne pour les services bancaires en succursale. L'automatisation de l'une des fonctions de base d'une banque a non seulement permis de réduire les coûts, mais également d'accroître la commodité des clients, permettant ainsi d'avoir accès à des liquidités 24h / 24 et 7j / 7. Mais c'est là que l'histoire semble s'être terminée pour les guichets automatiques. Malgré le grand déploiement initial et la promesse d'une automatisation accrue des services via le libre-service, cette promesse n'a jamais été réellement tenue. Les premiers guichets automatiques permettaient un dépôt en espèces, mais de manière peu sophistiquée. Les clients étaient généralement réticents à placer de l'argent dans une enveloppe, à l'insérer dans une machine, puis à attendre la vérification de la banque après que le personnel l'ait compté, peut-être 12 heures plus tard. Certes, l'apparence, l'efficacité et la rapidité des guichets automatiques ont évolué, mais leur fonction reste dans l'ensemble concentrée sur la distribution des espèces.

Qu'en est-il des autres appareils en libre-service autres que les guichets automatiques? Ceux-ci

[3] Luther George Simjian, né le 28 janvier 1905 dans l'Empire ottoman et mort le 23 octobre 1997, était un inventeur arménien émigré aux États-Unis. Il a déposé plus de 200 brevets de son vivant.

comprennent les distributeurs automatiques de billets, les distributeurs automatiques de chèques, les kiosques autonomes vendant des produits, les distributeurs automatiques de mise à jour des livrets et les distributeurs automatiques. Celles-ci peuvent être incorporées dans une branche ou en tant qu'entités autonomes. Ils permettent une reconnaissance instantanée des espèces et des chèques, ainsi que des crédits sur des comptes en ligne, ainsi que la vente instantanée de produits. Nous examinerons les facteurs de succès des différents appareils en libre-service. Ainsi, alors que la concentration initiale sur le libre-service était axée sur les économies de coûts et l'efficacité du traitement, la dérive a ensuite conduit à des opportunités de revenus. Alors que les gains d'efficacité créés par l'introduction des guichets automatiques se stabilisaient, la direction devait examiner les possibilités de revenus. Les banques ont commencé avec les fonctions transactionnelles les plus évidentes, à savoir les virements de compte, les paiements de factures et les demandes de relevés, mais se tournent maintenant vers la vente de produits par le canal. On a souvent cité des exemples de banques vendant des produits tels que des assurances par l'intermédiaire du guichet automatique, mais est-ce vraiment viable?

b. Services bancaires sur Internet

La banque sur Internet, l'un des modes de banque digitale les plus populaires, a modifié les opérations bancaires et propose des services de banque virtuelle aux clients 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. On l'appelle également commode, car le client (titulaire du compte) peut avoir accès à son compte bancaire de n'importe où et à tout moment, via le site Web de la banque. Le client est autorisé à accéder en ligne aux détails du compte et aux moyens de paiement et de transfert de fonds. Les services bancaires en ligne d'une banque sont accessibles via un numéro d'identification personnel (PIN) et un mot de passe d'accès, comme dans le cas des guichets automatiques. Dans le système bancaire en ligne, l'avantage pour le client de la banque est que les fonds peuvent être transférés du compte bancaire du client vers un autre compte avec la même banque ou une autre banque via NEFT / RTGS. Une autre méthode de transfert de fonds est le paiement en ligne des taxes. Les clients de la banque peuvent payer diverses taxes telles que l'impôt sur le revenu, la taxe sur les services, etc. Le réseau bancaire peut être utilisé par le client pour payer les factures de services publics (factures d'électricité, factures de téléphone, etc.) en ligne. Les clients peuvent utiliser les services bancaires en ligne pour payer les primes d'assurance et autres paiements similaires.

c. Solutions bancaires de base (CBS)

Les solutions bancaires de base ont aidé les banques à offrir un meilleur service à la clientèle. Il a également réduit le temps et augmenté l'efficacité. Les solutions bancaires de base travaillent principalement au soutien d'une communication efficace et d'une bonne technologie de l'information. C'est en raison de la fusion de la technologie de communication et de la technologie de l'information qui permet aux banques de répondre aux besoins bancaires de base de leurs clients. Les solutions bancaires de base sont des applications bancaires informatiques (logiciels) fonctionnant sur une plate-forme. Le logiciel informatique gère les différentes fonctions de la banque, telles que l'enregistrement des transactions, la mise à jour des soldes des comptes en fonction du type de transaction, le calcul des intérêts et l'application des intérêts, frais etc. Le logiciel est installé dans les succursales et sur l'ordinateur Les systèmes sont interconnectés avec un serveur informatique principal via des lignes de communication (téléphones, satellite, Internet, fibre optique). CBS est un système back-end qui traite les transactions bancaires quotidiennes et met à jour les enregistrements en conséquence. CBS aide les clients à gérer leurs comptes depuis n'importe quelle succursale de CBS. Les succursales de la SCS aident les clients à gérer leurs transferts de fonds dans un délai rapide. Il aide également le client à retirer et à déposer des fonds dans d'autres succursales que la succursale mère où il tient son compte. Entreposage de données - Un entrepôt de données ou un entrepôt de données d'entreprise (DWH / EDW) est une base de données utilisée pour la création de rapports et l'analyse de données. Il s'agit d'un référentiel central de données créé en intégrant des données provenant d'une ou de plusieurs sources distinctes. Les données DWH stockent les données actuelles ainsi que les données historiques et sont utilisées pour créer des rapports sur les tendances destinés aux cadres supérieurs. Les données stockées dans l'entrepôt sont téléchargées à partir des systèmes d'exploitation. La source principale de données est nettoyée, transformée, cataloguée et mise à la disposition des gestionnaires pour l'exploration de données, le traitement analytique en ligne et l'aide à la décision.

d. Informatisation de la compensation des chèques

Il a toujours été important d'introduire de nouveaux systèmes pour accélérer le processus de compensation et réduire les délais d'exécution en matière de libération des fonds. L'informatisation des opérations de compensation a été la première étape majeure entreprise par les banques au fil des années. Les banques de réserves ont mis à niveau le système avec de nouvelles modifications afin de surmonter le volume croissant de contrôles par le biais du

mécanisme de compensation, en automatisant entièrement les opérations du centre d'échange. Ceci est basé sur la technologie de reconnaissance de caractères d'encre magnétique; La BCEAO a mis à niveau les fonctions de compensation avec un nouvel ensemble de contrôles MICR. Dans ce nouveau système, les contrôles devraient comporter un code MICR composé de 9 chiffres. Chaque chèque aurait le code MICR unique à 9 chiffres avec son numéro. Le code MICR est composé de 9 chiffres: - Les trois premiers chiffres indiquent la ville, les trois prochains chiffres représentent La banque et chaque banque ont reçu un code à trois chiffres appelé code de banque - Les trois derniers chiffres désignent le code de succursale. Sous ce système MICR, le programme informatique lirait et trierait les chèques sur la base des codes, permettant ainsi au système est capable de gérer le volume.

e. Système de troncature de contrôle (CTS)

Les chèques sont utilisés comme moyen d'échange de fonds, qui jouent un rôle clé dans la gestion des fonds des clients et des banques. Le système efficace de compensation des chèques facilite le règlement des recettes et des paiements. La troncature est un nouveau système de compensation et de règlement de chèques entre banques basé sur des données électroniques et / ou des images sans échange de chèques physiques et d'instruments négociables tels que les traites à vue, les ordres de paiement, les bons de dividende, etc. La troncature de chèques - Particularités: - Banque les clients recevraient leurs chèques plus rapidement - La rapidité d'exécution contribue à une meilleure gestion de la trésorerie (créances / dettes) - A long terme, cela réduirait les coûts administratifs pour les banques - Cela aiderait grandement les banques à réconcilier et à réduire les fraudes de compensation. [7]

ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DES INSTITUTIONS FINANCIERES QUI ONT OPTE POUR LA DIGITALISATION

a. Utilité et avantages de digitale banking

L'adoption par les clients des services de banques digitales et des aspects fonctionnels / psychologiques des obstacles / avantages liés à l'adoption des services bancaires en ligne sont évalués. Dans cette section, nous essayons d'évaluer ou même de faire une analyse quantitative de l'utilité et les avantages des services bancaires en ligne, ainsi que l'intention de les utiliser ultérieurement. Dans le questionnaire, afin de connaître les avantages de la banque digitale / Internet banking, 14 déclarations relatives à différentes caractéristiques de la banque

digitale ont été incluses avec une échelle de 7 points allant de « Très fortement désaccord (TFD) », « Fortement en désaccord (FD) ",“ En désaccord (D) ",“ Normal (N) ",“ En accord (A) ",“ Très d'accord (TA) "et“ Totalement d'accord (TTA) ". Les données collectées ont d'abord été soumises à une analyse de fiabilité pour vérifier la cohérence interne des éléments de l'échelle. Après avoir vérifié que les éléments de l'échelle étaient cohérents, les données ont été soumises à la « Méthode en composantes principales pour l'analyse factorielle avec rotation varimax » afin de déterminer les principaux avantages (dimensions principales) de la banque digitale. Après avoir identifié les avantages principaux, les scores moyens pour chaque avantage principal, puis comparés entre les groupes de répondants en fonction du type de secteur bancaire, des services bancaires en ligne, de la localisation géographique, du sexe, de l'âge, de la formation et du revenu familial, afin d'évaluer si Les avantages de l'e-banking sont indépendants des caractéristiques socio-économiques et bancaires. De la même manière, sept services différents via e-banking / internet banking sont inclus, avec une échelle de 7 points allant de « Pas du tout utile» à «Peu utile». utiles »,« Modérément utiles »,« Utiles »,« Très utiles »et« Très utiles »pour mesurer l'utilité de la banque digitale.

Les services les plus utiles sont identifiés en classant les sept services différents en fonction des scores de perception moyenne de l'ensemble de l'échantillon. Ensuite, on compare la perception des répondants selon le type de secteur bancaire, les services bancaires en ligne, la localisation, le sexe, l'âge, l'éducation, la profession et le revenu familial, afin de déterminer s'il existe un lien quelconque entre les caractéristiques socio-économiques / bancaires et les perceptions perçues utilité des services bancaires en ligne. En outre, les informations relatives à l'intention d'utiliser les services bancaires électroniques / Internet à l'avenir, recueillies auprès des répondants, ont également été analysées dans ce chapitre. Enfin, la relation entre les avantages ainsi que l'utilité de la banque digitale avec l'intention d'utiliser la banque digitale / la banque digitale a été analysée à l'aide d'une analyse de corrélation canonique. Les résultats de l'analyse sont présentés et discutés ci-dessous. Les résultats de l'analyse fiabilité / article pour les éléments d'échelle mesurant les avantages de la banque digitale / Internet banking sont présentés dans le tableau 6.1.

No	Description des éléments d'échelle	Article à corrélation totale	Alpha si supprimé
1	Les transactions de l'DB permettent de gagner plus de	**0.4109**	**0.8921**

	temps		
2	DB fournit un service plus réactif	**0.678**	**0.8797**
3	Les transactions de l' DB ont un coût inférieur	**0.6066**	**0.8826**
4	DB peut me faire plaisir de pouvoir contrôler moi-même les processus de transactions financières via Internet	**0.7221**	**0.8777**
5	DB fournit des services personnalisés en fonction de mes besoins et désirs	**0.5152**	**0.8873**
6	DB fournit des systèmes pour m'aider à partager plus efficacement mon expérience avec d'autres clients de ma banque.	**0.5447**	**0.8855**
7	DB fournit des systèmes pour m'aider à partager plus efficacement mes expériences avec ma banque	**0.4984**	**0.8876**
8	DB fournit un lien vers d'autres sites Web	**0.5998**	**0.8832**

Table I - Résultats de l'analyse de fiabilité / article pour les articles d'échelle Mesure des avantages de la banque digitale [DB]

Il ressort du tableau que la corrélation des 14 éléments avec leur score total (corrélation entre éléments) variait entre 0,4109 (élément 1) et 0,7221 (élément 4). Il révèle les valeurs de corrélation positive suffisantes d'au moins 0,30 pour tous les éléments de l'échelle. Comme il existe une corrélation suffisante entre chaque élément et la somme totale, les 14 éléments de l'échelle permettant de mesurer les avantages de la banque digitale / Internet banking sont considérés comme cohérents les uns avec les autres. Il ressort également du tableau que le coefficient de fiabilité alpha de Cronbach est de 0,8915, ce qui indique que le degré de cohérence interne entre 14 éléments de l'échelle a été excellent. Il révèle en outre que les informations sur 18 éléments collectés auprès des répondants sont cohérentes, fiables et valides. Les éléments d'échelle mesurant les avantages de la banque digitale / Internet banking étant très fiables et cohérents sur le plan interne, des analyses plus approfondies ont été effectuées avec les données collectées. Les éléments d'échelle mesurant les avantages des services bancaires en ligne et sur Internet étant fiables, les données d'opinion relatives à ces éléments ont fait l'objet d'une analyse factorielle. Les résultats de l'analyse factorielle, tels que la valeur propre et la variance expliquée de chaque facteur sont rapportés dans le tableau 6.2 et les charges factorielles de chaque élément avec des facteurs valides sont décrites dans le tableau 6.3. Selon le tableau 6.2, les valeurs propres initiales avant la rotation de Varimax sont supérieures à un (les facteurs requis ni pour les facteurs valides selon le critère de Kaiser) pour

les quatre premiers facteurs. Cela suppose que l'adoption de la banque digitale / Internet banking présente quatre avantages majeurs.

b. Avantages de la digitale Banking

Premièrement, le niveau d'opinion de l'ensemble de l'échantillon sur les principaux avantages est évalué en faisant la moyenne des scores d'opinion par rapport à chaque dimension. La moyenne et l'écart type du score sont reportés dans le tableau.

Avantages	Signifier	Déviation standard
Gain en temps et économique	5	1.2
informations exactes	5.1	1.04
Pertinent et à jour	5.12	1.08
Flexible , facile et accessible	4.79	1.17
Aide à partager l'expérience avec les clients des banques et les autres clients de manière plus efficace	5	1.2

Principaux avantages de l'e-Banking par rapport à l'échantillon complet

Comme indiqué dans le tableau, les scores de perception moyens de tous les échantillons se situent dans la plage de concordance (> = 4,50 et <5,50) pour les quatre aspects des avantages. Cependant, le score atteint 5.12 pour «Flexible et facilement accessible», suivi de 5.10 pour «Fournir des informations précises, pertinentes et à jour», de 5.00 pour «Économisez du temps et de réduire les coûts» et de 4.79 pour «Aide à partager l'expérience avec la banque et les autres clients plus efficacement ». Ceci envisage que «la flexibilité et la facilité d'accès avec la commodité» est le principal avantage, suivi de «Fournir des informations précises, pertinentes et à jour» et «Gain de temps et d'argent».

III. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES IMPACTS DE LA DIGITALISATION

Des évolutions technologiques, du digital et des applications mobiles révolutionnent la relation client-entreprise en profondeur. Nous assistons alors au développement d'un nouveau système de la GRC (Gestion de la Relation Client) redéfinissant le modèle traditionnel et constituant un avantage concurrentiel pour les entreprises. Ces pratiques permettent de créer un lien fort entre l'entreprise et ses clients dans le cadre de leur politique de marketing relationnel. En plus de son impact sur la gestion de la relation client, le digital permet de maîtriser les risques liés aux différents processus de l'entreprise et à sa chaîne de valeur, sa stratégie et sa sécurité, dans un monde nouveau où tout se transforme et se systématise, l'entreprise doit donc s'adapter à travers des outils lui permettant d'évoluer dans son environnement, d'innover et de se démarquer. De par son importance et la sensibilité des données qu'il gère, le système bancaire est le premier à être concerné par ces évolutions. La digitalisation constitue, en effet, un enjeu important non seulement pour la gestion de la relation client mais aussi pour la maîtrise des risques liés aux opérations client-banque. Elle permet également d'attirer de nouveaux clients, de fidéliser les clients existants et d'éviter les

clients douteux ou litigieux. Egalement, en systématisant de nombreux services et en les simplifiant, la banque offre une bonne qualité de service et crée une relation continue avec ses clients, principal intervenant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise (Théorie des parties prenantes, Freeman, 1984). A travers cet article, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure la digitalisation permet-elle de maîtriser les risques liés à la gestion de la relation client dans le secteur bancaire, afin de les réduire, voire les éliminer ? Pour répondre à cette problématique dans le présent travail, nous allons tout d'abord présenter une revue de littérature concernant la Gestion de la Relation Client d'une manière générale et dans le secteur bancaire en particulier. Cet article essaiera de montrer en deuxième lieu le rôle de la digitalisation en entreprise, avec un focus sur le digital dans le secteur bancaire. Et en troisième lieu, nous allons nous pencher sur la notion du risque et du management des risques, ainsi que du dispositif de la maîtrise des risques, pour tenter dans une dernière partie de s'assurer, à travers une étude qualitative et une cartographie des risques réalisées auprès de deux établissements bancaires Maliens, de l'importance de la digitalisation dans la maîtrise des risques relatifs aux différentes opérations de la GRC. L'intérêt de la recherche consiste donc à vérifier, à travers l'étude des travaux réalisés par les chercheurs dans ces domaines, (i) l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client et (ii) l'importance de la gestion des risques pour les entreprises/institutions en tant que dispositif de maîtrise de tout évènement impactant l'atteinte des objectifs d'une part, et en tant qu'input primordial dans la mise en place des plans d'actions et des stratégies d'autre part. Par ailleurs, et dans le but de confirmer/infirmer les éléments théoriques étudiés, une étude de cas portant sur deux banques a été réalisée. Elle porte sur un outil CRM et une application mobile bancaire nous permettant ainsi d'étudier à travers une démarche méthodologique, les conséquences de la transformation numérique en faisant une cotation et une évaluation des risques avant et après la digitalisation. Il est à noter que le cadre de notre travail scientifique se fonde sur une littérature pluridisciplinaire (management, marketing, gestion).

GESTION ET DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

a. Gestion de la relation client

Notion Du CRM

La gestion de la relation client est une démarche qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de

canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise (Soulez, 2017). À noter que les termes Marketing relationnel et GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relationship Management) sont utilisés pour définir la même réalité, même s'ils peuvent être nuancés. L'automatisation de la majeure partie des tâches en entreprise est devenue possible grâce au CRM, telles que le service d'information client, le service après-vente, le service de gestion des commandes et ce, notamment, grâce à la centralisation de l'information à travers l'utilisation des médias digitaux permettant une connaissance plus fine des clients et donc un ciblage plus précis des actions marketing. De plus, le CRM permet une personnalisation de l'ensemble des services par rapport au profil du client. Sa satisfaction, influencée notamment par le service client, les informations sur les produits, la facilitation de l'achat, le conseil et l'expertise, va donc accroître.

LA DEMARCHE DE LA GRC La Gestion de la Relation Client passe nécessairement par quatre étapes comme le montre la figure ci-dessous:

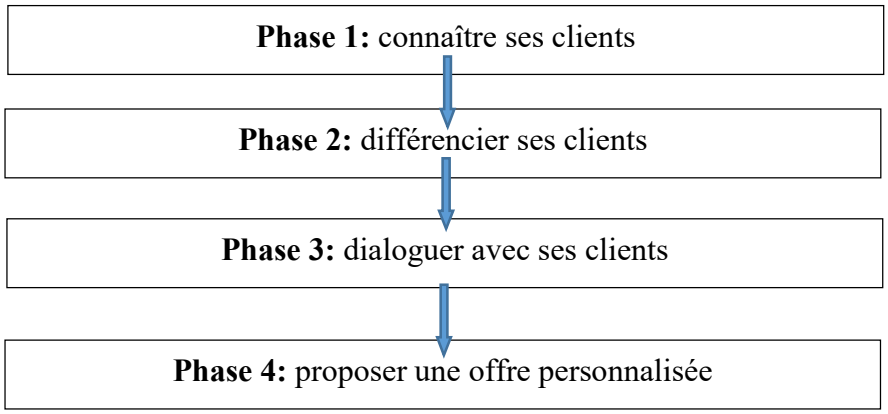


Figure n° 1 : Démarche de la GRC

CRM bancaire

De part un environnement concurrentiel de plus en plus tourné vers les services, le secteur bancaire a été précurseur dans la mise en place de solutions analytiques de type CRM. En effet, pour gagner des parts de marché et se différencier, les établissements bancaires doivent innover à travers la gestion de leur relation client. Le développement d'internet et l'ouverture des canaux de la relation client ont provoqué une nouvelle ère de cette dernière. Cette transformation en profondeur a conduit particulièrement les banques à inventer les différents

outils et méthodes afin de satisfaire un client plus exigeant. Ce dernier quant à lui est amené à interagir d'une nouvelle manière avec sa banque, et connaître le type de canal adéquat à sa demande. La banque qui veut générer des profits durables doit développer une culture client forte sur laquelle elle sera amenée à fonder son activité tout en investissant en outils digitaux. Par conséquent, le retour sur investissement se traduit par des gains de part de marché (Rouvière, 2010). Pour que la banque puisse fidéliser ses clients et optimiser sa relation avec eux, rien de mieux que d'envisager une révolution digitale que nous essayerons d'appréhender dans le point suivant consacré à la digitalisation de la relation client.

b. La digitalisation de la relation client

Les usages de consommation ont considérablement évolué ces dernières années du fait du développement de la digitalisation. Il suffit de se replonger vingt ans en arrière pour s'en rendre compte. De nouveaux outils digitaux facilitent la vie du consommateur, lui font gagner du temps, et lui apportent davantage de services (Belvaux & Notebaert, 2015). Avant d'appréhender la digitalisation, il est toutefois important de définir le mot "digital", alors Belvaux et Notebaert (2015), dans leur livre sur la digitalisation de la relation client, définissent le digital comme suit : « lors du développement de l'informatique, puis d'Internet, le terme « numérique » a été préféré à celui du « digital », les produits utilisant de nouvelles technologies ont donc été associés au mot « numérique ». Aujourd'hui, ces deux termes sont considérés comme synonymes et le terme « digital » a largement remplacé celui de « numérique » dans le langage marketing. Ces deux mots font référence à toute information codée sous forme de chiffres ». Les médias digitaux modifient le comportement des consommateurs qui veulent pouvoir accéder aux sites en tout temps, en tout lieu et depuis n'importe quel support (Bressolles, 2016). Selon l'expert Marc Van Huele professeur de Marketing à HEC Paris, « le digital a créé de nouvelles opportunités de création de valeur (vente directe, intermédiation, etc.). Il a permis la création des programmes de fidélisation plus personnalisés. Côté clients, la possibilité de s'exprimer en public dans le domaine de la consommation a donné un pouvoir potentiel supplémentaire aux consommateurs. Au total, cela fait beaucoup de dimensions qui ont fondamentalement changé » (Flores, 2016). En dix ans, l'usage quasi universel d'Internet a conduit à la digitalisation de l'économie, phénomène qui constitue une véritable révolution pour les entreprises. Cette révolution possède deux caractéristiques majeures : tout d'abord la vitesse. Celle avec laquelle Internet a été adopté par la population mondiale, celle avec laquelle les Smartphones sont en train de devenir le premier moyen d'accès à la Toile. La seconde caractéristique majeure de cette révolution tient

à l'universalité de son impact sur ce que l'on appelle le « parcours client » : le « digital » ne concerne pas seulement la communication des entreprises, mais aussi le marketing, les ventes, la distribution, le CRM (Customer Relationship Management), les services (Sheid, Vaillant & De Montaigu, 2012). Cette révolution digitale est un enjeu majeur pour les entreprises qui s'efforcent d'être en avance sur leurs concurrents tout en transformant leurs menaces en opportunités (Victor & Babaci-Victor, 2017). Aucun secteur d'activité n'échappe à la transformation digitale. Etant devenu un impératif, digitaliser la relation client est désormais une question de priorité stratégique et d'avantage compétitif pour les entreprises surtout parce qu'elle repose sur la construction d'une relation durable dans l'optique de mettre le client au coeur de la stratégie (Aimetti & Raicovitch, 2013).

Digitalisation bancaire au MALI

En prenant en considération la concurrence très rude que connait le secteur bancaire, les banques multiplient d'un jour à l'autre leurs points de contact, et aussi leur portefeuille produit grandement étoffé qui rassemble des services bancaires et non bancaires (assurance, paiement des factures, épargne). Les big data[4] destinés à traiter des volumes importants de données, ont accompagné la digitalisation de la relation client et l'évolution des organisations bancaires. A l'ère digitale, la GRC dans le secteur bancaire se fait de plus en plus de progrès à nos jours à travers le déploiement des moyens de gestion des comptes sur internet grâce aux Smartphones. Ainsi, les transactions ont fortement augmenté, et en contrepartie les relations physiques ont diminué. Grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et particulièrement Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007). Dès lors, il devient intéressant de chercher à comprendre comment cette nouvelle organisation est perçue par les responsables en charge de la mise en place de la stratégie crosscanal2 dans leur établissement bancaire. Une convergence est devenue nécessaire entre tous les canaux et les agences physiques. Le parcours client s'est enrichi avec le digital, l'objectif est donc de rester en contact avec le client à travers les différents canaux afin de lui proposer une offre adaptée à ses besoins et attentes. Les Maliens accueillent avec bienveillance l'arrivée du digital dans leur relation avec la banque tout en restant attachés à la question de proximité avec le conseiller bancaire, sachant qu'une part non négligeable, ne pouvant pas faire confiance aux technologies numériques, privilégie davantage le contact physique. Grâce à la banque digitale 1.0, les

[4] Le big data

utilisateurs peuvent consulter leur compte bancaire en temps réel via des sites web bancaires avec des services de base sans avoir besoin de se déplacer en agence. Aujourd'hui et grâce à la banque digitale 2.0, toutes les données sont désormais disponibles sur les applications mobile de la banque. En plus des services de consultation, l'utilisateur peut également réaliser des opérations qui ont exigé il y a quelques temps la présence physique de la personne en agence, en l'occurrence, des opérations complexes comme les virements, des opérations d'épargne, de bourse en ligne, ou encore de demande réelle de crédit et de moyens de paiement. Il est important à signaler que la digitalisation dans le secteur bancaire permet de maîtriser certains risques liés à la gestion de la relation client que nous verrons dans la partie empirique.

c. La digitalisation et la fidélisation du client

Une relation entre une banque et un client nécessite une interaction des deux parties pour que celle-ci fonctionne. Comme beaucoup d'autres relations, il faut du temps et des soins délicats pour développer cette relation (Grönroos , 2004). Dans un secteur bancaire très concurrentiel, les clients ont le choix entre de nombreuses options. Par conséquent, pour fidéliser un client, il est important que le client souhaite également poursuivre la relation avec une banque spécifique (Storbacka & Lehtinen , 2012).). Selon Grönroos (2004), le maintien de relations positives avec les clients présente de nombreux avantages. Grâce à la relation, la satisfaction du client peut être améliorée, ce qui peut conduire à une fidélité accrue de la clientèle. Cette relation aide les parties à échanger des informations importantes (Grönroos , 2004). Très souvent SITI l'expérience émotionnelle que le client a différentes banques qui est le principal facteur derrière quelle banque le client choisit, plutôt que la rationalité (Sawyer, 2002). En tant que tel, il est important d'entretenir les relations avec les clients afin de les fidéliser.

La gestion de la relation client est un modèle spécialisé visant à mieux comprendre les demandes, les préférences et les attentes des clients existants et des clients existants. Avec ces informations, il est alors possible d'affecter la relation avec les clients de différentes manières. Swift (2001) décrit le CRM comme une approche ayant pour objectif de comprendre et d'influencer le comportement des clients afin d'améliorer leur fidélité, leur rentabilité et leurs acquisitions. Alors que la pression est exercée sur les banques pour développer la relation client, c'est le client qui évalue la relation et la communication est donc nécessaire pour que la banque puisse évaluer les services utilisés dans la relation (Swift, 2001). Compte tenu de l'objectif de l'étude, l'inclusion de la gestion de la relation client dans le cadre théorique était importante pour saisir la relation de la banque avec ses clients, car c'est grâce à cette solution

que les interactions avec les clients ont lieu (Swift, 2001).

À mesure que la technologie évolue, les canaux possibles pour que les banques interagissent avec les clients évoluent également. Peelen (2005) énumère les sites Web, les courriers électroniques et les téléphones comme canaux possibles pour interagir avec le client. Quel que soit le canal utilisé, le cœur de la gestion de la relation client réside dans le maintien de la relation avec les clients actuels grâce à la fidélisation de la clientèle, à l'acquisition de nouveaux clients et à la rentabilité des groupes de clients (Swift, 2001).

Acquérir de nouveaux clients

Le processus d'interaction avec les clients commence par l'acquisition de nouveaux clients et se poursuit par le processus de rétention de ces derniers. Pour y parvenir, une stratégie offensive doit être utilisée en ciblant les demandes et les préférences des consommateurs que la banque cherche à acquérir (Peelen , 2005). Cela nécessite d'abord une connaissance de ce que recherchent les consommateurs. Grâce à des processus au sein de l'organisation qui permettent la collecte de données chaque fois que la banque interagit avec le consommateur, la banque peut obtenir ces informations (Sawyer, 2002). L'étape suivante consiste ensuite à analyser les informations obtenues, qui peuvent ensuite être utilisées pour modifier le service client dans l'organisation en fonction des informations analysées (Sawyer, 2002).

La dernière étape du processus de collecte d'informations consiste à appliquer les informations analysées aux groupes de consommateurs. En interagissant avec les consommateurs par le biais de canaux personnels ou de canaux moins personnels, en fonction de leurs préférences, et en proposant les produits et services demandés, on espère que le consommateur découvrira une expérience satisfaisante et décidera de devenir client (Sawyer, 2002). Les composantes de la gestion de la relation client qui consistent à recueillir des informations, à les analyser, puis à interagir avec les consommateurs en fonction de ces informations devraient créer une nouvelle relation solide (Sawyer, 2002).

Fidélité du consommateur

Attirer de nouveaux clients est plus coûteux que de conserver d'anciens clients et il est donc important de disposer d'un service client axé sur la satisfaction des clients actuels (Kotler, 1997). Cela oblige également la banque à collecter en permanence des informations sur ses clients pour être au courant des changements de comportement de ses clients et réagir en conséquence (Sawyer, 2002). Une stratégie défensive axée sur la satisfaction du client est appropriée, mais elle bénéficie également de la mise en place de processus spécifiques

permettant de collecter des informations auprès des clients quittant la banque afin de s'informer des faiblesses de la banque et de pouvoir les ajuster (Peelen , 2005). .

La fidélité des clients fait référence à l'engagement d'un client d'acheter un produit ou un service auprès d'une entreprise spécifique (Oliver, 1997). La satisfaction de la clientèle est un facteur clé de la fidélité de la clientèle. Si un client n'est pas satisfait du produit ou du service offert par une banque, il est peu probable qu'il continue à faire affaire avec cette banque si d'autres options sont disponibles (Oliver, 1997). Cependant, la satisfaction du client n'est pas une condition permanente, mais plutôt quelque chose cela peut rapidement dégénérer en insatisfaction. Il est donc important de veiller à ce que le client soit satisfait et au développement de la relation avec le client (Söderlund , 2000).

Un obstacle majeur au développement de la relation avec les clients actuels réside dans le fait que les différents segments de clientèle n'ont pas toujours les mêmes préférences. La collecte d'informations est ici un aspect très important du CRM. Il peut être possible de trouver de petits dénominateurs communs au sein des différents segments de clientèle en analysant les informations. En se concentrant sur ces dénominateurs, il est également possible de développer la relation avec plusieurs segments en même temps (Sawyer, 2002).

Rentabilité du client

Parfois, il ne sera pas possible de trouver des dénominateurs communs au sein des segments de clientèle et il ne sera pas possible de satisfaire tous les clients en même temps. Cependant, différents segments traitent avec la banque à des degrés divers. La rentabilité client désigne la rentabilité des différents segments de clientèle en fonction des coûts associés au maintien de la relation client (Gordon, 1998). Parfois, les coûts de rétention de certains clients peuvent dépasser les revenus, rendant le client non rentable (Gordon, 1998).

Les processus de collecte et d'analyse au sein de la gestion de la relation client ont pour but d'identifier les préférences et les exigences des segments de clientèle que la banque peut satisfaire (Gordon, 1998). En identifiant cela, il est possible pour la banque de commencer et d'améliorer la relation avec les segments de clientèle qui sont rentables pour la banque. Dans la perspective du CRM, la rentabilité du client est mesurée sur la valeur de durée de vie du client. Par conséquent, il peut être utile de satisfaire les préférences et les demandes des clients qui ont été identifiées comme non rentables à court terme mais pouvant être rentables à long terme (Gordon, 1998).

Extrémités opposées

Il n'y a pas de directives sur la manière de mettre en œuvre le CRM dans une organisation car toutes les organisations sont uniques dans leurs circonstances (Donaldson, 2001). Bien que l'objet général de la gestion de la relation client ne fasse pas l'objet de controverse, son implémentation échoue le plus souvent (Reichheld *et al.*, 2002). Lorsque la mise en œuvre échoue, CRM crée des clients agacés et insatisfaits ce qui est exactement le contraire de ce que CRM cherche à accomplir (Reichheld *et al.*, 2002). Cela montre que si le modèle lui-même a un potentiel positif, il est également périlleux et les entreprises doivent faire preuve de prudence lors de la mise en œuvre du modèle CRM. [9]

LA NOTION DU RISQUE ET LE DISPOSITIF DU MANAGEMENT DES RISQUES

a. Notion du risque

Le concept du risque est approché différemment selon les contextes et les domaines de spécialités dans lesquels il est appliqué. C'est une notion utilisée dans la vie courante et qui ne cesse d'évoluer depuis la création de l'homme. Qu'est-ce que le risque ? En répondant à cette question, chaque auteur adopte une définition précise qui se démarque des autres. Nous obtiendrons par la suite plusieurs définitions et de nombreuses manières d'appréhender ce concept. Alors selon Pierandrei (2015), le risque est synonyme d'«aventure, chance, danger, fortune, hasard, péril, et prend une connotation soit positive (selon que l'on cherche à saisir sa chance en prenant des risques), soit négative (selon que l'on s'expose à un danger en faisant face au risque). À partir du XVIIème siècle, le risque est de plus en plus assimilé au hasard et à l'incertain. À partir du XVIIIème siècle, il émerge comme phénomène avec le développement de la méthode scientifique et l'apparition d'outils mathématiques (probabilités et statistiques) ». Quant à Jean-David Darsa (2016), il a évoqué dans son ouvrage axé sur la gestion des risques qu' «À l'ère de Christophe Colomb, le mot «risque» était associé à des notions proches de courage et d'aventure, pas à un référentiel potentiel de destruction massive tel qu'il est constaté aujourd'hui. On prenait des risques au Moyen Âge avec panache ». Toujours selon cet auteur, le risque se définit comme étant « La mesure du danger par trois paramètres : la probabilité P ou la fréquence de survenance de l'événement ou des événements qui le constituent, la gravité ou la sévérité de l'impact dudit risque, et sa détectabilité par l'organisation » (Darsa, 2016). En ce qui concerne Prévalet (2017), il définit le risque comme « un évènement dont la survenue est plus ou moins probable et qui a des conséquences bonnes ou néfastes. En jouant en Bourse, on prend un risque dont on peut tirer un avantage (gagner de

l'argent) ou un inconvénient (perdre de l'argent) ». Cordel et Lebègues (2013) s'intéressent aussi à ce concept, selon eux le risque peut être défini suivant la fonction des personnes, « pour l'ouvrier travaillant à l'élaboration d'un barrage, le risque est avant tout une question d'intégrité physique (on parle alors plus de sécurité que de risque). Pour le financier ayant investi dans ce même barrage, il est avant tout exprimé en termes de rentabilité et de volatilité, et pour les ingénieurs qui ont conçu les plans de ce dernier, ce sera plutôt synonyme d'erreur (de calcul) ». À travers la définition proposée dans le deuxième référentiel COSO3 axé sur le management des risques en entreprise en 2004, constituent des risques « les événements probables ayant un impact négatif pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante » (Cordel & Lebègues, 2013). En dernier lieu, Barthelemy et Courrèges (2004), dans leur ouvrage, définissent le risque comme étant « une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine, et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités », d'autres auront assurément des effets négatifs, et ce sont ceux que l'on craint ». En vue de toutes ces définitions et explications, nous constatons que la notion du risque est relativement liée à tout élément ou action pouvant entraver l'atteinte des objectifs d'une entreprise, et compromettre sa pérennité.

b. Concept du management des risques

Tout comme pour le risque, la gestion du risque fait également l'objet de plusieurs définitions. Cette notion, étant complexe, est différemment approchée selon la propre vision de chaque auteur, ceci dit, nous pouvons dire qu'il n'existe pas une définition parfaite à adopter scientifiquement par les gestionnaires. Alors, selon la norme ISO4 Guide 73 (2009), le management des risques peut être défini comme suit : « Des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque. Le management du risque inclut typiquement l'appréciation du risque, le traitement du risque, l'acceptation du risque et la communication relative au risque ». La définition proposée par Hassid (2008), dans son ouvrage qui aborde la gestion des risques, est la suivante : « la gestion des risques est une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Ce qui signifie que si les contours des risques ont changé, les méthodes de mesure et de traitement devraient avoir aussi évolué ». Selon le cadre de gestion des risques COSO 2 (2004), le management des risques se définit comme suit : « C'est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le

management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Cordel & Lebègues, 2013). Selon Darsa (2016), la démarche de gestion des risques en entreprise peut être définie ainsi : « Il s'agit de l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers et matériels mis en oeuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement, à ses activités ». A travers toutes les recherches effectuées concernant les définitions du concept du management des risques, nous avons remarqué que la majorité des entreprises adhèrent plutôt à la définition proposée par le COSO.

c. Démarche d'identification et d'évaluation des risques

Il existe de nombreuses démarches méthodologiques en matière de gestion des risques en entreprise permettant de mieux identifier les risques, afin de mieux en mesurer les impacts éventuels. Il est à signaler que toute démarche d'identification et d'évaluation des risques ne peut être déployée sans la prise en compte des spécificités de l'entreprise en question. Dans le cadre de cette démarche, certains pré-requis sont à prendre en considération, il est essentiel de comprendre l'environnement de l'entreprise (marchés, clients, fournisseurs), les différents métiers et processus existants en son sein, le fonctionnement interne de l'organisation, sa taille, effectifs, et ancienneté, ainsi que l'analyse SWOT à conduire, et au final les qualités, les compétences, et le climat social régnant. Compte tenu de sa simplicité et de sa facilité d'adaptation, nous avons retenu la démarche déployée et créée par Darsa (2016), il s'agit de la démarche IDEAL. Cette stratégie rationnelle de maîtrise des risques que nous présentons ci-dessous reprend les initiales de cinq étapes distinctes, et a fait l'objet d'un dépôt méthodologique auprès de l'Institut national de la propriété industrielle en France. Ceci nous permettra la conception d'une cartographie des risques qui constitue un véritable tableau de bord pour la gestion des risques. Elle détaille de manière très explicite et synthétique l'ensemble des risques auxquels l'activité est confrontée, et permet également d'aider le management à prendre des décisions concernant la maîtrise des risques prioritaires. Cette démarche a pour objectif primordial de renforcer la pérennité des organisations.

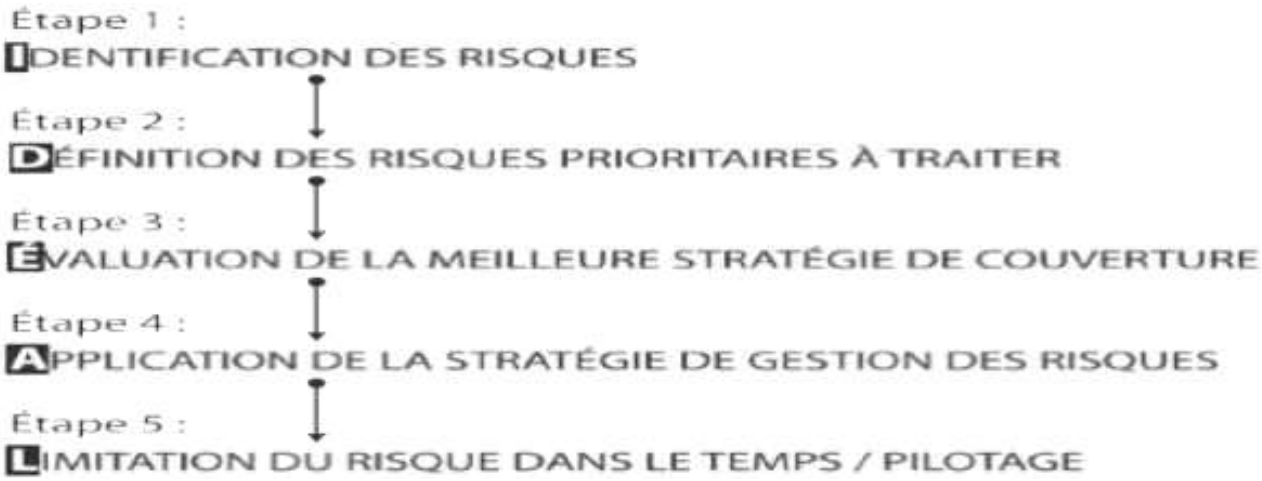


Figure n°2 : La démarche IDEAL 2.4.

d. Cartographie des risques

Selon Gaultier-Gaillard et Louisot (2014), « La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk-manager». Il s'agit selon ces auteurs d'« un exemple très simplifié de ce qu'il convient d'appeler une carte des risques ou profil des risques simplifié ». D'autres auteurs se sont intéressés également à cet instrument et le définissent comme suit : « C'est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques » (Maders, Masselin & Fratta, 2014).

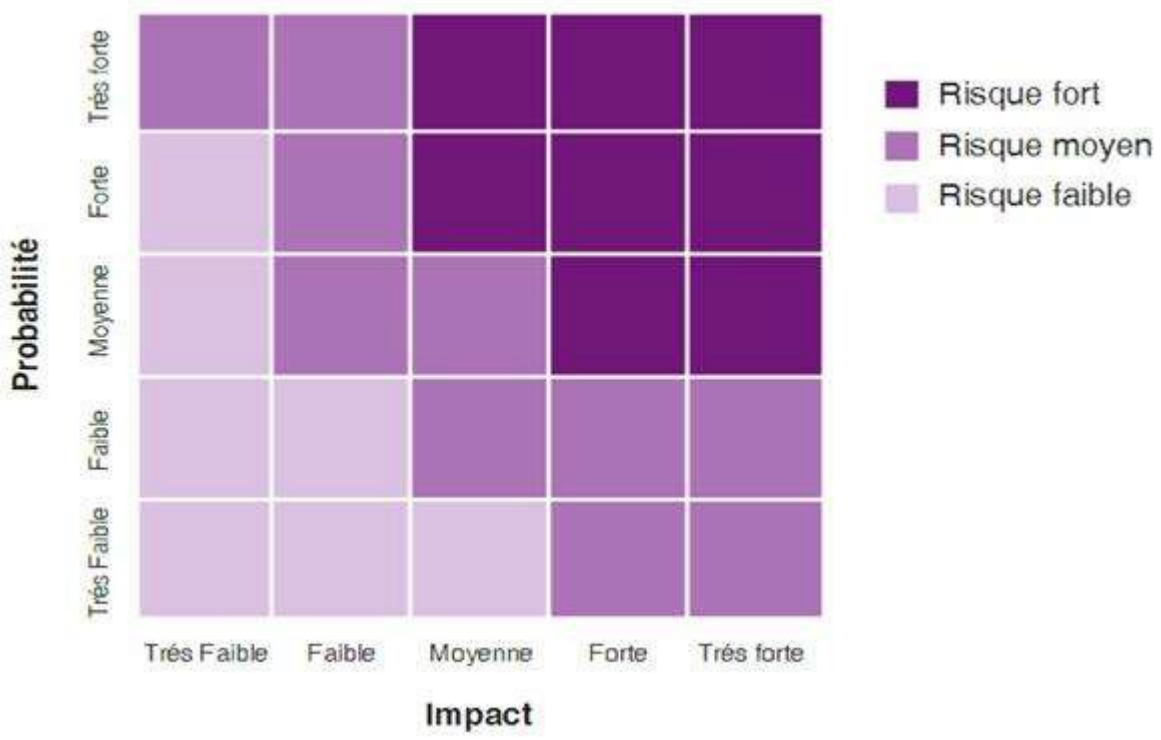


Figure 3 cartographie des risques

La représentation schématisée présentée ci-dessus nous permet d'avoir une vision d'ensemble sur les risques identifiés et mesurés à un instant donné, par conséquent, elle permet de dégager des zones de risques. Elle s'articule autour de deux axes (Probabilité d'occurrence et Gravité/Impact), il appartient donc à l'entreprise qui souhaite évaluer ses risques d'attribuer aux deux indicateurs une échelle d'évaluation (Très faible, Faible Moyenne, Forte, Très forte). Cette démarche peut concerner l'entreprise dans son ensemble, une direction / département ou une activité en particulier. Une fois que la cartographie des risques est validée, l'entreprise s'occupera du traitement des risques prioritaires (Dans notre exemple, il s'agit des risques forts placés en haut à droite). Les autres risques sont soit modérés, leur impact reste limité (les risques moyens placés au milieu de la figure), soit sans grande importance, ils sont donc mineurs (les risques faibles en bas à gauche), mais cela n'empêche pas que l'ensemble des risques doivent être maîtrisés.

ETUDE DE CAS (CARTOGRAPHIE DES RISQUES)

Les établissements bancaires évoluent dans un paysage financier en perpétuel changement et mutations technologiques, et dans un environnement fortement concurrentiel. Le marché bancaire semble saturé, le taux de bancarisation est à son maximum, et le client n'hésite pas à

changer de banque en cas de mécontentement, ou à créer de nouveaux comptes. Tous ces facteurs ont été pris en compte, d'où la nécessité de créer un échange à travers une relation qui engage tant le client que la banque. Cette dernière doit donc miser sur des éléments différenciateurs qui pourraient lui procurer des avantages concurrentiels. C'est dans cette optique que les banques ont compris l'enjeu et ont opté pour des solutions CRM afin de connaître leurs clients, identifier les plus profitables, et/ou représentant le plus grand potentiel de développement pour les fidéliser d'une part, et d'autre part pour mesurer leur impact sur la maîtrise des risques liés aux opérations reliant le client à sa banque.

a. Choix de l'échantillon

Sachant que notre population cible est les établissements bancaires, il paraissait donc très difficile de suivre toute une démarche scientifique et d'utiliser une méthode statistique afin de construire un échantillon dans notre étude empirique. Il aurait été intéressant d'interroger chaque banque Malienne sur son activité de maîtrise des risques liés à la relation client, néanmoins il d'agit d'une action qui reste difficile à réaliser en raison de nos possibilités financières et matérielles, ce qui constitue un contraint pour retenir un grand échantillon. Nous avons donc pu retenir un échantillon composé de deux agences bancaires, chacune représentant l'une des banques Maliennes dont le directeur d'agence a accepté de répondre à nos questions (Voir Annexe n°1). Notre échantillon se compose donc du Groupe Attijariwafa bank qui se situe au premier rang des banques ayant opté pour le digital, et de la BOA qui se dote d'une stratégie digitale qui se démarque dans le paysage bancaire Malien.

b. Le choix des personnes interrogées

Etant donné que l'activité de gestion des risques se caractérise par sa complexité, nous nous sommes alors basés sur les réponses objectives données par les représentants des établissements bancaires, qui confrontent quotidiennement des risques divers, afin de remplir l'annexe n°3, et ce à l'aide de l'annexe n°2, ces derniers ont pu attribuer des évaluations (avant et après la digitalisation) des deux variables, la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, en se basant sur une échelle de 1 à 4. Selon Cappelletti, Baron, Desmaison et al. (2014), « Pour évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance des risques, il est fortement recommandé, dans un premier temps, de se baser et de se fonder sur des cotations à «dires d'experts», c'est-à-dire selon les responsables (directeurs, management intermédiaire, agents opérationnels) des activités concernées, aidés par les animateurs de la démarche. Par exemple, pour chaque activité (direction-métier), une personne identifiée – voire son directeur – peut proposer des éléments d'évaluation. ». Toujours selon ces auteurs, «

l'évaluation suppose la mise en place d'indicateurs pouvant suivre l'évolution des risques (impact, probabilité d'occurrence). Or, si le principe est posé, arriver à visionner des indicateurs en temps réel reste encore complexe. En cas de survenance du risque, l'opérationnel est généralement celui qui déclenche l'alerte ».

c. Outils digitaux de notre échantillon

BIM-sa – groupe attijariwafa bank

Devenu aujourd'hui leader incontesté du secteur bancaire Malien, AWB a pris conscience de l'opportunité qu'offre le CRM pour développer la relation avec le client. En effet, ce pionnier a mis en place une solution CRM sous le nom de « BIM-sa », un progiciel qui permet une meilleure gestion de la relation client. A travers le déploiement de cet outil, AWB essaie de réinventer sa relation client, et confirme davantage sa volonté de mettre le client au centre de ses préoccupations. [8]

Application mobile – Boa

Boa (Banque of Africa) se positionne comme une banque à vocation Africaine, mais à taille humaine, qui délivre un service bancaire premium à une clientèle de particuliers exigeants, quels que soient leur âge, leur niveau de revenu ou de patrimoine. A ce titre, cette banque lance son application mobile en 2017, conçue pour simplifier la vie de ses clients au quotidien, apporte des services inédits et pratiques pour mieux gérer leurs comptes. De plus, malgré qu'elle vient de mettre en application sa stratégie digitale en 2017, nous avons jugé utile de mesurer l'impact du digital avant et après l'utilisation de l'application mobile. Cette décision est résultante de notre recherche documentaire, dont nous avons pu déduire que la révolution digitale se distingue par la vitesse de ses effets, ceci dit, ce n'est pas nécessaire d'attendre encore plus pour faire ce test.

d. Identification et mesure des risques

Tableau d'identification et d'évaluation des risques

Fréquence	1	2	3	4	5
Probabilité d'occurrence	1% (très peu probable)	5% (à ne pas écarter)	25% (possible)	50% (tout à fait possible)	75% (très probable)

Dans la mesure du possible, chacune de ces évaluations doit être « *documentée* ».

Fréquence	1	2	3	4	5
Impact financier (direct, et conséquences financières des autres types d'impact)	Impact faible : incident de parcours sur le plan financier	Impact moyen : affectant l'entité sur le plan financier sur une année	Impact fort : affectant l'entité sur le plan financier sur la durée du Projet d'entreprise	Impact majeur : affectant durablement l'entité sur le plan financier	Impact capital : mettant en jeu la survie de l'entité sur le plan financier
Impact environnemental	Court terme	Court terme Régional ou national	Long terme ; local ou Court terme ; transfrontalier	Long terme Régional ou national	Long terme Transfrontalier
Impact sanitaire	Un ou plusieurs malades ou blessés légers	Un ou plusieurs malades ou blessés graves	Décès d'une personne	Décès de plusieurs personnes	Décès de nombreuses personnes
Impact image	Court terme Local ou régional	Court terme National	Long terme ; local ou régional ou Court terme ; transfrontalier	Long terme National	Long terme
Impact sur la stratégie	Mise en œuvre de l'une des priorités de l'entité rendue plus difficile	Mise en œuvre de la stratégie rendue plus difficile	Stratégie perturbée/retardée pendant 1 à 2 ans	La Stratégie ne pourra se réaliser sur la durée du Projet d'entreprise	Stratégie profondément remise en cause
Impact sur la satisfaction clients	Baisse de la satisfaction clients mais sans incidence	Baisse de la satisfaction clients avec incidence	Dégradation sensible du taux de satisfaction des clients sur un segment donné de clientèle	Dégradation importante du taux de satisfaction des clients sur plusieurs segments de clientèle	Dégradation massive et/ou brutale du taux de satisfaction
Impact social	Désaccords catégoriels	Attentisme général	Grèves larvées	Démotivation forte - Grèves importantes - Actions du personnel à l'encontre des intérêts de l'entreprise	Grèves dures, généralisées, avec coupures massives, occupations de locaux, séquestrations, ...

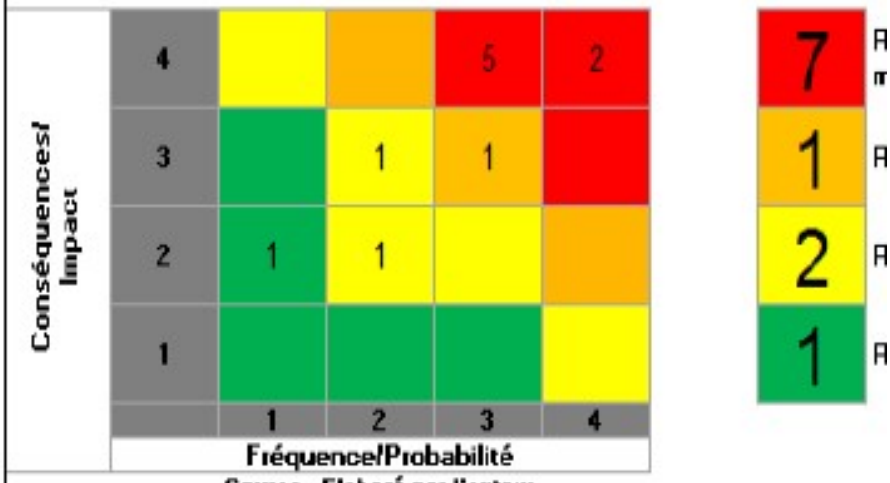
Tableau d'identification et d'évaluation des risques

e. Cartographie des risques

On peut distinguer 4 niveaux d'intensité du risque correspondant à 4 couleurs

•BORJ CRM – ATTIJ

Figure n° 4: Cartographie des risques avant la digitalisation:

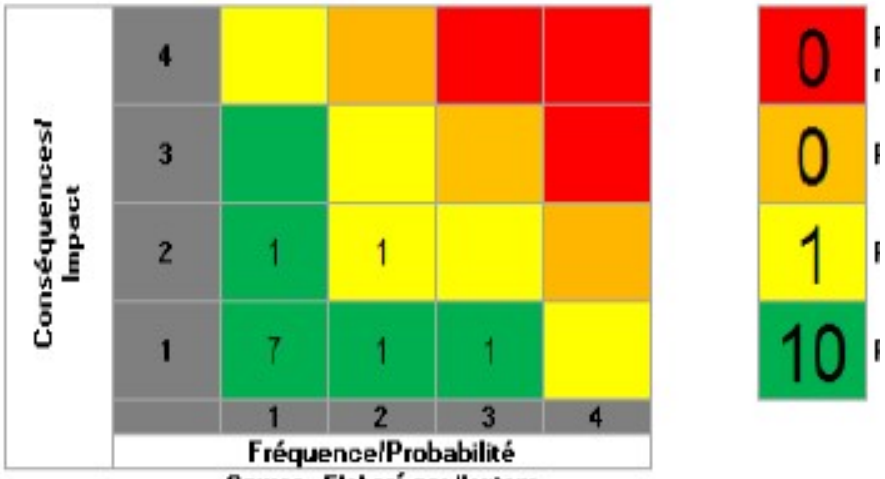


Source : Elaboré par l'auteur

•Application mobile

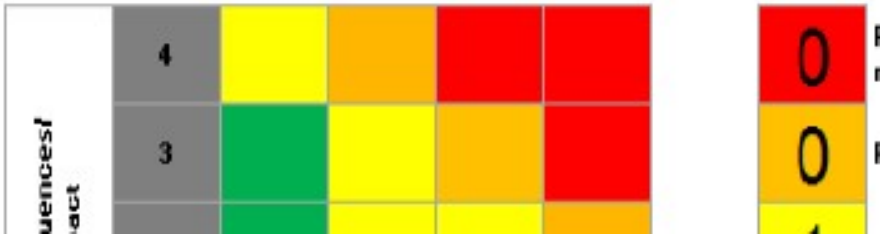
Figure n° 6: Cartographie des risques avant la digitalisation:

Figure n°5: Cartographie des risques après la digitalisation :



Source : Elaboré par l'auteur

Figure n°7: Cartographie des risques après la digitalisation :



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le Futur

Dans cinq ans environ, il y aura un changement radical par rapport à la situation actuelle. Nous pouvons avoir tous nos services bancaires dans l'appareil ou il peut même être une puce sous la peau ou quelque chose. Qui sait? Le défi dans tout cela est de savoir dans quoi investir. Quels domaines vont décoller et fonctionner? Si vous vous trompez, vous risquez de perdre beaucoup de temps non seulement en termes d'argent, mais également en réputation et en compétitivité. Les banques en place avec qui nous discutons ont le sentiment que cela ne changerait toutefois pas radicalement les opérations de leurs banques, le principal facteur à ne pas changer étant l'apathie de la clientèle. La plupart des clients ne quittent pas la banque à moins d'y être contraints, et ils resteront apathiques vis-à-vis des banques dans cinq ans. Ils se moquent bien de la banque et donc, tant que ça marche, ils sont heureux de rester avec la banque. Cela a été démontré par le scandale relatif au LIBOR, après lequel les gens ne sont pas partis de Barclays, et par les paiements de 2012 effondrés à la Royal Bank of Scotland, après quoi des gens sont partis. Les premiers n'avaient peut-être pas été tolérés par les clients, mais cela ne les concernait pas personnellement. Ce dernier a affecté personnellement certaines personnes, en termes d'impossibilité d'effectuer des paiements, ce qui a incité au changement. Dans l'ensemble, ce qui est évident, c'est que les banques vont repenser leurs modèles d'entreprise en matière d'évaluation des risques, de traitement des transactions, de fabrication de produits et de services de vente au détail, et réinventer le front et le dos de la banque. En outre, les partenariats avec Google, Vodafone, Amazon et d'autres pourraient devenir la norme plutôt que l'exception. Ces partenariats changeront le modèle de gestion de la relation client et de traitement, et les banques constateront que leur connaissance du client sera réellement plus riche et plus profonde. Tant que les banques accepteront de pouvoir mieux s'associer avec des entreprises qui effectuent le processus à leur mieux, elles pourront alors survivre et prospérer. Les banques savent qu'elles ne sont pas bonnes en tout, mais en certaines choses. Elles doivent donc se concentrer sur ce qu'elles font bien. Ensuite, le défi est de savoir comment les banques adoptent le changement de culture. Culturellement, les banques peuvent-elles s'adapter et évoluer en tant que partenaires et processus, et que proposent les banques dans le partenariat et les processus? Les banques sont-elles propriétaires des données ou le partenaire devrait-il? Les banques fournissent-elles le traitement de base ou les banques sont-elles assises sur le traitement de base de quelqu'un

d'autre? La culture de la banque est en réalité plus importante que la technologie et, au cœur de la culture, se pose la question suivante: la banque comprend-elle le client et ses besoins dans cette nouvelle ère numérique?

L'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse d'une panoplie de risques, auparavant les organismes bancaires acceptaient d'accorder des prêts en contrepartie des intérêts, ce qui constituait déjà en soi une prise de risque, celui de l'insolvabilité du client. Face à ce constat et pour être performantes, les banques étaient contraintes de chercher une alternative qui va leur permettre de gérer la relation avec le client, tout en essayant de restreindre au maximum les risques subis par une telle relation. L'impact de la mise en application de cette alternative a constitué notre problématique centrale.

Le secteur bancaire est complexe, technique et difficilement accessible pour le grand public, cette situation implique le personnel des banques qui doit être exemplaire dans ses interactions avec les clients, d'où l'importance de l'introduction des outils CRM. Pour optimiser la gestion des risques bancaires, le risque doit être pris en compte à tous les niveaux et des limites doivent être instaurées pour assurer la sécurité de l'activité bancaire.

Pour ce faire, notre revue de littérature a porté sur les trois axes et concepts-clés qui composent notre problématique, celui de la digitalisation, de la gestion de la relation client, et puis la gestion des risques. Nous avons jugé nécessaire d'aborder notre thématique de différents angles de façon à ce qu'elle puisse bien être assimilée. L'objectif étant de montrer les répercussions de la révolution digitale sur la réduction, la limitation, voire la maîtrise des risques bancaires, tout en mettant en perspective, que les banques optant pour des applications CRM relèvent un grand défi, celui de mieux comprendre et mieux contacter chaque client, pour mieux le fidéliser.

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche, portant sur deux banques, CFG et Attijariwafa bank, qui constituent notre échantillon du secteur, ne dégage que chaque établissement pratique les outils digitaux qui lui permettent de réinventer sa relation client, et d'offrir un service bancaire premium à une clientèle devenue de plus en plus exigeante. Nous nous sommes interrogés tout d'abord sur les activités réalisées dans le cadre de la gestion de la relation client à la banque, les risques bancaires associés à chacune de ces activités, et puis l'évaluation des risques identifiés avant et après l'introduction des outils CRM et applications mobile à l'aide d'une grille d'évaluation comportant deux variables que sont la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance des risques.

Une étude à échantillon étendu aurait été certainement plus significative et plus représentative en prenant en compte la taille du secteur, mais vu les difficultés rencontrées et qui se résument dans le refus de certains responsables de répondre aux questions relatives à leurs fonctions, nous nous sommes donc contentés des représentants des deux banques qui ont accepté d'intervenir dans notre étude, et qui ont éventuellement mis en évidence l'impact des stratégies digitales instaurées dans leurs établissements respectifs sur la gestion des risques liés à la satisfaction de leurs clients. A cet effet, nous avons proposé un dispositif en matière de gestion des risques spécifiques à mettre en œuvre, en l'occurrence la matrice de la cartographie des risques, et à l'aide de cet instrument, nous avons pu ressortir que les risques nécessitant un traitement prioritaire avant la digitalisation, sont devenus trop faibles, voire maîtrisables et gérables à l'ère du digital.

Une étude auprès des clients en vue de connaitre leur perception par rapport à ces mutations numériques et leur degré de satisfaction aurait été enrichissante et complémentaire à la présente recherche, mais par crainte de s'éloigner de l'objectif principal de cet article à travers les réponses qui seront récoltées, nous avons donc éliminé cette étape.

Mettre en place un système du management des risques dans le secteur bancaire, consistant en l'adoption des moyens digitaux et l'appropriation des dispositifs spécifiques, permet de s'inscrire durablement dans une culture digitale vigilante qu'il faudrait prendre en compte régulièrement, tout cela dans le but d'engendrer des gains, aussi bien en termes de temps qu'en termes de la qualité de service.

Bibliographie

[1] E-Banking Management: Issues, Solutions, and Strategies
Mahmood Shah
Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK

Steve Clarke, University of Hull, UK

[2] La stabilité financière à l'ère du numérique - Banque de France
Revue de la stabilité financière • N° 20 • Avril 2016

[3] Internet banking history and strategies : a case study of U.S. and Greek banks
Year 2004 - Despoina Anesti *California State*

[4] Livre blanc L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital
13 experts livrent leur analyse d'un modèle en pleine (r)évolution.

[5] The Cost &Managenrent
Volume XXXV Number 1 January-February 2007
The lnstitute of Cost and Management Accountants of Bangladesh
Web : www.icm-ab.org.bd

[6] Relationship Banking and Its Role in Corporate Governance
Sang-Woo Nam
ADB In statute Research Paper Series
No. 56 - April 2004

[7] BANKING LAW AND PRACTICE - MODULE 3, ELECTIVE PAPER 9.1
THE INSTITUTE OF COMPANY SECRETARIES OF INDIA
ICSI House, 22, Institutional Area, Lodi Road, New Delhi 110 003
tel 011-4534 1000, 4150 4444 fax +91-11-2462 6727
email info@icsi.edu website www.icsi.edu

[8] La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines

Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Numéro 6 : Septembre 2018
Sara HALOUI
Kenza ABOURMANE
Omar Taouab

[9] The Effects of the Digital Transformation Process on Banks' Relationship with Customers – Case Study of a Large Swedish Bank

Master Thesis 30 credits credits credits
Department of Business Studies
Uppsala University
Years 2017

[10] DIGITAL BANK

STRATEGIES TO LAUNCH OR BECOME A DIGITAL BANK
© 2014 Chris Skinner
Cover image by zentilia/123RF Stock Photo
Published by Marshall Cavendish Business
An imprint of Marshall Cavendish International
1 New Industrial Road, Singapore 536196

Annexes

Sites internet

Marquer les URL et les dates de consultation des pages web.

II. ANNEXES

Moyen digital utilisé	Activité gérée	Risque		Avant la digitalisation		Après la digitalisation		Co
		Codification du Risque	Intitulé Risque	Conséquence	Probabilité d'occurrence	Conséquence	Probabilité d'occurrence	
A. Outil CRM AWB	1. Aide à la prospection	B1	Client ayant des incidents de paiement dans d'autres organismes bancaires	4	4	1	3	L'ex de d
	2. Traitement des réclamations des clients	B2	Perte du client en cas de retard de traitement	4	3	2	2	Gain récla
	3. La mise à jour permanente de la base de données clientèle	B3	Changement d'adresse et l'envoi des relevés bancaires à l'ancienne adresse	4	3	1	1	Borj auto mod
		B4	Changement du numéro de téléphone et l'impossibilité de joindre le client	4	4	1	1	
	4. Gestion de l'agenda	B5	Rendez-vous client programmé et oublié	4	3	1	1	Un a
	5. Traitement des opportunités de vente	B6	La banque est plus exposée aux fraudes	4	3	1	2	L'ex (mo
								Borj

Annexe II : Titre de l'annexe

.

	8. Planification des activités	B9	Risque d'effectuer des activités sans importance pour la banque	3	3	1	1	Des
	9. Optimisation du temps commercial	B10	Possibilité d'omission des argumentaires relatifs aux produits et services	2	2	1	1	La prod
	10. Traitement des comptes rendus pour le client	B11	Manque de traçabilité	4	3	1	1	Des com
B. Application mobile - CFG Bank	1. Gérer les plafonds de la carte bancaire	A11	Non disponibilité d'une agence bancaire à proximité	4	2	1	1	
		A12	Agence Bancaire fermée	4	1	1	1	Poss insta
		A13	Chargé de clientèle occupé (en clientèle)	3	2	1	1	
		A14	Horaire n'arrangeant pas le client	3	2	1	1	
	2. Verrouiller la carte bancaire	A21	Retard pour effectuer l'opération de verrouillage de la carte (Distance par rapport à l'agence bancaire, retard dans le traitement de l'Appel téléphonique)	4	2	1	1	Poss insta
			Indisponibilité du chargé de clientèle (agence					