

## Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Mr Khaled BETTAIEB mon encadrant de mémoire de fin d'études pour son professionnalisme, sa disponibilité, son temps et ses orientations.

Je tiens aussi à remercier vivement mon tuteur Mr Kassim CHOTTIA, directeur du développement, Mr Soufiane BEN HAMIDA et Mr Sami ESSID respectivement responsables marchés entreprises, professionnels et particuliers, au sein de mon entreprise de parrainage pour leurs aides précieuses.

J'exprime toute ma gratitude à mes parents, mes sœurs et mon frère pour leur soutien indéfectible.

Et enfin, je remercie toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

# Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	<i>i</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>i</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>iii</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>iv</i>
<i>Introduction</i> .....	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : La banque à distance : Pilier de la transformation numérique</i> .....	<i>4</i>
Section 1 : Présentation des concepts autour des TIC .....	<i>4</i>
Section 2 : Le numérique en chiffres .....	<i>12</i>
Section 3 : La banque à distance .....	<i>21</i>
<i>Chapitre 2 : Les clés de la transformation numérique de la banque</i> .....	<i>39</i>
Section 1 : Le modèle relationnel de la banque .....	<i>39</i>
Section 2 : Le back office bancaire.....	<i>46</i>
Section 3 : Organisation et métiers bancaires .....	<i>52</i>
<i>Chapitre 3 : Validation empirique</i> .....	<i>60</i>
Section 1 : Méthodologie du travail.....	<i>60</i>
Section 2 : Analyse des résultats .....	<i>66</i>
Section 3 : Rapport d'enquête.....	<i>81</i>
<i>Conclusion</i> .....	<i>84</i>
<i>Bibliographie</i> .....	<i>86</i>
<i>Annexes</i> .....	<i>89</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>96</i>

## Liste des abréviations

ATB: Arab Tunisian Bank  
B2B: Business to Business  
B2C: Business to Customer  
B2A: Business to Administration  
BCT : Banque Centrale de Tunisie  
BFPME : Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises  
BFT : Banque Franco-Tunisienne  
BH : Banque de l’Habitat  
BIAT : Banque Internationale Arabe de Tunisie  
BNA : Banque Nationale Agricole  
BNP : Banque Nationale de Paris  
BPCE : Banque Populaire Caisse d’Epargne  
BPM : Business Process management  
BT : Banque de Tunisie  
BTE : Banque de Tunisie et des Emirats  
BTK : Banque Tuniso-Koweitienne  
BTL : Banque Tuniso-Libyenne  
BTS : Banque Tunisienne de Solidarité  
C2C : Customer to Customer  
CDI : Crédit Documentaire Import  
CSP : Catégorie socioprofessionnelle  
DAB : Distributeur Automatique de Billets  
DSI : Direction des Services Informatiques  
ERP : Entreprise Resource Plannings  
FAQ: Foire Aux Questions  
G2B: Government to Business

G2C: Government to Customer

G2G: Government to Government

GAB : Guichet Automatique Bancaire

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MEF : Mobile Ecosystem Forum

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OS: Operating System

QNB: Qatar National Bank

RH : Ressources Humaines

RIB : Relevé d'Identité Bancaire

RSE : Réseaux Sociaux d'Entreprises

RWD : Responsive Web Design

SMS : Short Message Service

STB : Société Tunisienne de Banque

STIC : Services des Technologies de l'Information et de la Communication

TCE : Titre de Commerce Extérieur

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TPE : Terminal de Paiement Électronique

UBCI : Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie

UIB : Union Internationale de Banques

USSD: Unstructured Supplementary Service Data

## Liste des tableaux

Tableau 1: La chronologie des générations de réseaux mobiles .....	13
Tableau 2 : L'e-commerce fin 2014 en Tunisie .....	19
Tableau 3: Recueil d'expériences en mobile payment dans le monde .....	25
Tableau 4: L'e-banking en Tunisie : la fonction informationnelle .....	29
Tableau 5 : L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - La consultation .....	29
Tableau 6: L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - Les opérations .....	29
Tableau 7: L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - Les services.....	30
Tableau 8 : L'expérience du Mobile paiement en Tunisie.....	34
Tableau 9 : Aperçu détaillé sur la présence des banques sur les modes d'accès aux services à distance .....	35
Tableau 10: Aperçu sur la loi 2000-83 du 09/08/2000.....	36
Tableau 11: Aperçu sur la loi 2004-05 du 03/02/2004.....	37
Tableau 12: Aperçu sur la loi 2005-51 du 27/06/2005.....	37
Tableau 13 : Aperçu sur la circulaire de la BCT N° 2011-01 du 06/01/2011.....	37
Tableau 14 : Organisation du questionnaire par thématique.....	65
Tableau 15 : Classement des modes de banque à distance par ordre de préférence des clients .....	78

## Liste des figures

Figure 1: 15 ans de croissance des TIC dans le monde .....	13
Figure 2: La couverture mondiale par le réseau de téléphonie mobile 3G.....	14
Figure 3: Livraisons mondiales de smartphones pour la période (2010-2015) en millions d'unité .....	15
Figure 4: Estimation de l'évolution du B2C mondial en billions de dollars (2012-2017).....	16
Figure 5: Taux de pénétration d'internet 2014 .....	17
Figure 6 : Pénétration du 3G en Tunisie.....	18
Figure 7: Pénétration du mobile en Tunisie.....	18
Figure 8: L'e-government en Tunisie.....	20
Figure 9: L'évolution du mobile banking à travers le monde.....	23
Figure 10 : Les applications des medias sociaux 'Social Apps' : catalyseurs du mobile commerce .....	26
Figure 11 : Le paysage bancaire tunisien .....	28
Figure 12 : Part de marché mondiale des OS mobiles (%) .....	32
Figure 13 : Back office bancaire état des lieux et impact sur la performance de la banque ....	49
Figure 14: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle .....	67
Figure 15 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	68
Figure 16 : Répartition de l'échantillon par appartenance aux banques de détail.....	68
Figure 17: Connaissance des modes de banque à distance.....	69
Figure 18 : Classement des modes de banque à distance selon l'utilisation fréquente .....	70
Figure 19 : Classement par tranche d'âge des utilisateurs fréquents des DAB/GAB.....	71
Figure 20 : Classement par CSP des utilisateurs fréquents des DAB/GAB .....	71
Figure 21 : Classement par tranche d'âge des utilisateurs fréquents de l'internet banking ....	71
Figure 22 : Classement par CSP des utilisateurs fréquents de l'internet banking .....	72
Figure 23 : DAB/GAB : Les opérations fréquentes .....	72
Figure 24 : Centre d'appel/Serveur vocal : Les opérations fréquentes .....	73
Figure 25: SMS/USSD : Les opérations fréquentes .....	73

Figure 26 : Utilisation de l'internet banking.....	74
Figure 27 : Classement des moyens d'accès à l'internet banking selon l'utilisation fréquente	74
Figure 28: Profil des utilisateurs d'internet banking .....	75
Figure 29 : Visiteurs site web de la banque : les informations fréquemment consultées .....	75
Figure 30 : Abonnés espace internet de la banque : les opérations fréquemment effectuées	76
Figure 31 : Satisfaction des modes de banques à distance utilisés .....	77
Figure 32 : Utilisation de la banque à distance : Les motivations.....	77
Figure 33 : Comparaison entre canaux de distribution pour les opérations courantes, information et conseil en fréquence d'utilisation .....	79
Figure 34 : Mesure de la satisfaction globale de la banque.....	80

# Introduction

Les technologies de l'information et de la communication : TIC ont bousculé le monde tous secteurs confondus. Il s'agit de l'une des préoccupations majeures du top management des entreprises à considérer dans toute stratégie de développement de l'organisation.

Regroupant des techniques utilisées dans l'informatique, les télécommunications et Internet, les TIC permettent de produire, transformer ou échanger de l'information en quantité importante en temps réel ou dans des délais très courts.

Au sein de l'entreprise, les TIC sont très liées aux systèmes d'information : elles en constituent la partie matérielle (ordinateurs et téléphones portables, réseaux...) et logicielle (ERP...).

Intégrées à la chaîne de valeur, les TIC permettent le plus souvent de renforcer la flexibilité, d'augmenter la productivité, d'améliorer la valeur produite ou encore de développer la capacité d'innovation. Dans tous les cas, leur mise en place ou leur développement est guidé par des choix organisationnels et managériaux.

Pour les mêmes motivations, la banque s'est inscrite dans ce vaste mouvement. Nous parlons de la transformation numérique de la banque.

En effet, sa manière de vendre a été affectée particulièrement la nature des services rendus ainsi que la manière avec laquelle ils sont rendus. Nous assistons à l'apparition de la banque à distance comme ensemble de canaux supplémentaires et complémentaires à l'agence.

L'objectif pour la banque est d'externaliser auprès du client le maximum d'opérations basiques, que ce soit en libre-service au niveau des automates ou en ligne. Certes, ceci suppose l'adhésion du client après identification des avantages incontestables que procure cette nouvelle façon d'offrir les services bancaires conférant une accessibilité sans contrainte géographique et temporelle.



Il s'agit d'optimiser la relation client basée sur le multicanal. Toutefois, utiliser le canal le plus approprié pour interagir au bon moment avec ses clients reste un véritable défi pour la banque.

Outre le modèle relationnel, les processus opérationnels ainsi que le back office bancaires ont été affecté par la transformation numérique. Il s'agit d'un levier indispensable à prendre en compte pour harmoniser l'expérience client qui a déjà bénéficié de la diversification de l'offre et de la multiplication des points de contacts grâce au multicanal.

De même le canal physique (réseau) a été revu (maillage, densité des effectifs commerciaux, agencement, organisation métiers etc.) suite à l'introduction des TIC dans une logique d'optimisation de la rentabilité.

Soucieux des mutations environnementales en matière technologiques, de la concurrence accrue, de la maîtrise des coûts et de la fidélisation du client, facteur indispensable à la pérennité et à la croissance de l'organisation, les banques des pays développés n'ont pas tardé à faire bénéficier la clientèle d'une panoplie de services bancaires à distance notamment via internet. Le cas tunisien ne déroge pas à la tendance mais certainement pas avec la même acuité ni le même contenu pour l'offre.

### ***Quel est le degré d'inscription du Tunisien dans la transformation numérique de la banque ?***

Cette problématique renvoie aux questions pour lesquelles nous chercherons à apporter des réponses :

- Qu'est-ce que la transformation numérique de la banque ?
- Quels aspects couvre-elle ?
- Comment définit-on la banque à distance ?
- Quelles utilisations fait aujourd'hui le client tunisien de la banque à distance ?

Notre objectif au niveau de ce mémoire est de mesurer l'appétence du tunisien quant à l'utilisation de la banque à distance.

Notre travail est organisé comme suit :

Dans un premier chapitre, nous allons présenter, dans le monde et en Tunisie, les modes d'accès à la banque à distance tout en traçant au préalable le cadre général catalyseur, à savoir le développement des TIC.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'exposition de trois clés majeures de la transformation numérique au niveau de la banque de détail à savoir son modèle relationnel, son back office, l'agencement du canal physique et l'organisation des métiers.

Enfin le troisième chapitre portera sur une enquête conduite auprès des clients tunisiens sur leur usage de la banque à distance.

# Chapitre 1 : La banque à distance : Pilier de la transformation numérique

Les Technologies de l'Information et la Communication (TIC) constituent un élément prépondérant à considérer par toute industrie et, d'une manière générale, tous secteurs confondus, pour l'élaboration de leur stratégie de développement. Le secteur bancaire ne fait pas l'exception. En effet, les banques se sont déjà lancées dans l'intégration des TIC dans leurs règles de fonctionnement et stratégie de distributions des produits et services. On parle d'ores et déjà de la banque à distance comme un canal supplémentaire parallèlement à la présence de l'agence. Une telle adoption a permis de dégager des avantages indéniables et pour le client en terme d'accessibilité et pour la banque en terme de coût et qualité d'image.

Ainsi dans ce premier chapitre, nous allons présenter les modes d'accès à la banque à distance tout en traçant au préalable le cadre général catalyseur à savoir le développement des TIC appuyé par des statistiques. Notre démarche englobera des observations réalisées dans le monde et en Tunisie dans une tentative de positionner le secteur bancaire national par rapport au secteur bancaire dans le monde en matière des TIC et de modes d'accès à la banque à distance.

## Section 1 : Présentation des concepts autour des TIC

Nous allons présenter en premier lieu les TIC pour enchaîner par la suite avec quelques notions qui ont vu le jour suite au développement du numérique notamment l'e-commerce, l'e-government, la banque en ligne et la banque à distance.

### 1.1 TIC et économie numérique

Wikipedia<sup>1</sup> définit les TIC comme « le regroupement des techniques, principalement de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'internet et des télécommunications. Ces techniques permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de

---

<sup>1</sup>Encyclopédie en ligne.

stocker, de manipuler, de produire et de transmettre de l'information sous toutes les formes : texte, musique, son, image, vidéo ... ».

L'émergence des TIC et leur immiscions dans tous les secteurs d'activités, a contribué progressivement à l'apparition de l'économie numérique. Selon l'observatoire du numérique<sup>2</sup> (2012), l'économie numérique ne se limite pas à un secteur d'activité en particulier. Il convient de prendre en compte l'ensemble des secteurs qui s'appuient sur les TIC, producteurs et utilisateurs.

A cet effet, il distingue quatre catégories d'acteurs au niveau de l'économie numérique :

- Les entreprises des secteurs producteurs des services des technologies de l'information et de la communication (STIC) au sens de l'OCDE<sup>3</sup> ou de l'INSEE<sup>4</sup>, dont les activités s'exercent dans les domaines de l'informatique, des télécommunications et de l'électronique. (Opérateurs télécoms, équipementiers télécoms, équipements informatiques, électronique grand public, composants/systèmes électroniques, éditeurs de logiciels, logiciels de jeux, services informatiques...);
- Les entreprises dont l'activité est liée à l'émergence des STIC (services en ligne, jeux vidéo, commerce électronique, médias et contenus en ligne...);
- Les entreprises utilisatrices des STIC et dont l'activité préexistait à leur émergence. Un gain en productivité est réalisé par ces entreprises grâce aux TIC (banques, assurances, automobile, aéronautique, distribution, administration et tourisme...).
- Les particuliers et les ménages qui utilisent les STIC dans leurs activités quotidiennes, pour les loisirs, la culture, la santé, l'éducation, la banque, les réseaux sociaux, l'accès à l'administration.

---

<sup>2</sup>Un organisme français issu d'un partenariat public privé dont la mission est la collecte des données et la réflexion autour du numérique comme thème.

<sup>3</sup>L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, en anglais Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). C'est une organisation internationale d'études économiques.

<sup>4</sup>Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques français.

## 1.2 L'e-commerce

En se référant à la définition avancée par l'OCDE, le commerce électronique ou e-commerce en anglais, « est la vente ou l'achat de biens ou de services, effectués par une entreprise, un particulier, une administration ou toute autre entité publique ou privée, et réalisé au moyen d'un réseau électronique »<sup>5</sup>.

L'organisation distingue :

- L'échange électronique entre entreprises, souvent appelé B2B (acronyme anglais de Business to Business) ;
- Le commerce électronique à destination des particuliers, ou B2C (Business to Consumer). Il s'agit de sites web marchands ;
- Le commerce électronique entre particuliers, ou C2C (Consumer to Consumer). Il s'agit de sites web permettant la vente entre particuliers (immobilier, bourses, annonces, échanges...) ;
- L'échange électronique entre les entreprises privées et le gouvernement, souvent appelé B2G (Business to Government) ou B2A (Business to Administration).

## 1.3 L'e-government

L'e-government fait référence à « l'utilisation par les organismes de l'Etat des TIC, pour améliorer leurs relations avec les citoyens, les entreprises et les autres organismes gouvernementaux »<sup>6</sup>.

Par analogie à l'e-commerce, l'e-government cherche à avoir une interaction plus commode, transparente et efficace entre les organismes de l'État et les citoyens G2C, les entreprises et les industriels G2B, et les autres structures de l'État G2G.

Wikibooks<sup>7</sup> énumère quelques services dans chaque catégorie d'interaction :

---

<sup>5</sup>[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

<sup>6</sup>[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>7</sup>Encyclopédie en ligne

- G2C comprend la diffusion de l'information au public, les services de base aux citoyens tels que les renouvellements de licences, les attestations de naissance, décès, certificats de mariage et la déclaration de l'impôt sur le revenu et leur paiement etc.
- G2B regroupe la diffusion de réglementation et de notes, le téléchargement des différents formulaires, le renouvellement des licences, l'obtention des permis, l'enregistrement des entreprises, le paiement des impôts etc.
- G2G regroupe les interactions entre les organismes d'un même Etat ou les interactions inter-gouvernementales (des pays différents).

## 1.4 La banque en ligne

Les innovations dans le domaine des TIC ont profondément modifié la nature des services bancaires et financiers et même la manière de les distribuer. En effet, l'émergence de l'internet et la popularité croissante des interactions à distance ont encouragé les clients à disposer de moyens faciles et sécurisés pour interagir avec leur banque sans contrainte géographique ni temporelle.

Dans ce contexte, certains clients ont manifesté le besoin de devenir des « purs clients Internet » sans aucun contact avec les agences. Le modèle de banques en ligne était la réponse à ce besoin depuis les années 90 date de son apparition. Il s'agit de « banques existantes exclusivement sur internet sans aucun réseau d'agences physiques. D'où l'appellation de banque 100% en ligne »<sup>8</sup>.

Les services de banque en ligne ont connu une évolution d'une offre limitée centrée sur les produits d'épargne et de courtage en ligne<sup>9</sup> à une panoplie de prestations allant de la fourniture d'un compte bancaire, d'une carte de paiement, de chèquiers, de crédit jusqu'à la commercialisation de solutions d'épargne et de courtage particulièrement élaborées.

---

<sup>8</sup>[www.lafinancepourtous.com](http://www.lafinancepourtous.com).

<sup>9</sup>Apparu au début des années 2000, le courtage en ligne désigne les services proposés par des intermédiaires financiers permettant le passage d'ordres de bourse par Internet, (<http://www.comparabanques.fr>).

Selon BearingPoint<sup>10</sup> (2012), la stratégie suivie par les acteurs de ce modèle est celle « à bas coûts », ce qui permet d'offrir de prix raisonnables qui ont tendance à attirer des clients et donc à concurrencer les banques traditionnelles. Les principales difficultés rencontrées pour ce type de banques restent l'acquisition des clients ainsi que leur fidélisation faute de confiance et de contact de physique.

## 1.5 La banque à distance

### 1.5.1 Présentation

Constatant le succès des banques en ligne, les banques traditionnelles ont adopté une approche plus défensive consistant à mettre en place un canal internet pour fournir à leurs clients des services en ligne en complément des agences.

Une telle stratégie a permis de garder la clientèle intéressée par des services bancaires à distance d'une part et de réduire les coûts d'autre part grâce à l'externalisation auprès du client des transactions à faible valeur ajoutée ne nécessitant pas l'intervention d'un conseiller.

Ainsi, nous pouvons qualifier cette nouvelle vision de la relation client-banque basée, sur l'utilisation des TIC, de Banque à distance ou encore de Banque directe. Il s'agit de « toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique et utilisant un système de télécommunication tel que le téléphone, internet ... »<sup>11</sup>. Il est important de noter que la banque à distance n'exige pas la présence physique simultanée dans un même lieu du client et du banquier.

Plusieurs champs sont couverts par la banque à distance notamment le démarchage, la vente, la distribution des produits et services ou simplement l'accès aux informations.

Parmi les moyens dits aussi canaux de banque directe mis à la disposition des utilisateurs et que la banque peut les exploiter dans les champs précédemment cités, il y a les automates de banque, le téléphone fixe, le téléphone portable et l'internet.

---

<sup>10</sup>Cabinet européen de conseil en management et en technologie.

<sup>11</sup> Cours Mr Bettaieb K., Techniques bancaires, IFID, (2014).

## 1.5.2 Les canaux de la banque à distance

### 1.5.2.1 Les automates de banque

Les automates de banque existent sous différentes variantes (DAB<sup>12</sup> internes et externes, GAB<sup>13</sup>, bornes interactives ...etc.) et offrent plusieurs fonctions (Retraits d'espèces, édition d'extraits de comptes, édition de RIB, remise de chèques avec capture de l'image, exécution de virements, commande de chéquiers, opérations de change, règlement de factures etc). D'une manière générale, ceux-ci permettent de réaliser en libre-service à peu près toutes les opérations courantes de l'agence.

Il y a lieu de noter que le GAB offre plus de services que le retrait qui est l'unique fonctionnalité offerte par le DAB.

### 1.5.2.2 Le téléphone fixe

La "banque par téléphone" couvre des fonctions hétérogènes plus ou moins interactives allant de la consultation du solde au démarchage de prospects grâce à :

- Une offre diversifiée de services vocaux : serveur vocal.
- La possibilité de transfert vers un téléconseiller : centre d'appel (numéro vert dans certaines banques).

### 1.5.2.3 Le mobile

Pour faire profiter la clientèle des services de la banque plusieurs technologies ont été utilisées parmi lesquelles on cite :

- SMS : Avec les techniques Push (diffusion des informations à l'initiative de la banque) et Pull (extraction des informations selon le besoin du client) ;
- USSD : C'est l'acronyme anglophone de : Unstructured Supplementary Service Data. Il s'agit de requêtes envoyés au serveur de la banque en tapant des étoiles \*\*\*, des numéros 12234 et des #####.

---

<sup>12</sup> Distributeur Automatique de Billets.

<sup>13</sup> Guichet Automatique Bancaire.



Notons à ce niveau le développement exponentiel des utilisations du téléphone portable. En effet, le « mobile money » illustre le nouveau volet de l'adoption des TIC dans l'activité bancaire après l'« internet banking » qui sera développé ultérieurement.

Ernest and Young<sup>14</sup>(2009) énumère les 3 majeures formes d'application du « mobile money » :

- Le « mobile banking » pour les services bancaires via mobile qui seront développés ultérieurement ;
- Le « mobile money transfer » : pour le transfert de la monnaie entre personnes « person to persontransfers » ;
- Le « mobile payment » ou « m-payment » pour les « person-to-business payments » notamment les règlements des achats et bien d'autres transactions financières en utilisant le mobile qui joue le rôle de porte-monnaie.

#### 1.5.2.4 L'internet

La "banque par internet", ou encore « internet banking » fait référence à la distribution par la banque de ses produits et services par internet. Il s'agit de l'« e-banking » quand le support d'échange entre client et la banque est le desktop et du « mobile banking » ou « m-banking » quand le support est un mobile : smartphone ou tablette.

Nous pouvons associer à l'« internet banking » deux grandes fonctionnalités à savoir :

- La fonction informationnelle destinée aux clients et aux prospects (présentation de la banque, offre des produits et services, réseau de distribution etc) ;
- La fonction transactionnelle destinée aux clients de la banque abonnés au service (gestion de comptes, services de placement, de crédit etc).

L'unique possibilité offerte au client par l'« e-banking » est le site web classique de la banque. Lorsqu'il s'agit du « mobile banking », deux possibilités sont fournies à savoir le site mobile et l'application embarquée de la banque.

---

<sup>14</sup>Cabinet international d'audit et de conseil

A ce niveau, il est impérativement important de porter une réponse à la question suivante :

***Quelle est la différence entre une application et un site mobile ?***

Une application doit être téléchargée et installée directement sur un appareil mobile (Smartphones ou tablette) à partir d'une plateforme en ligne (AppStore, Android Market, Blackberry App World, ...) et n'est pas accessible depuis un navigateur.

Par opposition, un site Web mobile est un site internet classique, sauf qu'il est optimisé pour l'affichage sur un mobile ou sur une tablette. Les sites Web mobiles sont de plus en plus réalisés en *Responsive Web Design RWD*, ce qui signifie que le site est conçu pour s'adapter à n'importe quel terminal utilisé par l'internaute. C'est une interface qui s'adapte en fonction de la largeur de l'écran, ou plus précisément de la résolution de l'écran.

Actuellement, la tendance fait que les applications mobiles sont en train de fidéliser un public grandissant grâce :

- Principalement, à une vitesse de navigation nettement supérieure à celle sur sites mobiles grâce au chargement au préalable de l'interface.
- A son accessibilité sans connexion internet, en hors ligne, ce qui profitera aux personnes désireuses d'informations rapidement sur l'entreprise et ses produits.
- Aux notifications push permettant de prévenir les utilisateurs des éventuelles mises à jour (produits, services, informations sur l'entreprise...) chose non possible sur le site mobile à condition de s'y rendre en permanence. (Plus pratique que les newsletters qui nécessitent la vérification régulière de la boîte mail).

Après la présentation des notions ayant vu le jour avec le développement des TIC, nous allons dans la section suivante passer en revue quelques indicateurs en matière du numérique notamment, qui ont une tendance à influencer de près ou de loin l'offre des services bancaires à distance.

## Section 2 : Le numérique en chiffres

Dans ce qui suit nous allons fournir un recueil de quelques indicateurs pour avoir une idée sur la tendance technologique régnante dans le monde en premier lieu et en Tunisie par la suite. Nous allons retenir que les indicateurs en relation avec le développement de banque à distance à savoir la couverture par l'internet, les réseaux mobiles (2G, 3G), l'utilisation du mobile, les smartphones compris et finalement l'e-commerce et l'e-government.

### 2.1 Les TIC dans le monde

Nous présentons dans ce qui suit des statistiques fournies par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT)<sup>15</sup>, International Data Corporation (IDC)<sup>16</sup>, GSMA Intelligence<sup>17</sup>, le cabinet Gartner<sup>18</sup>, Emarketer<sup>19</sup> et Statista<sup>20</sup>.

Il y a lieu de noter que la figure suivante servira de référence pour observer au niveau de la population mondiale la pénétration d'internet (Individuals using the internet), le réseau mobile 2G (Population covered by 2G mobile cellular network) et enfin l'utilisation des téléphones portables (Mobile cellular telephone subscriptions).

---

<sup>15</sup>L'UIT ou (ITU en anglais) : institution des Nations Unies pour les TIC ; elle encourage l'innovation dans ce secteur, aux côtés des 193 Etats membres et plus de 700 entités du secteur privé et institutions universitaires qui la composent.

<sup>16</sup>Filiale d'International Data Group (IDG), IDC est un cabinet de conseil et d'analyses spécialisé dans les études de marchés et comportements du consommateur se rapportant aux TIC. Le cabinet compte près de 70 représentations autour du monde.

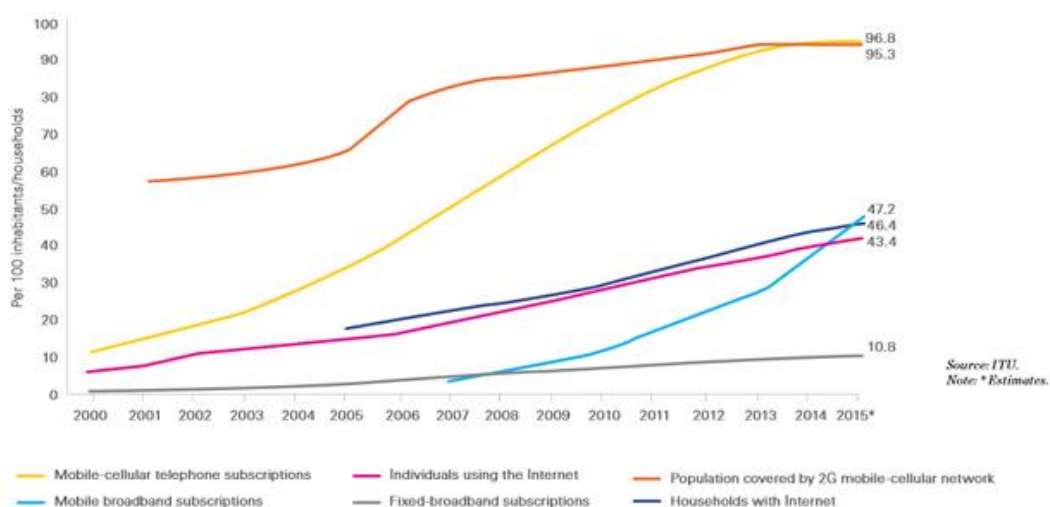
<sup>17</sup>GSMA Intelligence : est un groupement de professionnels qui représente les intérêts des opérateurs mobiles à travers le monde, réunissant près de 800 opérateurs de plus de 250 sociétés dans l'écosystème mobile élargi.

<sup>18</sup>Cabinet international américain de conseil et d'études se rapportant aux TIC.

<sup>19</sup>Cabinet d'études international spécialisé dans le marketing digital, médias et commerce

<sup>20</sup>Un portail web qui fournit des statistiques et des données de marché relatives aux plusieurs domaines

Figure 1:15 ans de croissance des TIC dans le monde



Source: ICT Facts and Figures – The world in 2015, UIT, (Mai 2015)

### 2.1.1 Le taux de pénétration de l'internet

L'UIT (2015) estime que le taux de pénétration de l'internet<sup>21</sup> passera à 43% fin 2015, soit 7 fois le chiffre réalisé 15 ans auparavant (6,5% en 2000).

### 2.1.2 La couverture par les réseaux de téléphonies mobiles 2G et 3G

Il y a lieu d'abord de recenser les différentes générations du réseau mobile par ordre chronologique :

Tableau 1: La chronologie des générations de réseaux mobiles

Génération de réseau mobile	2G	2.5G	2.75G	3G	3G+	4G
Technologie	GSM	GPRS	EDGE	UMTS	HSDPA	LTE
Année	1990	2001	2005	2005	2007	2013

Source : www.homo-mobilus.fr

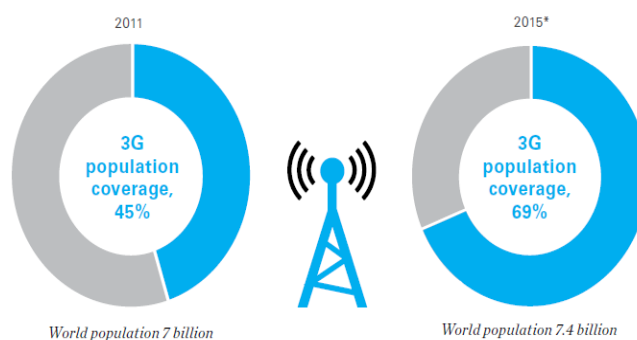
Il est important de savoir qu'à chaque génération de réseau mobile correspond une nouvelle technologie. A chaque évolution technologique, le réseau mobile gagne en performance : les données transitent plus rapidement ; Ce qui garantit des meilleurs débits et donc une

<sup>21</sup>C'est le pourcentage de la population couverte par l'internet

amélioration de la qualité du service existant et le développement de nouveaux usages (internet mobile, visiophonie, télévision, etc.).

Pratiquement toute la population mondiale est couverte par le réseau mobile 2G. Selon l'UIT (2015), un pourcentage de 96% sera atteint vers la fin de 2015.

**Figure 2: La couverture mondiale par le réseau de téléphonie mobile 3G**



Source: ICT Facts and Figures – The world in 2015, UIT, (Mai 2015)

L'UIT (2015) estime que 69% de la population mondiale sera desservie par le réseau 3G de la téléphonie mobile en 2015 contre 45% en 2011.

### 2.1.3 L'utilisation de téléphones mobiles et des smartphones :

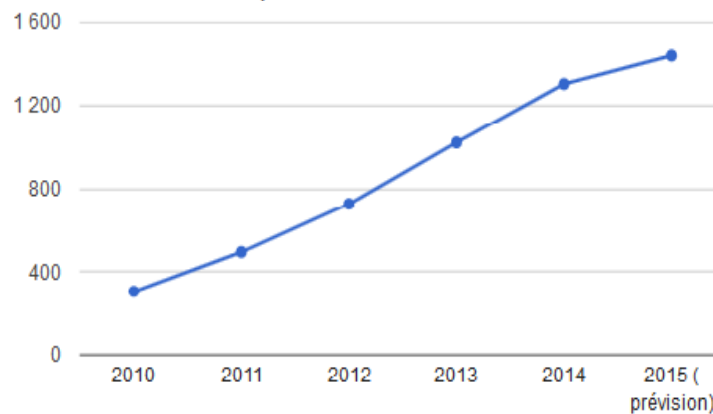
Le nombre d'utilisateurs de téléphones mobile se rapproche rapidement de celui de la population mondiale. En effet, GSMA Intelligence (2015) annonce que le nombre de téléphones portables dans le monde a dépassé fin 2014 le cap de 7 milliards unités. Soit une couverture de 95 % de la population mondiale affirme l'UIT (2015). Important de noter à ce niveau qu'il existe beaucoup de personnes disposantes de plus qu'un mobile.

Du côté des smartphones, le nombre d'unités vendues jusqu'à la fin de 2014 a atteint les 1,2 milliard selon le cabinet Gartner<sup>22</sup>, soit une hausse de 28,4% par rapport au chiffre réalisé en 2013.

<sup>22</sup>Le nombre de smartphones vendus dans le monde, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), (Mars 2015)

Nous observons, dans la figure qui suit fournie par IDC<sup>23</sup>, une tendance haussière des ventes des smartphones à travers le monde depuis quelques années. Une tendance qui aura une influence sur l'utilisation de l'internet banking notamment les applications des banques téléchargeables sur smartphones ou tablettes.

Figure 3: Livraisons mondiales de smartphones pour la période (2010-2015) en millions d'unité



Source : IDC via www.zdnet.fr, (Octobre 2015)

#### 2.1.4 L'e-commerce

La situation de l'e-commerce dans le monde n'est pas homogène entre les pays. Des disparités en termes de connexion haut débit, utilisation d'internet, comportements d'achat, cultures et habitudes y sont à l'origine. L'Europe, les Etats-Unis et certains pays d'Asie sont considérés comme des marchés historiques.

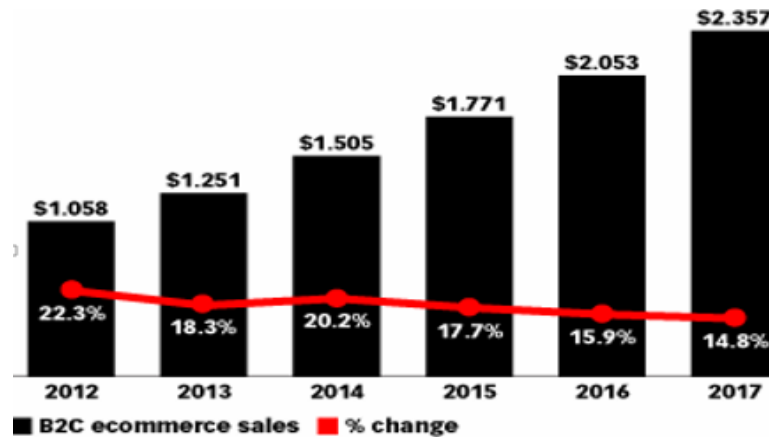
Emarketer<sup>24</sup> estime que le *B2C mondial atteindra 1.5 billion de dollar américain (trillion US dollars) en 2014*. Une croissance qui revient au développement rapide de plusieurs éléments notamment le nombre des utilisateurs d'internet et de mobile, le mobile commerce, les moyens de paiements etc.

Ci-dessous une figure qui illustre les prévisions de l'évolution du B2C mondial :

<sup>23</sup>Chiffres clés : Les ventes de mobiles et de smartphones, www.zdnet.fr, (Octobre 2015)

<sup>24</sup>Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets, emarketer.com, (Février 2014)

Figure 4: Estimation de l'évolution du B2C mondial en billions de dollars (2012-2017)



Source : www.eMarketer.com, (Février 2014)

Selon les données fournies par Statista<sup>25</sup>, la *plateforme américaine Amazon* constitue l'une des principales plates-formes e-commerce B2C à travers le monde suivies des *concurrentes asiatiques comme Rakuten et Alibaba* dont les parts de marché sont en constante expansion.

Il y a lieu de noter que *le paiement en ligne* est étroitement lié à l'e-commerce. En effet des moyens de paiement innovants assimilés à de porte-monnaie électroniques ont vu le jour. A titre d'exemple, nous évoquons *Paypal*.

Filiale d'eBay la plateforme mondiale de C2C, Paypal est un système permettant le paiement en ligne en toute sécurité. Pour bénéficier de ses services, une personne doit créer un compte puis transmettre diverses coordonnées bancaires à PayPal, telles que le numéro de carte de paiement. Par la suite, les transactions sont effectuées sans avoir à re-communiquer ses coordonnées bancaires, une adresse de courrier électronique et un mot de passe étant suffisants.

Paypal est considéré, selon Statista, leader dans le marché des solutions de paiements en ligne avec plus que *14 milliard de dollars (14 billion US dollars) dans le volume de paiement mobile seulement*.

<sup>25</sup>Statistics and Market Data about E-commerce, www.statista.com, (2014)

### 2.1.5 L'e-government

Wikibooks énumère quelques services d'e-government:

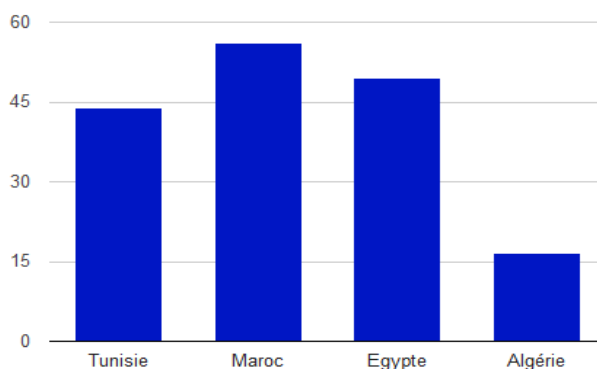
- G2C : Le portail e-citizen de Singapour<sup>26</sup>. En effet, grâce à ce portail les Singapouriens ont accès aux alentours de 1,600 e-services se rapportant au domaine des affaires, la santé, l'éducation, les loisirs, l'emploi, paiement d'impôt et la famille.
- G2B: Le « Golden Customs project » chinois<sup>27</sup>. En effet, ce système a permis d'accélérer le dédouanement des marchandises et a renforcé la capacité des autorités publiques chinoises à collecter les droits et taxes inhérents aux opérations d'import et d'export.

## 2.2 Les TIC en Tunisie

Dans ce qui suit, nous essayons de tracer le paysage du numérique en Tunisie à travers quelques indicateurs recueillis de trois sources différentes à savoir l'Internet Society<sup>28</sup>, les Nations Unies et enfin le cabinet Deloitte<sup>29</sup>.

### 2.2.1 Le taux de pénétration d'internet

Figure 5: Taux de pénétration d'internet 2014



Source : Rapport global, Internet Society, (Avril 2015)

<sup>26</sup>[www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)

<sup>27</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Golden\\_Projects](https://en.wikipedia.org/wiki/Golden_Projects)

<sup>28</sup>C'est l'une des plus grandes organisations non gouvernementales américaines les plus influentes, au niveau mondial, dans la promotion de l'Internet et des valeurs d'ouverture et de liberté d'accès du Net.

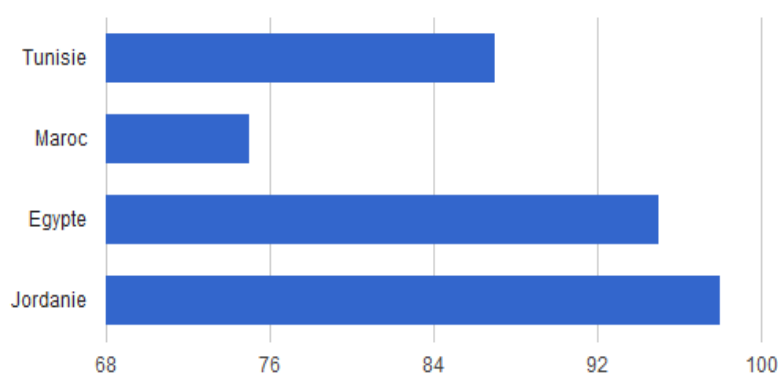
<sup>29</sup>Cabinet international d'audit et de conseil.



La Tunisie est classée 91ème pour l'année 2014 selon l'Internet Society (2015) en terme d'accès global à internet. Le pourcentage de la population tunisienne ayant accès à internet est de 43,8% contre 56% au Maroc (classé 67ème) et 49,6% en Egypte (79ème). La Libye et l'Algérie sont ex æquo avec 16,5% de taux de pénétration d'internet dans la population locale.

## 2.2.2 La couverture par le réseau de téléphonie mobile 3G

Figure 6 : Pénétration du 3G en Tunisie

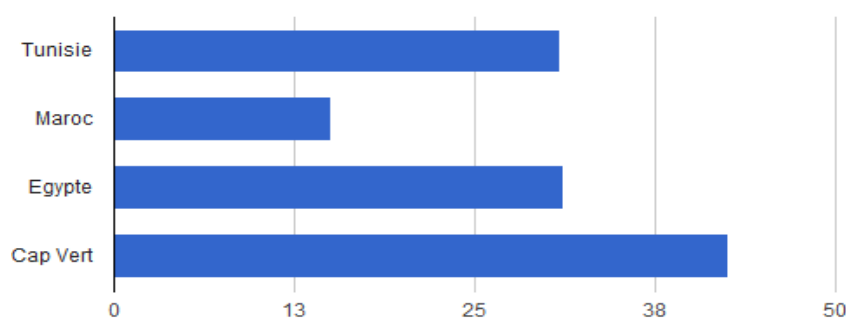


Source : Rapport global, Internet Society, (Avril 2015)

Côté pénétration 3G, la Tunisie arrive en 2ème place sur l'Afrique du Nord avec 87% de taux de pénétration, soit à la 29ème position dans le monde, devancée par l'Egypte à la 17ème place avec 95%. Le Maroc arrive en 3ème place avec 75%.

## 2.2.3 L'utilisation du mobile et du smartphone

Figure 7: Pénétration du mobile en Tunisie



Source : Rapport global, Internet Society, (Avril 2015)

Quant à la pénétration du mobile, la Tunisie arrive en 2ème place sur l'Afrique du Nord avec 30.9% de taux de pénétration, soit à la 70ème position dans le monde, devancée par l'Egypte à la 68ème place avec 31,1%. Au niveau du continent africain, le Cap vert arrive à la première position avec 42,6% (54ème place dans le monde).

Deloitte (2015) estime que le nombre de smartphones connectés atteindra 3 millions en 2015. Un chiffre qui va doubler en 2016, selon la même source.

#### 2.2.4 L'e-commerce

Comme, nous l'avons évoqué auparavant, le paiement en ligne est étroitement lié à l'e-commerce voir même un indicateur de développement de ce dernier. En Tunisie, les paiements en ligne se font exclusivement par cartes via deux principales plateformes de paiement à savoir « ClicToPay » et « E-Dinar » respectivement de Monétique Tunisie et la Poste Tunisienne.

Nous allons fournir dans ce qui suit quelques statistiques se rapportant aux deux principales plateformes de paiement en ligne en Tunisie. Il y a lieu de noter qu'avec la carte deux types de transactions sont possibles (retrait et paiement). Nous allons nous intéresser à la possibilité en ligne du paiement (TPE<sup>30</sup> seconde possibilité de paiement est exclue).

Tableau 2 : L'e-commerce fin 2014 en Tunisie

Organisme fournisseur	Monétique Tunisie	La Poste Tunisienne
Plateforme de paiement en ligne	<i>ClicToPay</i>	<i>E-Dinar</i>
Nombre des sites marchands reliés au Gateway de la plateforme (passerelle de paiement sécurisé)	648	321 (dont 207 établissements universitaires)
Valeur des paiements en ligne (Chiffre d'affaires du B2C)	69 Millions TND (7% de l'ensemble des paiements par cartes en valeur)	30 Millions TND (dont 60% inscriptions)
Total des transactions de paiement en ligne	644 114 transactions (6% de l'ensemble des paiements par cartes en nombre)	684 853 transactions (dont 57% inscriptions)

Source : Rapport d'activité, Monétique Tunisie, (2014)

<sup>30</sup>Terminal de Paiement Electronique

Nous remarquons que l'e-commerce est encore embryonnaire en Tunisie vu la faible part des paiements en ligne dans l'ensemble des paiements effectués par cartes.

## 2.2.5 L'e-government

Figure 8: L'e-government en Tunisie

	2012	2014
E-GOV Index (Tunisie)	0,4833(103 <sup>ème</sup> )	0,5390(75 <sup>ème</sup> )
Services en lignes	0,4771	0,6378
Infrastructure des télécommunications	0,2886	0,3074
Dotation en ressources humaines	0,6841	0,6717

Source : UN e-gouvernement Survey, Nations Unies, (2014)

Selon les Nations Unies (2014), la Tunisie arrive *en tête des pays africains* avec un score de 0.5390, et se place ainsi au *75<sup>ème</sup> rang, sur 193 pays pour l'indice « E-Government index »*. Elle est *le premier pays arabe dans ce classement*. Elle est au-dessus de la moyenne mondiale (0.4712) et loin de la moyenne européenne (0.6936).

Il est à noter que le rapport fait par les Nations Unies, évalue le degré d'adoption des TIC par les administrations publiques de manière à améliorer leurs prestations de services. De même, faut-il rappeler que l'« E-Government index » est un indice quantitatif composite structuré autour de 3 sous indices à savoir les services en lignes, infrastructure des télécommunications et finalement les dotations en ressources humaines.

Quelques exemples de la mise en place des services d'e-government en Tunisie peuvent être cités à titre d'illustration :

- [www.tradenet.com.tn](http://www.tradenet.com.tn) : guichet unique électronique ayant pour but de faciliter les procédures liées aux activités d'import et d'export.
- [www.marchespublics.gov.tn](http://www.marchespublics.gov.tn) : le site des marchés publics comportant des informations sur les appels d'offres, la réglementation, etc.

- [www.e-cnss.nat.tn](http://www.e-cnss.nat.tn) : site de la Caisse nationale de la sécurité sociale qui permet aux employeurs de déclarer en ligne les salaires et les cotisations de leurs employés.
- [www.impots.finances.gov.tn](http://www.impots.finances.gov.tn) : site dédié au paiement des impôts en ligne.

Plus l'e-commerce ou l'e-government sont développés, plus les personnes auront tendance à s'accoutumer à la dématérialisation et donc le contact à distance pour le traitement de leurs affaires notamment avec l'administration, les marchands etc. Un comportement qui permet d'appréhender avec une grande facilité la banque à distance notamment sa composante en ligne (internet banking).

La couverture par internet, réseaux mobiles, l'équipement en téléphones portables smartphones compris sont des prérequis au développement de la banque à distance auprès de la population.

Dans la section suivante, nous allons faire le point sur l'état des lieux de la banque à distance dans le monde et en Tunisie.

### **Section 3 : La banque à distance**

La révolution internet et la popularité croissante des interactions à distance alimentent la préférence chez les clients à utiliser, pour le contact de leurs banques, des canaux directs faciles et sécurisés permettant un accès 24heurs/24, 7jours/7 et un gain de temps sur les transactions les plus courantes.

L'« e-banking » a constitué la réponse à cette problématique. En effet, pour satisfaire cette demande, les banques se sont acharnées à développer leurs sites internet et à proposer des offres attractives. Faut-il souligner aussi la nécessité qu'elles continuent de chercher de nouveaux produits/services, à automatiser et à convertir en processus facilement accessibles en ligne pour satisfaire les besoins de la clientèle en perpétuelle mutation. D'où l'apparition de nouvelles tendances notamment, le « mobile banking », le « mobile payment » ainsi que les réseaux sociaux.

Dans ce qui suit, nous allons faire le point des tendances précédemment citées des interactions à distance avec la banque dans le monde et en Tunisie.

## 3.1 La banque à distance dans le monde

### 3.1.1 L'e-banking

Pratiquement la majorité des banques dans le monde (HSBC, BNP Paribas, Barclays etc) fournissent l'e-banking à leurs clientèles. Parmi les services offerts, on énumère la consultation du solde des comptes, l'historique des opérations, l'impression des relevés et identités bancaires, le règlement des factures, le transfert des fonds d'un compte à un autre, les virements l'achat ou la vente des titres, ou encore la demande des crédits etc.

### 3.1.2 Le mobile banking

Le téléphone portable est devenu le compagnon quotidien, dans la vie du consommateur avec ses deux composantes « réelle » et « digitale ». S'en passer constitue pour une organisation un manque à gagner important !

Les banques l'ont compris. En effet, seules quelques banques « osent » ne pas investir dans la banque mobile annonce BearingPoint (2012). En 2012 en Europe, 59 % des banques ont un site de banque mobile et 47 % d'entre elles une application de banque mobile.

De son côté, le Mobile Ecosystem Forum MEF<sup>31</sup> (2015) souligne l'incidence de cette tendance du mobile sur l'utilisation des services bancaires à distance. En effet, selon son étude, menée auprès de 15.000 utilisateurs dans 15 pays du monde<sup>32</sup>, le MEF estime que *69% des utilisateurs de téléphones mobiles ont recours au m-banking.*

Certes, cette refonte radicale de l'attitude des utilisateurs aura des implications importantes sur les choix stratégiques de la banque en matière de politique de distribution et stratégies marketing de ses services.

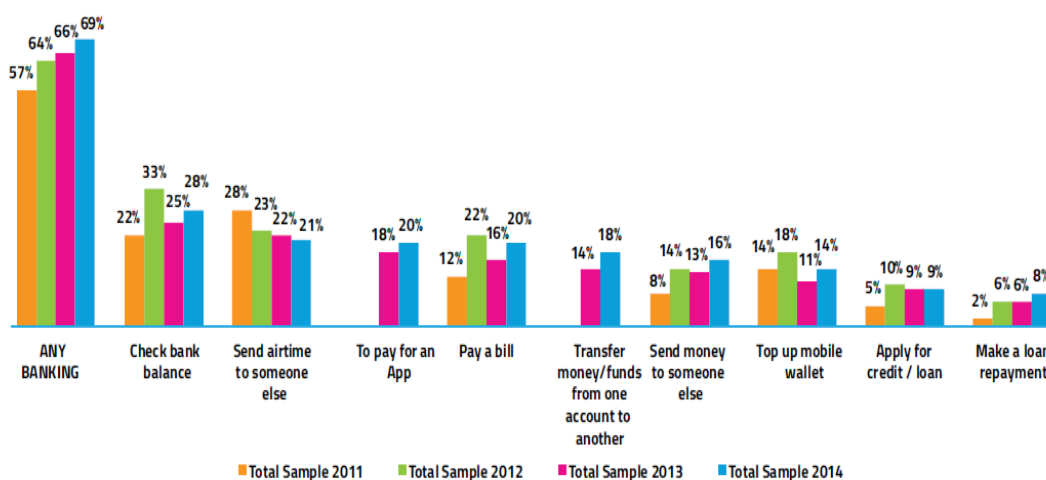
Alors, que font les utilisateurs des banques mobiles téléphones en mains ?

---

<sup>31</sup>Groupement international de professionnels cherchant à monétiser leurs produits et services via le mobile.

<sup>32</sup>États-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Chine, Afrique du Sud, Nigeria, Kenya, Indonésie, Inde, Brésil, Mexique, Emirats Arabes Unis, Qatar et le Royaume d'Arabie Saoudite.

Figure 9: L'évolution du mobile banking à travers le monde



Source: Global Mobile Money Report, MEF, (2015)

Selon la même source, une évolution croissante du m-banking à travers le monde a été constatée. En effet, la majeure partie du trafic (les utilisateurs du m-banking en pourcentage) concerne *des services basiques* à savoir *la consultation du solde avec 28%*. Un nombre important en croissance d'utilisateurs effectuent des *opérations un peu plus sophistiquées* comme *le transfert de fonds entre comptes : 18%*, une proportion de *16 % des utilisateurs transfère de l'argent à autrui*, quant à *9% des utilisateurs demandent un prêt via le m-banking*.

Le développement du e-commerce et du mobile, la baisse des revenus sur les paiements classiques (cartes bancaires, virements, prélèvements, chèques), l'évolution des usages des consommateurs sont des facteurs nombreux pour conduire à des moyens de paiement innovants notamment le « mobile payment » dans le monde.

Selon l'observatoire des métiers de la banque<sup>33</sup> (2014), en se référant à un rapport de 2011 du cabinet Gartner, « 70% des professionnels et experts composant un échantillon de représentants de banques, banques centrales, opérateurs téléphoniques, processeurs, consultants, et marchands considéraient le mobile comme le moyen de paiement le plus prometteur vers la fin de 2015 ». Une constatation rend indispensable l'intégration de ce moyen de paiement dans toute réflexion stratégique autour du développement de produits et services de banque à distance.

<sup>33</sup>L'Observatoire des métiers de la banque est l'acteur principal en matière de collecte d'informations sur la population bancaire.

### 3.1.3 Le mobile payment

Selon Alliance for Financial Inclusion<sup>34</sup> (2011), l'intérêt croissant porté au mobile banking dans le monde découle du succès spectaculaire de l'expérience M-PESA amorcée au Kenya en 2007. Bien qu'il existait d'autres expériences lancées bien avant (Celpay en Zambie en 2001, MTN Banking en Afrique de sud en 2005 etc), le Kenya reste un exemple de premier plan quant à l'impact majeur des services financiers via téléphonie mobile sur l'inclusion financière de la population. Un modèle qui a été généralisé par la suite sur plusieurs pays.

En conséquence, des tendances en matière du « mobile payment » se sont confirmées à travers le monde soutenues par le plein essor du marché du mobile. En effet, Plusieurs acteurs dans des secteurs variés se sont lancés sur le créneau des nouveaux moyens de paiement, dont le géant d'internet Google (avec Google Checkout). A leurs tours, les banques ont tenté de riposter en développant des produits similaires (Kwixo pour le Crédit Agricole, S-Money pour BPCE, Paylib par BNP Paribas...).

Ainsi, dans ce qui suit, nous allons explorer les particularités de deux expériences de « Mobile payment » M-Pesa de Safaricom et S-money de BPCE à titre d'exemples.

---

<sup>34</sup>Réseau mondial regroupant les banques centrales et d'autres instances politiques des pays en développement chargées de l'inclusion financière.

Tableau 3: Recueil d'expériences en mobile payment dans le monde

Expériences	S-Money de BPCE	M-Pesa de Safaricom
Pays	France	Kenya
Partenariat	Développé entièrement par BPCE	Développé en collaboration avec Vodafone l'actionnaire majoritaire de l'opérateur de téléphonie mobile, Kenya Commercial Bank et Western Union.
But	Remplacement du cash pour les micros paiements	Réduction de l'exclusion financière de la population
Cible	Population bancarisée	Les groupes non bancarisés et sous bancarisés (population rurale, les moins instruits, les démunis, les jeunes sans emplois, les communautés à revenu faible...)
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le transfert d'argent entre personnes ;</li> <li>-Le partage entre amis de note au restaurant, frais de cadeaux etc par saisie du numéro de mobile ou sélection dans les contacts depuis le smartphone ;</li> <li>-Le paiement d'un professionnel en mobilité ne disposant pas de TPE ;</li> <li>-Le paiement chez un commerçant de proximité ou en ligne ;</li> <li>-Géolocalisation des commerces affiliés au service ;</li> <li>-Accès aux fiches de commerçants utilisant S-money avec informations pratiques : horaires d'ouverture, numéro de téléphone à utiliser pour le paiement ;</li> <li>-Information sur les offres des commerçants S-money à proximité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le transfert d'argent entre personnes ;</li> <li>-Règlement des commerçants et autres professionnels ;</li> <li>-Retrait d'argent dans des boutiques spécifiques ;</li> <li>-La réception des microcrédits et leur remboursement.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir du communiqué de presse S-money, BPCE, (2012) et l'étude Mobile money, Ernest and Young, (2009)

Nous pouvons donc remarquer que l'offre en mobile payment diffère en contenu selon la population ciblée par ce service. Cependant, quel que soit les technologies utilisées pour la mise en œuvre de ce procédé, toutes les expériences convergent vers la considération du mobile comme un porte-monnaie électronique « electronic wallet ».



### 3.1.4 Les réseaux sociaux

Coté réseaux sociaux, MEF (2015) précise que *les applications des médias sociaux constituent le point de départ par excellence pour toute activité de mobile commerce* avec des pourcentages considérables pour les *utilisateurs des smartphones (15%)* et *feature phones : téléphones mobiles classiques hors smartphones (25%)*.

**Figure 10 : Les applications des médias sociaux ‘Social Apps’ : catalyseurs du mobile commerce**



Source: Global Mobile Money Report, MEF, (2015)

Avec l’explosion des plateformes de réseaux sociaux comme Facebook, Google+, Twitter, YouTube, LinkedIn etc, les banques disposent d’un nouveau moyen de communication très évolutif et d’un outil relationnel puissant. BearingPoint(2012) énumère quelques usages potentiels des médias sociaux qui ont fait leurs preuves dans certaines banques européennes :

- *Marketing* : En communiquant par exemple via les profils Facebook (officiels ou spécifiques, comme « Barclays Football »), les comptes Twitter, les blogs ou YouTube (publicités, films courts...). Le but est d’atteindre les natifs du numérique<sup>35</sup> d’une façon plus personnalisée et plus dynamique.
- *Emploi* : La Société Générale a ouvert un compte Twitter pour recruter de nouveaux salariés, parallèlement à l’utilisation de LinkedIn.
- *Animation de communautés en ligne* : Les banques peuvent organiser des concours en ligne avec des prix à gagner, des nouvelles expériences ou des jeux.

<sup>35</sup> Ceux qui ont grandi avec les technologies et se sentent plus à l’aise pour s’engager en ligne plutôt qu’au téléphone ou en agence

Certaines banques, comme BNP Paribas, ont même ouvert un compte Twitter dédié au service client. La banque danoise DanskeIdeBank a lancé l'initiative « Better Bank », avec un compte Facebook pour améliorer sa solution de banque mobile. De la même manière, American Express utilise un « Express Lab » pour tester chaque nouveau produit auprès de quelques consommateurs avant son lancement.

Certes, les réseaux sociaux ont créé une occasion unique pour les banques d'élaborer une approche participative, de générer de nouveaux concepts, d'améliorer les services, processus ou produits, ou tout simplement, d'écouter les clients. A ce niveau, il y a lieu de souligner l'apparition de nouveaux métiers dans certaines banques notamment celui du « Community manager ». En revanche, le fait de traiter des données personnelles sensibles, a rendu difficile d'étendre l'utilisation par les banques des réseaux sociaux pour proposer des services en liaison avec les transactions (pour des raisons de sécurité, confidentialité et réglementations).

### **3.2 La banque à distance en Tunisie**

Soucieux des mutations environnementales en matière technologiques, de la concurrence accrue et de la fidélisation du client facteur indispensable à la pérennité et à la croissance de l'organisation, les banques des pays développés n'ont pas tardé à faire bénéficier la clientèle de services bancaires sur internet « e-banking ». Des banques virtuelles (100% en ligne) dites aussi « Pure Players » ont même vu le jour.

Le cas tunisien ne déroge pas à la tendance mais certainement pas avec la même célérité ni le contenu de l'offre de services bancaires sur internet. Dans ce qui suit, nous allons présenter l'offre d'internet banking des banques tunisiennes notamment à travers l'examen de leurs sites web dans un premier temps.

En réponse à la montée en puissance du comportement mobile et du réseautage social des utilisateurs, notre attention sera portée, dans un second temps, sur le mobile banking, le mobile payment et enfin la présence des banques tunisiennes sur les réseaux sociaux.

Et pour conclure, nous allons fournir un récapitulatif de l'offre de banque à distance en Tunisie suivi d'un succinct aperçu du cadre réglementaire et légal national régissant l'offre des services en ligne.

### 3.2.1 L'e-banking

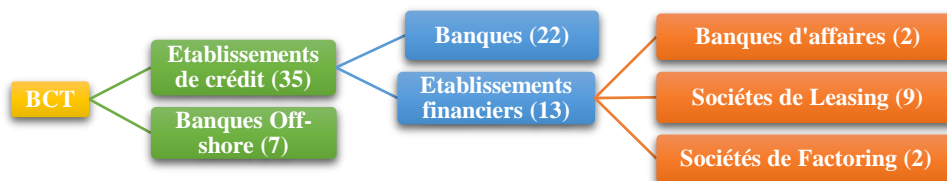
#### 3.2.1.1 Présentation de l'offre

Actuellement, le paysage bancaire tunisien est constitué de :

- La Banque Centrale de Tunisie (BCT) : L'autorité de tutelle ;
- Les établissements de crédit répartis entre banques et établissements financiers ;
- Les banques à réglementation spéciale dites aussi banques off –Shore.

Ci-dessous un schéma simplifié du paysage bancaire tunisien :

*Figure 11 : Le paysage bancaire tunisien*



Source : [www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn)

Nous avons fait le tour des sites web des 22 banques de la place. Ci-dessous quelques enseignements :

- ✓ La majorité des banques disposantes, avec un degré de richesse du contenu et qualité de conception inégal, de sites web. Seule la BFT n'en dispose pas. Les sites web de la BTS et la BTL sont non fonctionnels.
- ✓ La plupart des banques disposant de sites web, offrent l'internet banking à leur clientèle avec ses deux fonctionnalités informationnelles et transactionnelles.
- ✓ Le site web de la BFPME est informationnel par excellence. Un choix qui peut être justifié par la vocation particulière de cet établissement dans la promotion de l'entrepreneuriat national.

- ✓ Nous présentons dans les tableaux suivants l'offre de l'e-banking des banques tunisiennes :

**Tableau 4: L'e-banking en Tunisie : la fonction informationnelle**

La fonction informationnelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une présentation de la banque : historique, actionnariat, direction, sociétés du groupe, valeurs, documentation financière, adresses et points de contacts (numéros de téléphone et mails) etc ;</li> <li>- Cours de change (des devises cotées) et de bourse (actions et SICAV) ;</li> <li>- Simulateurs de crédits et de placement ;</li> <li>- Description de l'offre des produits et services par type de marché : particuliers, professionnels, entreprises ;</li> <li>- Les adresses du réseau de distribution (agences et DAB) ;</li> <li>- Toute l'actualité qui concerne la banque.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques

**Tableau 5 : L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - La consultation**

La fonction transactionnelle (1/3)
<p style="text-align: center;"><b><u>La consultation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des comptes en temps réel (solde, mouvements jusqu'à 3 mois, virements en attente) ;</li> <li>- De la situation des cartes bancaires en possession (plafond restant, solde de carte prépayée, dépenses initiées à partir de la carte bancaire à débit différé, règlements) ;</li> <li>- De l'encours crédit et placements ;</li> <li>- Du sort des chèques et effets émis ou remis à l'encaissement ;</li> <li>- Des images chèques et effets à la demande ;</li> <li>- Des remises de TPE pour les commerçants qui en disposent (par mois, par numéro de remise, par point de vente, par date de transaction)</li> <li>- Du cours de devises au comptant et à terme d'ouverture de la séance ;</li> <li>- Du taux de dépôts et de placement des principales devises ;</li> <li>- De l'historique de l'évolution du TMM ;</li> <li>- De la cotation quotidienne de Swap de change sur le dinar, des Bons de Trésor Assimilables BTA et des Bons de Trésor à court terme ;</li> <li>- Du compte en titres (les avoirs en valeurs mobilières, l'historique des opérations sur titres) ;</li> <li>- D'une revue économique et financière hebdomadaire et analyse quotidienne du marché de changes et de la bourse ;</li> <li>- Des crédits documentaires import CDI, remise documentaire et domiciliation du TCE en cours.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques

**Tableau 6: L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - Les opérations**

La fonction transactionnelle (2/3)
<p style="text-align: center;"><b><u>Les opérations :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Téléchargement quotidien et mensuel de fichiers et documents (relevé de compte, Avis de débit/crédit, échelle d'intérêts, tickets d'agios et messages SWIFT) sous plusieurs formats (Texte, AFB, Excel, Word, PDF et CSV) ;</li> <li>- Recherche d'écritures multicritères (par date ou par montant) ;</li> <li>- Opposition sur carte bancaire perdue ou volée ;</li> <li>- Commande de chèquiers, cartes bancaires ;</li> <li>- Edition du RIB et IBAN ;</li> <li>- Virement intra-banque et inter-banques, prélèvement en Tunisie (simple, permanent, multiples) ;</li> <li>- Virement à l'étranger ;</li> <li>- Ouverture de compte à distance ;</li> <li>- Demande et mise en place de crédit en ligne ;</li> </ul>

- Chargement d'une carte prépayée ;
- Achat/vente de SICAV ;
- Demande de main levée ;
- Téléchargement des images chèques et effets sur demande ;
- Instruction des demandes d'ouverture de crédit documentaire import (renseignement de la demande, effectuer les modifications, approuver les éventuelles levées de réserves) ;
- Gestion des cautions.

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques

**Tableau 7: L'e-banking en Tunisie : la fonction transactionnelle - Les services**

La fonction transactionnelle (3/3)
<u>Les services :</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification de mot de passe ;</li> <li>- Personnalisation des paramètres d'accès et libellés des comptes ;</li> <li>- Alertes par e-mail sur la situation du compte (envoi du solde, dépassement découvert autorisé, solde débiteur, mouvement créditeur, disponibilité de chéquier, préavis de rejet de chèque, chèques et effets impayés, échéance de placement.)</li> <li>- Alerte de la réception des documents (crédit documentaire import) ;</li> <li>- Prise de rendez-vous avec le chef d'agence ou le chargé de clientèle ;</li> <li>-Envoi de messages à la banque pour information et réclamation.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques

- ✓ Certaines banques offrent toute la panoplie des possibilités susmentionnées. D'autres offrent seulement une partie. En effet, certaines fonctionnalités sont considérées de base par les banques, d'autres optionnelles (donc en contrepartie d'un surplus monétaire). De même, certains services sont destinés à un segment particulier de la clientèle d'autres sont généraux à l'ensemble de la clientèle (exemple : instruction et suivi du dossier crédit/remise documentaire, domiciliation titre de commerce extérieur (pour la clientèle entreprises seulement).

### 3.2.1.2 Sécurité

- ✓ L'accès aux services de banque à distance est sécurisé grâce à la saisie de l'identifiant et le mot de passe confidentiel du client.
- ✓ Pour renforcer la sécurité de l'accès, certaines banques fournissent *le digipass* (token de VASC permettant une authentification forte grâce à la production d'un One Time Password : OTP). Il s'agit d'une sorte de calculatrice en petit format qui sert à calculer l'authenticator<sup>36</sup>. *Le digipass* génère une signature électronique qui permet au client de se connecter, de signer ses opérations bancaires, etc. Une nouvelle signature est générée à

<sup>36</sup>Terme américain désignant un nombre de 6 chiffres certifiant la provenance d'un message, voire l'intégrité de son contenu

chaque utilisation pour garantir une sécurité optimale. *Le digipass* est protégé par un mot de passe personnel.

- ✓ Pour certaines opérations notamment financières tel que les virements, *la certification électronique* du client est exigée par certaines banques. C'est pour cela, ces banques mettent à la disposition de la clientèle concernée, dans ses points de vente, des certificats électroniques souscrits auprès de l'Agence Nationale de Certification Electronique (ANCE).
- ✓ A ce stade, il y a lieu de rappeler quelques notions :
  - La signature électronique est un moyen pour assurer la sécurité des échanges sur internet. Il s'agit d'un procédé d'identification de l'auteur d'un document électronique. Elle est la garantie de son intégrité (preuve que le document n'a pas subi d'altération entre l'instant où il a été signé par son auteur et celui où il a été consulté). La signature électronique n'est pas visuelle. Elle est exprimée par une suite de nombres.
  - Le certificat électronique est un document numérique permettant de valider le lien entre une signature électronique et son signataire.
- ✓ Pour empêcher toute tentative de détournement de fonds, certaines banques demandent à leurs clients de leur fournir *les RIB des bénéficiaires des virements, habituels, à paramétrer dans le système*. Le client sera donc contraint de ne virer via son compte à distance qu'aux personnes figurant sur la liste des bénéficiaires communiquée au préalable.
- ✓ Aussi faut-il signaler l'initiative de certaines banques pour *sensibiliser et impliquer le client dans l'augmentation de la sécurité de son accès à distance* et la protection de ses données personnelles en lui instituant une liste de règles comportementales (installation firewall, antivirus, mise à jour du système d'exploitation de l'ordinateur etc).

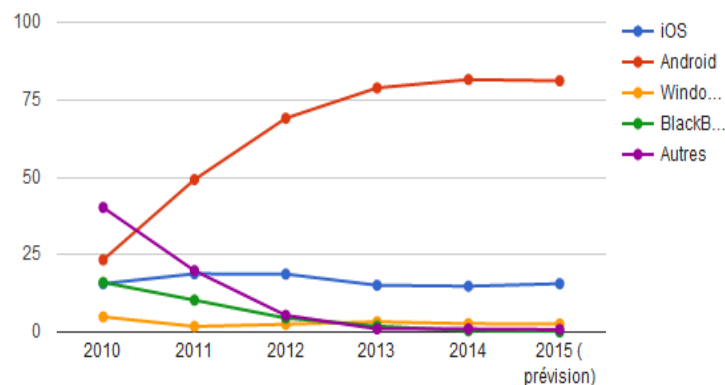
### 3.2.2 Le mobile banking

Dans ce qui suit, nous allons observer le degré d'inscription des banques tunisiennes dans la tendance de mobile banking à travers la vérification de leurs dispositions de sites mobiles et applications.

Nous avons remarqué une réactivité différente d'une banque à une autre. En effet, la majorité des banques de la place disposent de sites web fonctionnels qui peuvent s'ouvrir sur une interface mobile. Pour ce qui est des applications, la moitié des banques fournissent ce type de solution téléchargeables principalement sur les plateformes d'applications Play Store (pour téléphone ayant Android comme OS<sup>37</sup>) et App Store (pour les téléphones iOS de Apple). Un choix ayant pour fondement la part de marché mondiale des OS de smartphones accaparée de loin par Google (pour Android) avec 81.5% en 2014 suivi d'Apple avec 14.8%. Les autres OS (Windows phones, Blackberry, J2ME etc) occupent des parts de marché faibles avec des pourcentages minimes.

Ci-dessous un aperçu sur l'évolution des parts de marché mondiales des OS mobiles :

Figure 12 : Part de marché mondiale des OS mobiles (%)



Source : IDC via [www.zdnet.fr](http://www.zdnet.fr), (Septembre 2015)

En résumé, sept banques de la place ne sont pas inscrites dans la tendance du mobile banking. Six Banques ont bien investi dans ce canal en fournissant un site mobile en mode RWD et une application pour améliorer l'expérience client en lui offrant une navigation optimisée et fluide. Quatre autres banques ont mis à la disposition de la clientèle des applications au détriment de l'adaptation de leurs sites web sur interface mobile de l'utilisateur.

<sup>37</sup>Operating system : système d'exploitation en français

### 3.2.3 Le mobile payment

Profitant d'un environnement technologique propice, la majorité des institutions financières ont offert à leurs clients les services bancaires à distance. Néanmoins, ces services sont garantis au profit d'une clientèle déjà bancarisée.

La poste a devancé le secteur bancaire en réduisant l'exclusion financière de certaines franges de la population en Tunisie (étudiants, personnes à revenu faible...) suite au lancement en 2000 d'une monnaie électronique (e-dinar)<sup>38</sup>.

Dans la même ligne d'idées, la première expérience du paiement mobile a été initiée par la Poste en 2010 suite à sa collaboration avec Tunisie Télécom. Le produit s'appelle Mobidinar. Les partenariats se sont succédé par la suite pour le même type de service avec Ooredoo (Mobiflous) en Mai 2012 et enfin avec Orange (Mobimoney). Toutefois et malgré le succès rencontré, le service de la Poste montre une limite de taille : l'absence d'interbancaireté puisqu'il s'adresse exclusivement aux clients de la Poste.

De son côté, Monétique-Tunisie a lancé en 2010 pour le compte de toute la communauté bancaire un service dénommé « Mobile Payment » avec les deux opérateurs Ooredoo (ex-Tunisiana) : \*122# et Tunisie Télécom : \*127#.

Etant donné qu'il est adossé à la carte, ce service a permis l'interbancaireté. De plus, il est basé sur une inscription sur le site web de Monétique-Tunisie et les sites des deux opérateurs. Il y a lieu de noter que le choix du canal web n'a pas contribué à la réussite du service, ce qui a amené à le faire évoluer vers une autre version sous la dénomination de « Mobicash » basée sur un système d'inscription par téléphone mobile.

La BIAT a, de son côté, initié en Avril 2012 un service dénommé « Mdinar » destiné uniquement à ses clients. Il y a lieu de noter que le service « Mdinar » de la BIAT a connu un échec selon H. Ennaceur (2013). Les principales causes sont les restrictions liées à l'inscription au

---

<sup>38</sup>Elle consiste à transformer des fonds en espèces en une carte prépayée permettant aux clients non bancarisés d'effectuer des transactions en ligne (inscription, paiement factures...)



service et l'utilisation (clients BIAT seulement) ainsi que les coûts élevés facturés au client par rapport aux mêmes services offerts par la poste en partenariat avec les opérateurs mobile.

Ci-dessous un tableau récapitulant l'offre de services dans le cadre du paiement mobile en Tunisie :

**Tableau 8 : L'expérience du Mobile paiement en Tunisie**

Institution financière	Produit	Procédure	Services
BIAT	Mdinar	-Ouverture d'un compte Mdinar auprès d'une agence BIAT. -Le compte ouvert aura le même numéro que celui de la ligne GSM du titulaire. -Alimentation du compte par des versements espèces auprès d'une agence BIAT et par n'importe quelle carte bancaire via tous les DAB BIAT. -Application à télécharger sur smartphone	- <b>Consultation du compte Mdinar</b> (solde et historique des opérations) ; - <b>Transfert d'argent</b> à toute personne abonnée à Mdinar avec <b>possibilité de retrait</b> d'argent reçu auprès d'une agence BIAT ; - <b>Règlement des achats</b> auprès des <u>commerçants affiliés</u> ; - <b>Recharger la ligne téléphonique mobile</b> ; - <b>Recharge de cartes prépayées BIAT.</b>
La Poste	Mobidinar (TT) Mobiflouss (Ooredoo) Mobimoney (Orange)	-Achat d'une carte prépayée e-Dinar Smart. -Alimentation du compte par carte bancaire, postale ou en espèces -Accessibles pour tous types de téléphones grâce à la technologie USSD.	- <b>Consultation du compte</b> (solde et historique des opérations) ; - <b>Encaissement des mandats minute, bourse, Western Union et virement d'argent de compte à compte e-DINAR SMART</b> ; - <b>Païement des factures</b> ; - <b>Recharge des lignes téléphoniques prépayées (fixe et mobile)</b> ; - <b>Remboursement des échéances de microcredit ENDA.</b> (possible seulement avec Mobidinar).
Monétique-Tunisie	Mobicash	-Inscription par mobile à partir d'une carte bancaire ou d'une carte prépayée -Accessibles pour tous types de téléphones grâce à la technologie USSD.	- <b>Consultation du compte</b> (solde et historique des opérations) - <b>Recharge des lignes téléphoniques prépayées (fixe et mobile)</b> - <b>Païement de commerçants</b> - <b>Transfert d'argent</b>

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web de la BIAT - la Poste Tunisienne – Monétique Tunisie

Contrairement aux pays développés certains aussi en développement, on assiste en Tunisie à la non inscription des institutions financières, notamment les banques, dans la démarche du paiement mobile. Peut-on expliquer ceci par la non prédisposition des usagers à cette forme de « Mobile Money » ou bien une volonté des banques de conserver le business model actuel pour souci de rentabilité ?

A ce stade, nous pouvons avancer quelques éléments de réponses à savoir :

- La non adaptation de l'offre proposée par les banques avec les attentes et besoins de la population cible (bancaarisés et non bancaarisées) ;

- Le sentiment d'insécurité des utilisateurs par rapport aux modes d'accès à la banque à distance notamment le mobile pour le volet transactionnel ;
- Une appétence accrue de la majorité des usagers et commerçants tunisiens au cash pour le règlement de leurs achats :

### 3.2.4 Les réseaux sociaux

Nous notons la disposition de la majorité des banques tunisiennes de pages sur les réseaux sociaux avec de niveau de réactivité différents. Les pages sont consacrées essentiellement à la diffusion de l'actualité de la banque, ses offres de nouveaux produits ainsi que l'organisation des jeux et concours.

### 3.2.5 Récapitulatif de l'offre de banque à distance

Et pour avoir une idée détaillée sur la couverture des banques de la place des différents modes d'accès à distance par leurs offres de services, nous allons présenter un tableau récapitulatif synthétisé à partir d'une recherche dans les sites web des banques. Les cases vides correspondent au non disponibilité de services sur le mode en question.

*Tableau 9 : Aperçu détaillé sur la présence des banques sur les modes d'accès aux services à distance*

Banques de détail 17	Internet			Autres modes d'accès à la banque à distance				
	e-banking	mobile banking		SMS	Serveur vocal	Centre d'appel	USSD	DAB
Liste des banques	Site Web	Site mobile	Application					
AMEN BANK	X	non RWD		X	X	numéro vert	X	X
ATB	X	non RWD		X		numéro vert		X
ATIJARI BANK	X	RWD	X	X		X		X
BH	X	non RWD	X	X	X	X		X
BT	X	RWD	X	X	X	numéro vert		X
BTE	X	non RWD				numéro vert		X
BIAT	X	RWD	X	X		numéro vert	X	X
BNA	X	non RWD		X	X	numéro vert	X	X
STB	X	RWD	X	X	X	numéro vert		X
UBCI	X	RWD	X	X	X	numéro vert		X
UIB	X	non RWD		X	X	numéro vert		X
AL BARAKA BANK	X	non RWD	X	X		numéro vert		X
BTK	X	non RWD	X					X
ZITOUNA BANK	X	RWD	X	X	X	numéro vert		X
QNB	X	non RWD	X	X				X
STUSID BANK	X	non RWD		X	X	numéro vert		X
BTL	offline	offline						X

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques de la place

Nous remarquons que l'internet et les GAB/DAB (plus que 2000 automates fin 2014) constituent les modes d'accès à distance privilégiés par l'investissement des banques au détriment des autres modes à distance. Peut-on parler de cannibalisation et donc de modes non générateurs de valeur ajoutée à abandonner progressivement ou plutôt repenser le rôle de ces modes dans l'amélioration de l'expérience client ? Lesquels questionnements trouveront des réponses dans les orientations stratégiques des banques en matière de prospection, fidélisation du client, maîtrise des coûts et donc de croissance.

### 3.2.6 Cadre réglementaire et légal de l'offre des services en ligne

La Tunisie s'est inscrite depuis des années dans la démarche d'ouverture de son marché bancaire à l'étranger. Entre autres dispositifs, une course vers le rattrapage du retard technologique a été entamée notamment à travers l'investissement dans les canaux de distribution à distance (DAB/GAB, internet banking...).

Le cadre réglementaire et légal était au rendez-vous pour préparer le terrain à l'offre de services et transactions en ligne à travers notamment certains textes dont nous citons :

- *La loi 2000-83 du 09/08/2000* relative aux échanges et au commerce électroniques ;
- *La loi 2004-05 du 03/02/2004* relative à la sécurité des données informatiques ;
- *La loi 2005-51 du 27/06/2005* relative au transfert électronique de fonds ;
- *La circulaire de la BCT N° 2011- 01 du 06/01/2011* portant sur les conditions d'offres des services de paiement via mobile.

**Tableau 10: Aperçu sur la loi 2000-83 du 09/08/2000**

<b>Le cadre légal - La loi 2000-83 du 09/08/2000</b>
-Définition de plusieurs notions (Echanges et commerce électroniques, certificat électronique, fournisseurs et services de certification électronique etc);
-Les obligations inhérentes à l'acheteur et le vendeur dans le cas d'une transaction commerciale électronique;
-Des dispositifs de protection des données personnelles;
-Des sanctions prévues en cas de non-respect des dispositions de la loi par les différents intervenants.

Source : Travail de l'auteur à partir du texte de loi en question

**Tableau 11: Aperçu sur la loi 2004-05 du 03/02/2004**

<b>Le cadre légal - La loi 2004-05 du 03/02/2004</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La création de l'agence nationale de la sécurité informatique;</li> <li>-L'audit obligatoire des systèmes informatiques et des réseaux des divers organismes fixés par décret;</li> <li>-Les obligations inhérentes à l'exploitant (public ou privé) d'un système informatique ou réseau en cas d'attaques, intrusions et autres perturbations.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir du texte de loi en question

**Tableau 12: Aperçu sur la loi 2005-51 du 27/06/2005**

<b>Le cadre légal - La loi 2005-51 du 27/06/2005</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition de l'instrument de transfert électronique de fonds;</li> <li>-Les parties mises en jeu (émetteur et bénéficiaire) dans le cadre du transfert électronique de fonds;</li> <li>-Les obligations respectives des deux parties (individuelles, communes et pénales) avant la conclusion du contrat écrit ou électronique relatif à la mise à la disposition et l'utilisation de l'instrument de transfert électronique de fonds.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir du texte de loi en question

**Tableau 13 : Aperçu sur la circulaire de la BCT N° 2011-01 du 06/01/2011**

<b>Le cadre réglementaire - La circulaire de la BCT N° 2011- 01 du 06/1/2011</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition du paiement par l'intermédiaire d'un téléphone portable;</li> <li>-Les obligations inhérentes à la banque et au fournisseur de solution de paiement via mobile pour pouvoir offrir ce type de services.</li> </ul>

Source : Travail de l'auteur à partir du texte de la circulaire en question

A ce stade, il y a lieu de noter que deux projets de loi sont actuellement en gestation : l'un sur la réforme du statut de la Banque Centrale de Tunisie (BCT) et l'autre sur la loi bancaire. Lesquels projets de lois auront pour vocation d'introduire les établissements de paiement électronique, et de permettre à la BCT de les réguler. Des circulaires aux banques préciseront ensuite les exigences applicables aux opérateurs de paiement non bancaires, comme les opérateurs de paiement sur mobile.

En guise de conclusion, nous reconnaitrons la certitude imminente de l'évolution future des textes réglementaires pour cadrer l'offre des services en ligne des organismes en réponse au changement des comportements des utilisateurs impactés par le numérique.

## **Conclusion**

Le développement de la banque à distance notamment sa composante en ligne constitue un levier de croissance primordial pour toute banque qui se respecte. Ceci revient à l'évolution accrue des tendances de comportement de l'utilisateur observée en matière de mobilité, « réseautage social », indépendance par rapport au cadre spatio-temporel et volonté de personnalisation dans la relation avec sa banque... Nous parlons d'une expérience d'utilisation bouleversée par une évolution technologique galopante notamment en matière des terminaux mobiles tout en conservant le contact humain en cas de nécessité.

Cependant, les tendances observées en matière de banque à distance ne constituent que la partie émergée de l'iceberg. En effet, la transformation numérique de la banque impacte en profondeur le modèle relationnel de l'institution, son back office voir même l'organisation de ses métiers. Des éléments, qui feront l'objet du chapitre suivant, à appréhender par les banques chacune à sa façon pour assurer une expérience client optimale tout en maîtrisant sa structure de coût.

## Chapitre 2 : Les clés de la transformation numérique de la banque

L'avenir de la banque de détail passe par sa transformation numérique. Oui, mais comment se concrétise ce vaste mouvement ? De nombreux observateurs font le même constat : le secteur bancaire doit, à travers une approche globale à l'échelle de l'entreprise, déployer des stratégies adossées à l'évolution des TIC, attentes et usages de la clientèle. Une approche qui doit prendre en considération trois clés majeures à savoir le modèle relationnel de la banque, son back office et enfin l'organisation de ses métiers.

Les objectifs d'une telle transformation sont multiples : Créer une expérience client unique et sur mesure, se différencier et rester compétitif dans un secteur à forte concurrence où les technologies favorisent de surcroît l'apparition de nouveaux acteurs.

Il sera exposé dans ce qui suit les trois clés majeures de la transformation numérique au niveau de la banque de détail.

### Section 1 : Le modèle relationnel de la banque

« Après la révolution Internet, voici la vague digitale qui envahit le monde » annonce P. Benarousse (2014), directeur retail banking à Investance<sup>39</sup>. Comment pouvons-nous définir le « digital » ? Est-il un simple regroupement de nouvelles technologies, de nouveaux usages clients ou bien simplement une tendance culturelle ?

P. Benarousse (2014) définit le *digital* comme un « Ensemble de capacités stimulant l'innovation et le développement de l'expérience client : internet, mobile, web analytics<sup>40</sup>, big data<sup>41</sup>, cloud computing<sup>42</sup>, réseaux sociaux... ». Ces dernières années, le digital est devenu l'une

---

<sup>39</sup> Cabinet international de conseil en technologies pour le compte des institutions financières

<sup>40</sup> C'est la mesure, le reporting et l'analyse du comportement des internautes dans le but d'augmenter la rentabilité des sites web et applications mobiles

<sup>41</sup> Des données volumineuses dont le traitement sera difficile avec des outils classiques de gestion de bases de données. (Wikipédia)

<sup>42</sup> C'est l'accès via un réseau de télécommunications (internet) à la demande et en libre-service (en location), à des ressources informatiques partagées configurables (serveurs informatiques distants), (Wikipédia)

des préoccupations principales du top management des entreprises, tous secteurs confondus et en particulier au sein des banques.

Ces technologies répondent à la fois à l'évolution des usages des clients et aux besoins d'adaptation des banques. En effet, les clients souhaitent un accès simple (« Quand je veux, où je veux, comme je veux »), des offres personnalisées à leurs profils et une expertise forte. Tandis que les banques souhaitent entre autres proposer des offres différenciées, multiplier les interactions, développer l'intimité client et réduire leurs coûts.

Les banques doivent, à cet effet, faire évoluer leurs modèles bancaires et en particulier leurs modèles relationnels tout en gardant le client au centre de la relation quel que soit le modèle retenu.

En prenant en considération leurs stratégies de développement, l'évolution des usages clients et des technologies, la plupart des grandes banques ont d'ores et déjà initié leur transformation numérique chacune à sa manière.

En se référant à l'article de P. Benarousse (2014), nous allons traiter dans cette section les trois modèles relationnels qui se dégagent suite au besoin pressant des organisations pour s'adapter : la banque multicanale, la banque omnicanale et enfin la banque digitale.

## **1.1 La banque multicanale**

### **1.1.1 Présentation de la notion Multicanal**

Selon B. Arson & JM. Camiade (2013), le multicanal caractérise l'expérience d'un client qui utilise les différents supports mis à sa disposition pour échanger avec l'entreprise. Les supports (ou bien les canaux) sont le point de vente, le catalogue, internet, le mobile, la tablette, la télévision, le centre d'appels, les bornes interactives ...etc.

### **1.1.2 Présentation du modèle**

P. Benarousse (2014) définit *la banque multicanale* comme étant un modèle relationnel ayant pour enjeu le développement de l'approche client par canal avec comme point de contact privilégié, le conseiller de clientèle. Ce dernier, restera au cœur de la relation client avec en retour

plus de création de valeur à travers le conseil et l'accompagnement pour des clients de plus en plus informés et exigeants.

La banque multicanale constitue le modèle relationnel des dix dernières années, des principaux groupes bancaires.

### 1.1.3 Conséquences de l'adoption de ce modèle

Ce modèle a permis, toujours selon le même auteur, d'une part d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise par client grâce à l'exploitation de *l'outil CRM* (Customer Relationship Management) et d'initier d'autre part *la transformation des réseaux d'agences bancaires*.

En effet, être présent sur tous les canaux c'est bien, en tirer profit est autre chose, et cela passe par *l'outil de CRM* : « C'est un ensemble de systèmes permettant de coordonner un parcours client multicanal (point de vente, mobile, internet) afin d'offrir une expérience client unifiée. Le CRM regroupe l'analyse des données clients et les actions marketing mises en place »<sup>43</sup>.

Concrètement, les données obtenues sur les clients doivent être exploitées, afin d'ajuster les campagnes de communication. Les utilisateurs seront tous touchés par la campagne, mais via des canaux différents. Chaque consommateur sera touché via le canal où il est le plus à même d'être impacté, et donc, engagé.

Du côté *des réseaux d'agences bancaires*, J. Bouvier (2013) prône pour un amaigrissement incontournable du réseau qui s'ordonne autour de :

- Une organisation en étoile qui concerne un petit nombre de grandes agences et un nombre plus important de mini-agences satellites ;
- Un dimensionnement d'équipes locales revu à la baisse (40% des agences françaises fonctionnent avec 4 collaborateurs ou moins) ;
- La poursuite de l'automatisation des transactions simples (9 agences en France sur 10 n'ont plus de guichetiers, remplacés par des automates) ;

---

<sup>43</sup> [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)



- La différenciation des formats d'agences selon leurs marchés locaux (proximité, studios, concepts store...) ainsi que leurs segmentations (population, âge, besoins...).

#### 1.1.4 Limites du modèle

Certes le multicanal permet aux banques une optimisation double ; d'une part celle de leur performance commerciale en offrant à leur clientèle une accessibilité élargie (consultation informations et exécution opérations), à distance et à tout moment et d'autre part celle de leur productivité en réalisant plus d'opérations à moindres coûts.

Cependant, selon Probanse Hyper marketing (2013), chaque canal reste indépendant de l'autre. Souvent le client n'est pas reconnu d'un canal à l'autre et les offres qu'il recevait n'étaient pas cohérentes : l'offre obtenue auprès du centre d'appel n'est pas visible dans l'espace client du site web de l'enseigne. Cette discordance entre canaux revient au fait que chacun d'eux est traité avec un logiciel spécifique ; ce qui engendrait des organisations en silos et une multiplication des bases de données clients.

Le client est donc obligé de choisir le canal qui sera le plus pratique pour lui et se trouve dans l'impossibilité d'en changer au cours d'un processus. Autrement, il ne pourra pas commencer une souscription en ligne dans un produit et le finaliser en agence, par exemple.

## 1.2 La banque omnicanale

### 1.2.1 Présentation des notions Crosscanal et Omnicanal

La prise de conscience de la nécessité d'une communication homogène et cohérente entre les canaux a donné lieu à la notion de *crosscanal* : Il s'agit, selon B. Arson & JM. Camiade (2013), de l'expérience d'un client qui fait une utilisation combinée de plusieurs canaux pour un même achat : par exemple le client peut identifier un produit dans un catalogue, effectuer des recherches en ligne et passer par la suite au point de vente le plus proche de lui pour l'acheter.

Le *crosscanal* cherche à offrir un maximum de simplicité au consommateur lors de son processus d'achat. En effet, sans obligation de refaire les mêmes étapes d'identification, le client se retrouve passer d'un canal à un autre avec fluidité. Aussi faut-il souligner la conformité du

message marketing véhiculé en termes d'offres, promotions et prix sur tous les canaux. Ainsi, le client n'a pas donc à choisir entre un canal et un autre.

Pour les deux auteurs, *l'omnicanal* rajoute à la notion de *crosscanal* l'idée de « simultanéité ». En effet, en évoluant au rythme des innovations technologiques, le client utilise aujourd'hui dans son comportement d'achat souvent deux canaux de vente simultanément. Il se sert par exemple de son smartphone dans un point de vente ou sa tablette sur le canapé devant sa télévision. Ainsi, il va pouvoir comparer les prix, rechercher des informations sur le produit qui l'intéresse ou rechercher des avis consommateurs pour motiver son choix.

### 1.2.2 Présentation du modèle

Pour P. Benarousse (2014), *la banque omnicanale* est un modèle relationnel ayant pour enjeu de proposer aux clients des offres personnalisées qui prennent en compte d'une part leurs profils standard (âge, segment...) mais aussi leurs usages de consommation de produits bancaires ou non bancaires, ainsi que leurs appétences aux nouvelles technologies.

Ce modèle se présente comme la suite logique du modèle multicanal.

### 1.2.3 Conséquences de l'adoption du modèle

Ce modèle permet le renforcement du parcours client cross canal et le développement de l'intimité client à travers la proposition d'expertise à distance, la prise en compte des réseaux sociaux ainsi que l'exploitation optimale du temps réel etc.

En effet, concrètement selon l'optique omnicanal, un canal va servir l'autre. A titre d'exemple, un client recherche une offre d'emprunt immobilier en ligne, la discute au même temps à partir d'une agence de proximité par vidéo conférence avec un expert en immobilier de la banque et met en place des paiements mensuels automatisés en utilisant l'application mobile de la banque.

Toujours sous la même optique la banque doit exploiter le potentiel des médias sociaux. En effet, selon Accenture (2012), les interactions et le service client sont déportés sur le média de prédilection du client. La banque appréhende mieux ses besoins en fonction de ses centres

d'intérêts (communautés) et adopte une posture de dialogue pour s'engager dans une logique de co-création.

A l'aide des nouvelles technologies, en particulier *le marketing analytics* et *le big data*, les directions marketing pourront alors affiner les profils clients et ainsi créer des offres adaptées ce qui aura comme conséquence une multiplication des interactions et améliore l'efficacité commerciale des contacts.

En effet, selon Mckinsey (2014), plusieurs catégories d'applications Big Data laissent entrevoir le potentiel d'exploitation des données clients : celles qui permettent de personnaliser l'offre de services et d'augmenter l'efficacité des ventes, celles qui améliorent la connaissance des risques, ou encore celles favorisant la détection de la fraude.

Voici un exemple qui met en relief le fort potentiel des Big Data au niveau de la personnalisation de l'expérience client : Grâce à la collecte, le croisement et le traitement des informations que fournissent les Big Data, une banque a développé une application de segmentation en temps réel des clients qui visitent son site internet. Elle les répartit en 8 à 10 catégories et affiche instantanément une page d'accueil "sur-mesure", qui présente les services les mieux adaptés aux besoins du client. Pour établir cette segmentation, de nombreuses données sont recoupées : voie d'entrée sur le site (moteur de recherche, bannière publicitaire) ; historique de navigation (dévoilé par les cookies du navigateur internet) ; données issues des réseaux sociaux.

#### **1.2.4 Atteindre l'objectif de l'omni-canal**

Après les différentes initiatives des groupes bancaires dans le multicanal et le crosscanal, la recherche d'excellence réside maintenant dans l'omnicanalité. Cependant, elle nécessite des mutations importantes pour les organisations, notamment, une évolution des plateformes technologiques.

En effet, pour les experts en la matière, les nouvelles attentes des clients en matière de lissage des canaux qu'ils utilisent engendrent pour les organismes bancaires une transformation de leur process, la création d'une plateforme technologique unique pour coordonner l'ensemble des canaux dédiés à la relation client et l'analyse à partir des data recueillies les canaux privilégiés par les clients et pour quels types de services.

Cette transition engage le cœur même de l'organisation qui se doit de centraliser tous les points de contacts et opérations et d'abolir ses silos, pour passer d'une gestion multicanale, où la relation client est conduite par plusieurs dispositifs, à l'omnicanal.

La transformation vers l'omnicanal ne sera pas immédiate comme l'écrit C. Morel (2014) recueillis à partir des propos de C. Mathé, directeur du centre d'affaires d'Isodev<sup>44</sup> et membre du comité de pilotage de l'Agora des directeurs de la relation client : *« cette problématique va mettre du temps à s'intégrer dans une stratégie globale en raison, d'une part, de l'envergure des mutations culturelles, et d'autre part, de la complexité des transformations organisationnelles et managériales »*.

## 1.3 La banque digitale

### 1.3.1 Présentation du modèle

Il s'agit, selon Accenture (2012), d'un modèle qui exploite tout particulièrement la puissance de la technologie mobile et internet en offrant des services de paiement mobile sécurisés.

### 1.3.2 Exemples

P. Benarousse (2014) énumère quelques exemples déclinés du modèle banques digitales qui ont été créés :

- La banque digitale généraliste est accessible sur internet ou mobile. Elle est souvent accompagnée d'un réseau d'agences ou de centres d'expertises ;
- La banque mobile est uniquement accessible sur mobile, elle propose des offres adaptées à ce canal, comme le paiement mobile, le push d'offres commerciales, des offres non bancaires ;
- La banque digitale segmentée s'adresse à un segment de clientèle en particulier, principalement les jeunes ou le segment « mass affluent » ;

---

<sup>44</sup>Spécialiste du prêt participatif en France

- Enfin, la banque 100% digitale lowcost, uniquement accessible sur internet ou mobile, propose des offres simples à tarifs réduits. Elle a des coûts de structure faibles (pas de réseaux d'agences).

Les usages des clients sont en perpétuelle évolution impactés par les mutations technologiques. Les banques se trouvent dans l'obligation de suivre ce mouvement en adoptant leurs modèles relationnels pour continuer à satisfaire leurs clients, au risque de voir leurs parts de marché diminuer au profit d'acteurs non bancaires (spécialisés dans le paiement), qui développent de plus en plus des offres bancaires alternatives.

## **Section 2 : Le back office bancaire**

Les processus opérationnels au niveau de la plupart des banques sont encore fragmentés, du fait d'une structure organisationnelle complexe et "en silos". La transformation de ces processus vers plus de numérisation et simplification ne sera qu'un impératif mouvement à y adhérer par chacune des banques qui se respectent. Les avantages de l'adoption sont indéniables !

Ainsi, dans ce qui suit nous allons présenter ces avantages, pour passer par la suite à exposer les éléments entravant l'adoption de ce mouvement et enfin nous allons passer en revue quelques solutions pour amorcer cette démarche d'automatisation des processus opérationnels du back office.

### **2.1 Avantages de l'automatisation des processus opérationnels**

La transformation numérique des processus opérationnels constitue une occasion pour simplifier, automatiser, mais aussi mutualiser un grand nombre de processus. A terme, selon McKinsey (2014) :

- de 50% jusqu'à 85 % des processus pourraient être concernés par la transformation numérique ;
- plus du tiers des processus (35 %) totalement numérisés et automatisés pourront être pris en charge directement par le client tel que les paiements ;

- une moitié environ des processus restera partiellement numérisée et continuera de nécessiter une intervention humaine pour gérer les cas complexes ou exceptionnels.

La plupart des banques investissent massivement dans la transformation digitale. En effet, Capgemini<sup>45</sup> (2013), souligne qu'en 2011, les banques à l'échelle mondiale ont dédié près de 13 milliards de dollars d'investissement au front office notamment aux canaux digitaux, dont un tiers est consacré au mobile. Leur objectif est l'amélioration de l'expérience client.

Toutefois, selon Capgemini (2015), le manque d'attention portée au middle et au back office, a réduit les effets de ces investissements causant de longs délais de traitement et d'erreurs et, par conséquent, une dégradation du service rendu au client.

*« L'amélioration de la satisfaction client est la meilleure stratégie à adopter pour faire face à la concurrence des acteurs non bancaires<sup>46</sup> », explique J. Lassignardie<sup>47</sup>, « Même si les investissements réalisés dans le front office ont permis de diversifier les offres des banques, le middle office et le back office manquent cruellement d'attention. Leur transformation permettra d'harmoniser l'expérience client et d'améliorer le taux de fidélité sur le long terme ».*

L'observatoire des métiers de la banque (2014) conclue alors que la transformation numérique de la banque concerne non seulement la transformation de l'expérience client mais aussi celle, et en grande partie, de ses processus opérationnels. L'automatisation en constitue la pierre angulaire à travers une série d'avantages pour la banque dont :

- Le raccourcissement, la simplification et l'amélioration de la qualité des processus transactionnels, financiers et de traitement des opérations (grâce à la mise en place d'ERP<sup>48</sup>) ;
- Une liberté du temps de travail pour les équipes du back office notamment, qui peut être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée ;

---

<sup>45</sup>Leaders mondial du conseil, des services informatiques et de l'infogérance

<sup>46</sup>Les entreprises spécialisées dans les technologies financières (ou « FinTech »), les sites Web de financement participatif, les prêts entre particuliers, les fournisseurs Internet, les opérateurs de téléphonie mobile etc

<sup>47</sup>Directeur des ventes et du marketing du secteur Services Financiers au niveau mondial chez Capgemini

<sup>48</sup> ERP : «Enterprise Resource Planning», traduit en français par « progiciel de gestion intégré » ou PGI

- Plus d'agilité et donc des délais de prise de décision et de traitement en général plus courts, permettant une meilleure adaptabilité aux changements du marché ;
- Une meilleure prévention, évaluation et maîtrise des risques. Ce qui assure une réponse plus facile aux contraintes légales et réglementaires.

## 2.2 Les freins à l'automatisation des processus opérationnels

Aujourd'hui, les banques continuent encore à s'appuyer sur une infrastructure IT complexe déployée depuis les années 70-80 et dont la mise à niveau est très coûteuse. En effet pour le cas des institutions financières nord-américaines et européennes, Capgemini (2013) estime que, la gestion et la maintenance de ces systèmes lourds et vieillissants accaparent à eux seuls 90% des budgets attribués aux technologies.

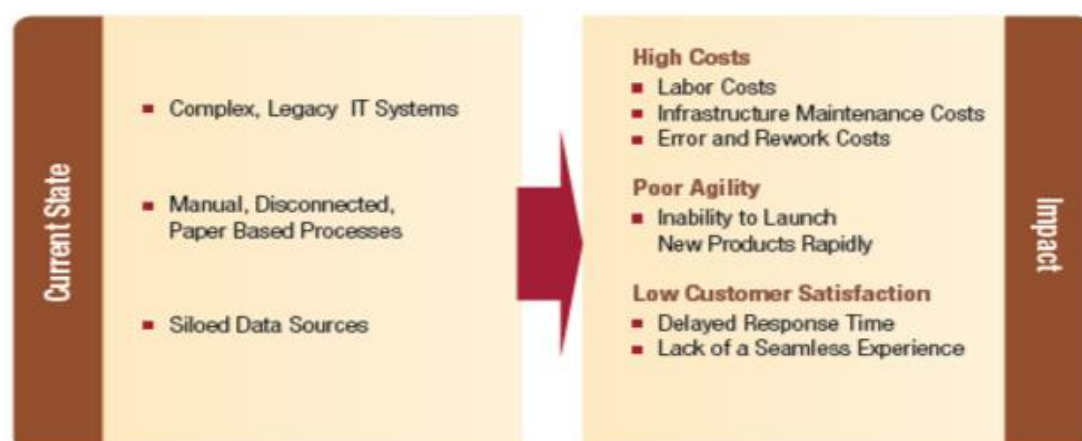
Les banques ont négligé la transformation numérique de leurs processus opérationnels pour une raison principale à savoir la complexité du remplacement des infrastructures IT existantes, sans affecter la continuité des opérations bancaires.

Et pour contourner cette contrainte, la plupart des banques se sont contentées de développer des applications supplémentaires qui fournissent au client une interface utilisateur améliorée tout en continuant à fonctionner à partir du noyau technologique existant.

Un tel mode de fonctionnement a abouti au stockage de l'information en silos. En effet, Capgemini (2013) note que le back-office bancaire se trouve actuellement avec 300 allant jusqu'à 800 processus différents à gérer. Des opérations peu dématérialisées nécessitent de beaucoup de personnel. Une telle situation submerge le front et le back office bancaires par un ensemble de tâches redondantes, nécessitant un traitement manuel excessif et dont le temps de réponse est lent.

Ci-dessous un schéma illustrant l'état actuel du back office et son impact sur la performance commerciale et la productivité de la banque de détail.

Figure 13 : Back office bancaire état des lieux et impact sur la performance de la banque



Source: Backing up the digital front: Digitizing the banking back office, Capgemini, 2013

## 2.3 Solutions pour réussir l'automatisation

Capgemini (2013) propose une typologie des technologies à mettre en œuvre, déclinées en trois catégories de solutions. La classification est fonction du montant des économies annuelles qu'elles offrent et le niveau d'investissement nécessaire à leur déploiement.

### 2.3.1 Les solutions tactiques

Elles exigent de faibles niveaux d'investissement et peuvent être mises en place sans passer par une refonte massive de l'infrastructure IT existante. Elles concernent les activités bancaires de base, telles que l'ouverture de compte ou le traitement des dossiers de crédit, par exemple. Leur avantage est de réduire l'utilisation du papier et d'accélérer les délais de traitement. Le retour sur investissement est rapide, généralement en moins d'un an.

Nous comptons parmi ces solutions : *le Document Management System (DMS) et la signature électronique.*

#### 2.3.1.1 Le Document Management System ou la dématérialisation des documents

Il permet la réduction de tous les coûts liés à l'impression et ceux induits par d'éventuelles erreurs ou pertes de documents papier. Capgemini évalue à 6% la réduction annuelle de coûts obtenue grâce à cette technologie.



L'Observateur des métiers de la banque (2014) cite quelques facettes de cette dématérialisation :

- La mise en place de salles de courriers électroniques (tri et redistribution automatique de tous les courriers en version électronique : Workflow) ;
- Indexation automatique des documents clients ;
- Constitution d'archives électroniques, lecture automatique de documents etc.

### 2.3.1.2 La signature électronique

Alors que le système actuel repose largement sur la signature manuelle des documents et contrats, ce qui oblige les entreprises et les particuliers à imprimer et à transmettre un volume considérable de documents, la généralisation de **la signature électronique** simplifierait les procédures, tout en réduisant substantiellement les coûts d'impression et renforçant la sécurité.

## 2.3.2 Les solutions stratégiques

Nous citons à ce niveau deux exemples : le *Business Process Management BPM* et le *Lean management*.

### 2.3.2.1 Le Business Process Management BPM

Appelé aussi **gestion des processus métiers**, permet d'avoir une vue d'ensemble des processus métiers de la banque pour les optimiser et les automatiser autant que possible.

Une solution de BPM est une plateforme intégrée qui combine la surveillance de processus en temps réel, la modélisation et l'optimisation des capacités. Contrairement aux solutions tactiques qui sont généralement mises en œuvre de manière statique, le BPM fonctionne sur le principe d'amélioration continue. Il permet ainsi des réductions de coûts qui sont durables sur le long terme.

Au Royaume-Uni, Lloyds Banking Group a investi en 2011 dans un programme de transformation digitale de son back office sur 4 ans, incluant le déploiement d'une application de

BPM. Un tel investissement a permis d'automatiser et de simplifier les processus bancaires complexes jusqu'alors manuels tout en réalisant :

- Des économies annuelles réalisées grâce à cette initiative étaient de £ 352 000 000 ;
- Une réduction de 7% des coûts totaux ;
- Le nombre de processus non numérisés est passé de 700 à seulement 23, contribuant ainsi à réduire de moitié le nombre d'erreurs manuelles ;
- En 2014, l'objectif de Lloyds Banking Group était de parvenir à 1,7 milliards £ d'économies.

### 2.3.2.2 Le Lean management

Pour réaliser la transformation numérique des processus opérationnels, Mckinsey (2014) souligne l'importance de s'appuyer sur les méthodes inspirées du Lean Management. Dans la majorité des banques, cette approche permettrait de réduire les coûts opérationnels d'environ 20 %, à travers la numérisation des 20 à 30 principaux processus qui représentent généralement la moitié de la base de coûts. Il y a lieu de citer une méthode à ce niveau : le Lean Six Sigma pour expliquer l'approche du Lean Management.

- Le Lean : vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, des pertes, la simplification des processus en augmentant la fluidité, la flexibilité, l'agilité dans un objectif d'accroître la valeur pour le client (valeur définie par le client) et ainsi contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.
- Le Six Sigma : vise quant à lui à diminuer la variabilité des processus afin de les fiabiliser, les rendre stables et prévisibles, s'assurer de la reproductibilité « parfaite » du processus pour tendre vers le zéro défaut et la satisfaction des clients.
- Le Lean six Sigma : c'est la fusion des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et la qualité (le Six Sigma)

### 2.3.3 Les solutions de transformation

Ces solutions nécessitent des investissements plus élevés pour un retour sur investissement plus long. Leur impact est ressenti à tous les niveaux de l'organisation. Elles permettent l'innovation « produit » et le développement de nouvelles applications, web ou mobiles, destinées à améliorer l'expérience client grâce à une parfaite intégration du back office et du front office. La banque sera ainsi capable de consolider des données provenant de systèmes disparates, et donc répondre rapidement aux exigences du marché et les attentes de ses clients.

Au-delà de l'impact significatif sur la structure de coût (production et distribution) des banques, cette transformation numérique (du front & back office) aura également un impact fort sur les métiers de la banque et la gestion de ses ressources humaines. Il s'agit de la troisième clé à considérer par les banques dans leurs approches globales de transformation numérique. C'est l'objet de la section suivante.

## Section 3 : Organisation et métiers bancaires

L'adoption des nouvelles technologies dans les traitements opératoires permet de :

- Capitaliser les effets de la dématérialisation des moyens de paiement et de l'automatisation des échanges interbancaires,
- Substituer aux contraintes "agences" une offre de services favorisant l'éloignement géographique du client.

Une telle situation a permis à l'agence de se transformer :

- d'un lieu de vente de produits simples et de traitement des opérations courantes,
- en un lieu de rencontre entre les "projets" des clients et les solutions personnalisées de la banque.

La transformation touche aussi bien la nature des services rendus que la manière avec laquelle ils sont rendus.

Opter pour une telle approche revient à développer le relationnel (conseil) au détriment des prestations simples (service de caisse par exemple) qui constituent une charge de travail importante, d'où la nécessité de les externaliser et d'alléger la charge du personnel de l'agence : le libre-service et le multimédia.

Cette externalisation des prestations, imposée par la banque à ses clients, a pour objectif de permettre au personnel en contact avec ceux-ci de se consacrer davantage à la relation commerciale.

Une telle option conduit à reconsidérer totalement :

- La disposition des agences et leur agencement,
- Les métiers qui y sont exercés.

Cette modification dans la finalité se concrétisera dans l'agencement des locaux et dans le rôle du personnel. Les lieux d'implantation, la taille, la surface, l'organisation et la sécurité des agences seront donc modifiés lors de la réfection ou du redéploiement des locaux.

Quant à la relation commerciale, elle devra évoluer pour mieux répondre aux besoins des clients qui, porteurs de "projets" attendent de leurs interlocuteurs considération, écoute, compétences

### **3.1 Organisation et agencement**

Les lieux d'implantation, la taille, la surface, l'organisation des agences, la sécurité sont modifiés lors de la réfection ou du redéploiement des locaux.

La tendance consiste à se rapprocher du client, ce qui pourrait se traduire par l'éclatement des grandes agences en plusieurs unités de moindre taille conçues comme des magasins dans les galeries commerciales.

En ce qui concerne l'organisation de l'agence, les grands principes retenus sont les suivants :

- L'accès devrait être dénué de toute procédure pouvant être considérée, par le client ainsi que par le personnel, comme un obstacle à la relation commerciale,
- Les opérations courantes seraient disponibles dans un espace libre-service, situé à l'entrée pour :
  - ne pas obliger le client à y pénétrer plus avant, s'il n'en éprouve pas le besoin,
  - faciliter la séparation sécurisée en dehors des heures d'ouverture de l'agence.
- Le guichet deviendrait un lieu de services restreints, destiné à :
  - fournir les prestations non encore automatisées,
  - répondre aux besoins des clients préférant le contact humain.

Pour développer la relation avec la clientèle, l'agence favorisera la réception "assise" (où sont vendus des prestations et des contrats générateurs de profits) au détriment de l'accueil "debout" du guichet traditionnel (où sont rendus des services le plus souvent non rémunérés). Le principe adopté pour l'agencement différencie les espaces selon les besoins spécifiques des clients. Quatre zones sont alors retenues :

- Espace libre-service ou banque automatique, situé à cheval entre l'extérieur de l'agence, le SAS d'accès, et l'intérieur. Cet espace offre au client la possibilité de traiter rapidement et en toute sécurité les opérations courantes.
- Espace accueil, similaire à un guichet classique, est destiné au traitement des opérations courantes. Il permet de diriger une bonne partie des clients vers des zones spécialisées.
- Espace détente, destiné aux personnes en attente d'être reçues par un chargé de clientèle ou à leurs accompagnateurs. Il est d'apparence conviviale et doté de commodités confortables.
- Espace conseil, destiné à l'échange réel entre le banquier et son client pour développer les relations. Il abrite des chargés de clientèle offrant écoute, compétences et propositions personnalisées.

## 3.2 Métiers bancaires

« Plusieurs métiers voient le jour sur la base de l'existant mais en intégrant la composante numérique ». C'est la conclusion du rapport de l'Observatoire des métiers de la banque (2014) sur le sujet.

En se référant à cette même source auparavant citée, nous allons exposer dans ce qui suit un aperçu sur l'impact de la transformation numérique sur les métiers de la force de vente, des traitements et du support.

### 3.2.1 Impact sur les métiers de la « Force de Vente »

#### 3.2.1.1 Le chargé de clientèle (particuliers et professionnels)

C'est le principal interlocuteur du client avec sa banque. A l'écoute de ses besoins, il le conseille sur les produits et les services pour répondre au mieux à ses attentes.

L'environnement du chargé clientèle est dynamique : Baisse progressive de la fréquentation en agence, développement de l'utilisation des canaux à distance, changement des usages de la part des clients de plus en plus informés, changement de leurs attentes notamment en matière d'accès à des solutions sur mesure et adaptées à leurs besoins.

Le métier du chargé de clientèle est alors amené à évoluer vers plus de conseil. En effet, avec le développement du numérique dans la banque et son omniprésence dans la vie et les usages de ses clients, la relation client se voit transformée en profondeur. L'accent doit particulièrement être mis sur la pertinence et la personnalisation du conseil apporté.

Une telle exigence découle du fait que le conseiller a été déjà désengagé des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités et des opérations bancaires classiques de type virement, ...etc.). Il peut ainsi se consacrer à ses missions de conseils et de relation de proximité.

Le maintien du contact privilégié avec la clientèle doit désormais s'envisager en appréhendant internet et le mobile comme des canaux indispensables, complémentaires et non concurrents de la relation avec le conseiller.

Il est important de noter que les postes occupés par les chargés d'accueil et de service à la clientèle pourraient progressivement disparaître avec la digitalisation de leurs activités.

### 3.2.1.2 Les directeurs d'agence

Les directeurs d'agence ont un rôle crucial dans la distribution bancaire. Financier, commercial, responsable d'équipe, gestionnaire, le directeur d'agence, a plusieurs attributions. Avec son équipe, il développe l'activité de son agence dans son secteur géographique.

Le métier du directeur d'agence fait partie des métiers bancaires le plus influencé par le développement du numérique dans la banque de détail. En effet, nous assistons à un changement du mode de management d'une approche de contrôle à une approche de coach commercial exploitant les outils digitaux pour animer l'équipe (ex. les Réseaux Sociaux d'Entreprises RSE<sup>49</sup>).

En effet, Face à des conseillers de plus en plus autonomes grâce aux nouvelles technologies, les directeurs d'agences verront leurs rôles bousculer vers des modes de fonctionnement plus collaboratifs, fonctionnant en réseau basé sur le partage le plus transparent possible de l'information.

Leurs expériences les placent dans l'entreprise, comme des « coachs », dont la mission est d'assister et de conseiller leurs équipes en matière d'organisation, d'optimisation du temps et d'utilisation des différents outils, de manière à leur permettre de tirer le meilleur de leurs rendez-vous commerciaux.

Le développement du numérique dans les banques devrait permettre aux directeurs d'agence de bénéficier d'un pouvoir, d'une autonomie et d'une qualité de management renforcée. De la même manière il devrait responsabiliser les conseillers clientèles, en leurs donnant les moyens de piloter au plus près leur agence, via des outils de suivi d'indicateurs de performance.

---

<sup>49</sup> Est un groupe d'individus constitué par des personnes physiques et morales réunis dans un réseau social. Les membres d'un réseau social d'entreprise sont regroupés en communauté à des fins professionnelles et sont liés par plate-forme applicative réunissant les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires. (Wikipedia)

### 3.2.2 Impacts sur les « Métiers des Traitements »

#### 3.2.2.1 Les métiers des technologies de l'information

La révolution digitale renforce le rôle des informaticiens et des responsables de projet. Des compétences en architecture IT, en gestion de données, en pilotage de projet sont renforcées.

#### 3.2.2.2 Le Gestionnaire de back office

Le gestionnaire de back office enregistre et réalise les opérations administratives sous-jacentes aux actions commerciales menées dans les agences bancaires.

L'environnement de ce métier connaît plusieurs modifications notamment :

- La dématérialisation des instruments de paiement qui supprime les manipulations physiques ainsi que le traitement au niveau de l'agence : le chèque est dématérialisé et remplacé par une « image-chèque ». Les banques pourront ainsi faire réduire très sensiblement leurs coûts de fonctionnement ;
- Le développement des « bureaux sans papiers » avec le traitement des dossiers en workflow<sup>50</sup> ;
- La mise en image électronique des documents à la base des opérations bancaires, chaque document étant scanné, puis traité de façon informatique.

L'ensemble de ces évolutions tendent toutes à une optimisation du back office et à libérer du temps auparavant alloué aux traitements des opérations. En effet, le gestionnaire du back office aura à superviser le traitement des transactions, opérations et flux réalisés au sein de la banque. Il contrôle les procédures et traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations conclues par le front office sur les marchés financiers, monétaires et de devises, nationaux et internationaux, ou par les commerciaux dans les agences. Il veille à améliorer les délais et à sécuriser les procédures.

Même si l'impact métier semble sans modification profonde, une transformation culturelle importante induite par le passage du papier à l'immatériel est bien visible.

---

<sup>50</sup>Workflow management (gestion du flux de travail) la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus opérationnel.



Il est important de noter que l'évolution des effectifs et l'attribution de la réalisation des tâches en interne ou l'externalisation de certaines d'entre elles est tributaire de la stratégie adoptée par chaque banque.

### **3.2.3 Impacts sur les « Fonctions support »**

#### **3.2.3.1 Les métiers du marketing**

Le numérique fournit à la filière marketing un flux important de données à exploiter. En effet, nous verrons apparaître de nouveaux profils devant mixer appétence, sensibilité marketing et compétence technique de modélisation de données (volet occupé par la Direction des Services Informatiques DSI).

#### **3.2.3.2 Les métiers du risque :**

La filière risque doit également s'adapter. En effet, vu l'accélération du digital et tous les risques qu'encourt sa manipulation, la réputation de l'entreprise est plus facilement mise en jeu. Par conséquent, l'évolution du portefeuille compétences de cette filière pour répondre au mieux aux exigences de la réglementation encore complexe s'avère une nécessité.

#### **3.2.3.3 Les métiers de la communication**

Les métiers de la communication ne sont pas en marge de la transformation numérique. Priorité est à donner à l'accompagnement du changement avec, par exemple, le développement de plateformes collaboratives, de TV internes. En matière de communication externe, les applications mobiles seront de mise pour faciliter la relation client.

#### **3.2.3.4 Les métiers des Ressources Humaines RH**

Le digital positionne les RH au cœur de la transformation numérique de la banque. En effet, nous assistons à de nouvelles formes de communication en interne (ex. coordination des RSE) et de nouvelles formes de formations (ex. e-learning).

Le département RH se déploie avec des consultants en conduite du changement. L'impact est notable sur l'organisation du travail, les méthodes de gestion de projet, les relations interpersonnelles.

La filière RH doit être en mesure de fournir une qualité de travail satisfaisante aux collaborateurs en se préparant à des éventuels risques psycho-sociaux (situations de stress et surmenage) induits par la transformation numérique de la banque.

### **3.2.3.5 Autres fonctions supports**

L'automatisation des tâches et l'accélération des échanges impacte fortement les fonctions d'audit et d'inspection.

Les métiers de moyens généraux et de secrétariat devraient continuer de voir leurs effectifs diminuer et les profils se spécialiser.

Les autres métiers (juristes, fiscalistes, comptabilité, contrôle de gestion) devraient être assez faiblement impactés.

## **Conclusion**

A l'ère du numérique, la transformation digitale de la banque est inéluctable !

Face aux mutations technologiques, évolution des comportements des clients de plus en plus infidèles, compression des marges, concurrence accrue, pression des autorités etc, l'adoption de ce changement est une impérative.

Reste à la banque, pour le réussir de définir une approche globale qui touche l'organisation dans son ensemble. La réflexion autour de son modèle relationnel, son back office ainsi que ses métiers peuvent constituer des éléments clés pour appréhender cette transformation.

Certes, la parfaite connaissance de l'existant constitue le point de départ pour toute conduite au changement voire même sa réussite.

# Chapitre 3 : Validation empirique

## Section 1 : Méthodologie du travail

Pour le traitement de notre problématique nous avons opté pour l'enquête. L'outil utilisé est le questionnaire.

### 1.1 Préparation de l'enquête

#### 1.1.1 Présentation de l'outil de l'enquête : le questionnaire

##### 1.1.1.1 Définition

C'est un moyen permettant de recueillir des informations de manière méthodique. Il repose sur une séquence logique et organisée de questions à soumettre à un ensemble d'individus. Les données collectées permettent de vérifier les hypothèses de recherche préalablement annoncées et donc d'évaluer une situation donnée dans le temps et dans l'espace.

##### 1.1.1.2 Avantages

Par rapport à une enquête par entretiens, l'usage du questionnaire permet de :

- Rejoindre des répondants dispersés géographiquement rapidement à moindre coût. (déplacements, frais téléphoniques) ;
- S'adapter au rythme et à l'emploi du temps du participant. (déroulement en dehors de la présence d'assistants) ;
- Éliminer le biais introduit verbalement par un intervieweur ;
- Sécuriser les répondants du fait son anonymat.

##### 1.1.1.3 Limites

Par contre, le questionnaire ne permet pas la possibilité de :

- Donner des explications supplémentaires et des reformulations pour aider les participants à exprimer leurs points de vue notamment ceux les moins scolarisés ;
- Approfondir et compléter les informations en plus des questions posées ;
- Assurer un taux de réponse élevé ;
- Contrôler les conditions dans lesquelles il est renseigné.

### **1.1.2 Objectif de l'enquête et hypothèses de recherche**

Notre enquête a pour objectif de mesurer l'appétence du tunisien quant à l'utilisation des modes d'accès à la banque à distance. L'analyse des réponses nous permettra par la suite de vérifier les hypothèses suivantes :

H1 : Les DAB/GAB constituent le mode prépondérant dans l'utilisation de banque à distance chez le tunisien ;

H2 : L'internet a changé le comportement des clients face aux services bancaires ;

H3 : La fréquentation de l'agence a diminué pour les utilisateurs de la banque à distance.

### **1.1.3 Le choix de la population cible et l'échantillon**

Notre population cible est les personnes bancarisées sur le district de Tunis.

La méthode retenue pour l'échantillonnage est celle par convenance pour des raisons pratiques d'accessibilité et de coût. Il s'agit d'un échantillon non probabiliste, dont la définition n'aspire pas à être représentative, mais simplement à utiliser les répondants disponibles et aisément interrogeables. Toutefois, il y a lieu de noter que le choix d'un échantillon de convenance peut parfois nuire à la possibilité de généralisation des résultats obtenus faute de représentativité.

## 1.2 Conception du questionnaire

### 1.2.1 Organisation du questionnaire

Le questionnaire comporte, en plus des questions d'opinions et de comportements relatives à l'objet de l'enquête, une partie signalétique permettant de caractériser chaque répondant à savoir l'âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle et éventuellement sa banque.

Pour rassurer les personnes interrogées et obtenir des réponses fiables, nous avons procédé en "entonnoir" en partant des questions les moins engageantes aux questions les plus personnelles et donc du général au particulier.

Suite à la fixation des thèmes à aborder et l'organisation générale du questionnaire, nous nous sommes penchés sur la rédaction des questions.

### 1.2.2 Les types de questions

Pour faciliter le dépouillement des réponses par la suite, nous avons opté dans le cadre de notre enquête pour des questions de deux types :

#### 1.2.2.1 Les questions fermées

Elles fixent à l'avance les réponses possibles. En effet, l'enquêté doit choisir parmi plusieurs possibilités une seule réponse.

#### 1.2.2.2 Les questions pré-formées (pré-codées) ou « cafétéria »

Une série de réponses est proposée parmi lesquelles l'enquêté choisit celles qui répondent le mieux à son opinion. On parle de question semi-ouverte lorsqu'il s'agit d'une question pré-codée + une partie ouverte (Autres).

Dans ce cadre, nous avons proposé à nos répondants :

- Une question de classement par ordre de préférence (1er, 2ème, 3ème choix etc) ;

- Des questions comportant l'échelle de Likert pour l'évaluation de la fréquence d'utilisation des modes de banque à distance, de visite en agence et de niveau de satisfaction.

Certes, ce type de questions présente l'avantage de la facilité du traitement. Toutefois, il exige d'avoir prévu à l'avance toutes les réponses possibles aux questions, ou de recodifier à posteriori les réponses "autres" recueillies.

Pour éviter toute ambiguïté, la notion de réponse unique ou multiple a été bien précisée dans le questionnaire.

### **1.2.3 Rédaction du questionnaire**

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient claires et compréhensibles directement. Tout jargon technique dont la présence est indispensable dans l'enquête (tel que automates de banque, internet banking, mobile banking etc) a été accompagné d'explications dès le départ.

Outre les directives de passages d'une question à une autre en fonction des réponses, nous avons rédigé au niveau du questionnaire une introduction précisant :

- L'objet de l'enquête ;
- Que nous avons besoin de l'avis des répondants ;
- Que les résultats du sondage seront exploités pour des fins académiques ;
- Que le sondage ne leur prendra que peu de temps (ordre de grandeur donné 5 min suite prétest) ;
- Que les réponses resteront confidentielles et l'anonymat est garanti.

### **1.2.4 Prétest du questionnaire**

Le prétest a été effectué auprès :

#### **1.2.4.1 Des collègues au niveau de notre entreprise de parrainage**

Ce qui nous a permis de :

- Valider la pertinence du questionnaire ;
- Éliminer certaines imprécisions ;
- Avoir une première estimation du temps requis.

#### **1.2.4.2 Prétest du questionnaire auprès d'une dizaine de répondants cibles**

Ce qui nous a permis de :

- Valider le temps requis ;
- Corriger certaines directives ;
- Ajouter quelques possibilités au niveau des réponses aux questions.

#### **1.2.5 La structure du questionnaire**

La structure du questionnaire par thématique se présente comme suit :

Tableau 14 : Organisation du questionnaire par thématique

Questions	Thèmes abordés
Q1	Vérification de l'appartenance du répondant à la population cible
	<b>Partie 1 : Connaissance, Comportement, Opinion</b>
	<b>Thème 1 Comportement du tunisien quant à l'utilisation des modes d'accès à la banque à distance</b>
Q2	Connaissance des modes
Q3	Fréquence d'utilisation des différents modes
	<b>Thème 2 Evaluation des différents modes de banque à distance</b>
Q4	GAB/DAB : Fréquence d'utilisation des possibilités qui y sont offertes
Q5	Téléphone fixe (serveur vocal et centre d'appel): Fréquence d'utilisation des possibilités qui y sont offertes
Q6	Téléphone portable (SMS et USSD): Fréquence d'utilisation des possibilités qui y sont offertes
	<u>Internet</u>
Q7	Vérification de l'utilisation de ce mode en général
Q8	Fréquence d'utilisation des moyens d'accès par internet (web via PC/web via mobile, tablette/application téléchargée sur mobile, tablette)
Q9	Visite du site web de la banque
Q10	La fonction informationnelle de l'internet : Fréquence consultation des informations La fonction transactionnelle de l'internet
Q11	Abonnement internet espace client de la banque
Q12	Fréquence utilisation des possibilités offertes au niveau de l'espace client
Q13	Satisfaction globale des informations, opérations et services fournis par les différents modes
	<b>Thème 3 Motivations et perspectives d'utilisation de banque à distance</b>
Q14	Utilisateurs d'au moins un mode de banque à distance motivations
	Utilisateurs d'aucun mode de banque à distance
Q15	motivations
Q16	perspectives d'évolution vers des utilisateurs de banque à distance
	<b>Thème 4 La demande potentielle de banque à distance</b>
Q17	Classement des modes selon la préférence des clients bancarisés
	<b>Thème 5 Impact de la banque à distance sur le trafic en agence</b>
Q18	Les motivations de la visite en agence ainsi que leurs fréquences
Q19	<b>Thème 6 Evaluation de la satisfaction du répondant de sa banque</b>
Q20	<b>Partie 2 : Identification du répondant</b>
	Genre Catégorie socio-professionnelle
	Age Banque

Source : Travail de l'auteur



## 1.3 La collecte des réponses

### 1.3.1 L'administration du questionnaire

Nous avons retenu une combinaison de deux supports de collecte de réponses :

- Support papier en imprimant le questionnaire et le distribuant à une trentaine de répondants ;
- Internet en créant, grâce à l'outil Google Documents<sup>51</sup>, l'enquête en question en ligne et la diffusant auprès des communautés en ligne.

### 1.3.2 La phase d'acquisition des données

Grâce à Google Documents, la saisie des réponses est automatisée et facilement transférables sur un fichier Excel.

## Section 2 : Analyse des résultats

Après le codage et le traitement des données, nous allons chercher à faire des liens, croisements entre les différentes tendances observées d'utilisation des modes de banque à distance afin d'apporter des réponses aux hypothèses préalablement annoncées et d'avancer des pistes de réflexion.

Nous allons procéder de deux manières :

- L'exploitation systématique de chaque question : Il s'agit du tri à plat.
- La mise en relation de deux questions et plus (question et déterminants sociaux ou question et question) : On parle de tris croisés.

L'analyse des résultats constitue un travail préparatoire à la rédaction du rapport d'enquête qui fera l'objet de la section qui suit.

---

<sup>51</sup> Outil dynamique de traitement de textes, création de présentation, tableurs et enquêtes en ligne

## 2.1 Présentation de l'échantillon

### 2.1.1 Taille de l'échantillon

La taille définitive de l'échantillon est de 156 individus. Nous avons obtenu ce chiffre après avoir éliminé 5 réponses qui ne correspondent pas à la population cible à savoir des personnes non bancarisées.

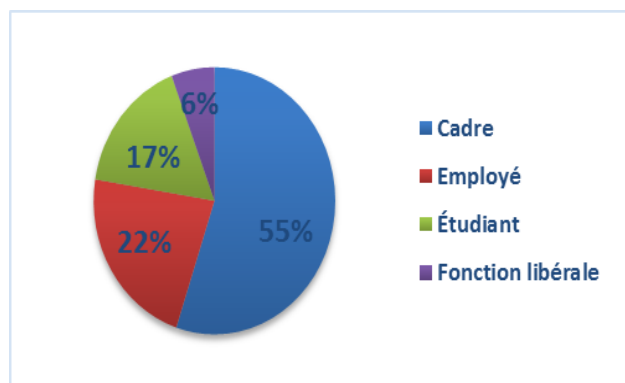
Le nombre de réponses recueillies dépend de la prédisposition des répondants à participer dans notre enquête.

### 2.1.2 Description de l'échantillon :

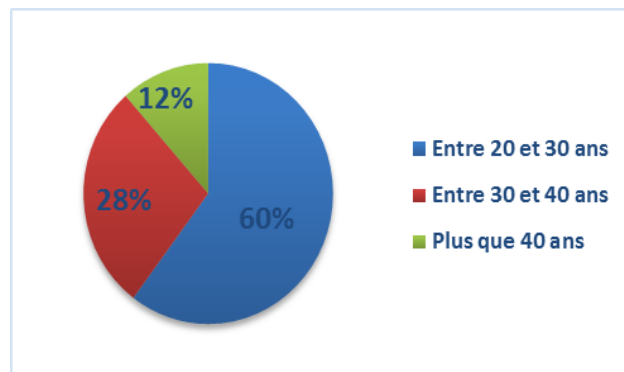
Notre questionnaire a été administré aléatoirement à la population cible via internet (123 réponses) et support papier (33 réponses). Dans ce qui suit, nous allons présenter les caractéristiques de notre échantillon :

Nous notons la répartition équitable des réponses entre hommes et femmes. Ceci transcrit la réalité des choses (répartition genre) sur le district de Tunis selon l'Institut National des Statistiques.

*Figure 14: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle*



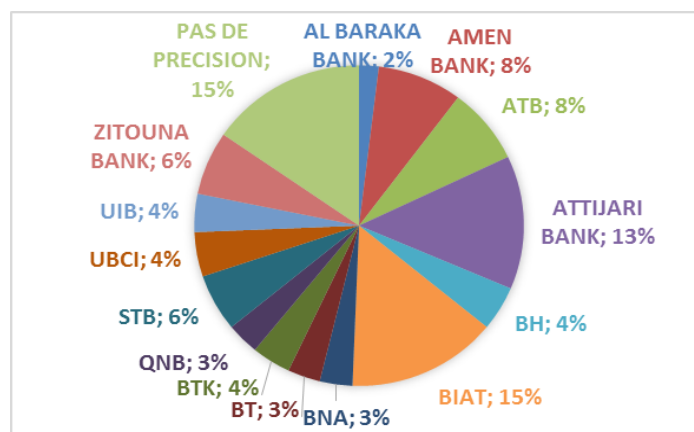
Source : Travail de l'auteur

*Figure 15 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge*

Source : Travail de l'auteur

Nous remarquons la prédominance (88%) des jeunes (moins de 40 ans) au niveau de l'échantillon. Un peu plus que la moitié (55%) de l'échantillon sont des cadres.

Il sera intéressant de vérifier par la suite si cette répartition aura une influence sur l'utilisation d'un mode de banque à distance plutôt qu'un autre.

*Figure 16 : Répartition de l'échantillon par appartenance aux banques de détail*

Source : Travail de l'auteur

Notre échantillon a couvert pratiquement la majorité des banques de la place (14 banques de détail).

## 2.2 Interprétations des réponses recueillies

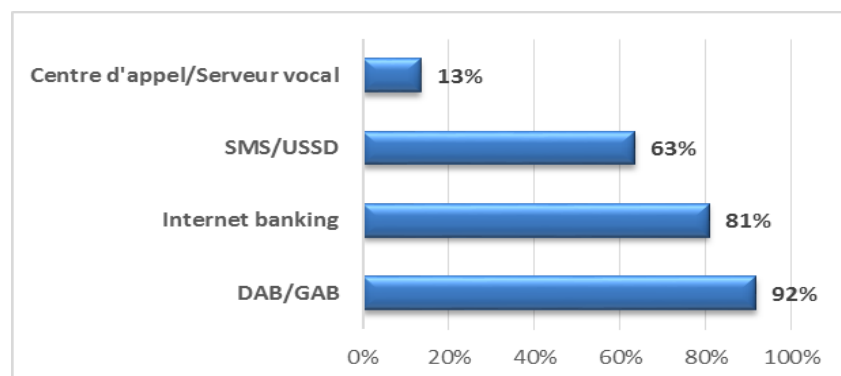
Nous avons généré les figures à partir des réponses recueillies. L'interprétation suivra l'ordre des questions.

Pour faciliter le traitement, nous allons regrouper dans ce qui suit les modes de banque à distance en 4 catégories :

- 1<sup>ère</sup> catégorie : Centre d'appel/Serveur vocal ;
- 2<sup>ème</sup> catégorie : SMS/USSD ;
- 3<sup>ème</sup> catégorie : Internet banking (l'e-banking et le mobile banking) ;
- 4<sup>ème</sup> catégorie : Automates de banque (DAB/GAB).

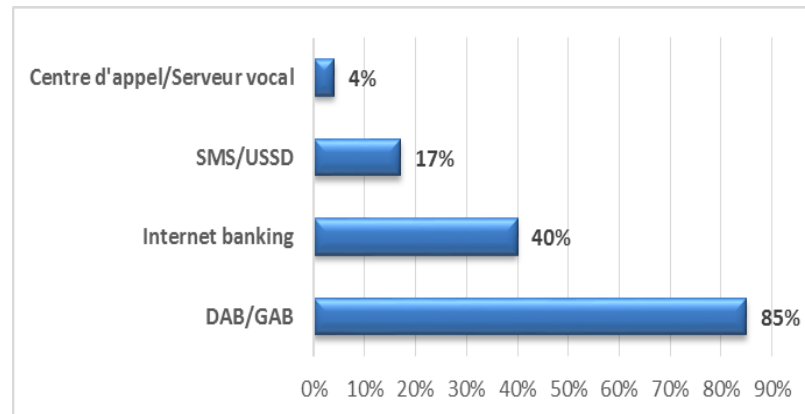
### ❖ Question 2 :

Figure 17: Connaissance des modes de banque à distance



Source : Travail de l'auteur

Les automates de banque et l'internet banking constituent les modes les plus connus auprès de la population interrogée suivi du SMS/USSD (63%) et avec une proportion moindre (13%) le centre d'appel/serveur vocal.

**❖ Question 3 :***Figure 18 : Classement des modes de banque à distance selon l'utilisation fréquente*

Source : Travail de l'auteur

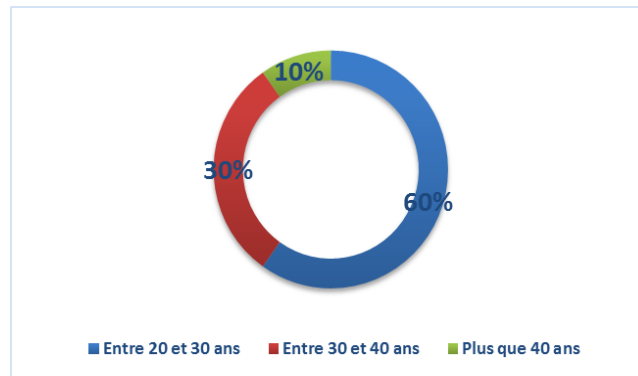
Nous remarquons la conservation du classement des modes de banque à distance en termes d'utilisation fréquente par rapport à celui obtenu dans la question précédente en termes de connaissance.

Ces résultats nous permettent de :

- Confirmer notre première hypothèse à savoir la prépondérance des automates de banque dans l'utilisation de banque à distance chez le client ;
- Noter l'intégration de l'internet parmi les habitudes d'accès aux informations et services de la banque ce qui confirme aussi notre deuxième hypothèse ;
- Constater l'utilisation minime des modes SMS/USSD et Centre d'appel/Serveur vocal avec respectivement 17% et 4% d'utilisation.

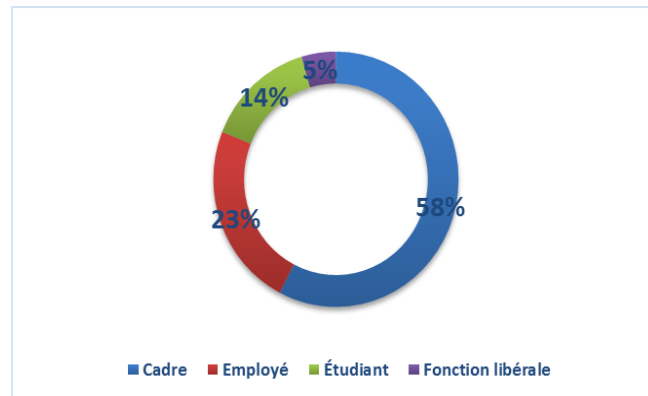
Dans ce qui suit, nous allons chercher à vérifier si l'âge ainsi que la catégorie socioprofessionnelle du répondant ont une incidence sur l'utilisation fréquente des canaux. Cette analyse ne sera retenue que pour les deux modes en tête de classement en termes d'utilisation fréquente. Il s'agit du tri croisé entre les questions 3 et 20.

**Figure 19 : Classement par tranche d'âge des utilisateurs fréquents des DAB/GAB**



Source : Travail de l'auteur

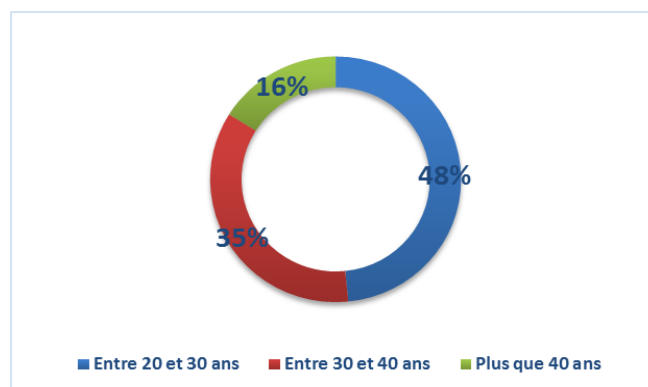
**Figure 20 : Classement par CSP des utilisateurs fréquents des DAB/GAB**



Source : Travail de l'auteur

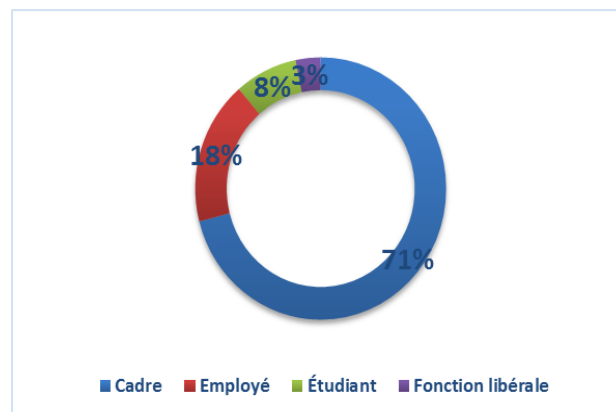
Nous notons la prédisposition importante de la part des cadres et les jeunes de moins de 30 ans à utiliser d'une manière fréquente les automates de banque.

**Figure 21 : Classement par tranche d'âge des utilisateurs fréquents de l'internet banking**



Source : Travail de l'auteur

Figure 22 : Classement par CSP des utilisateurs fréquents de l'internet banking



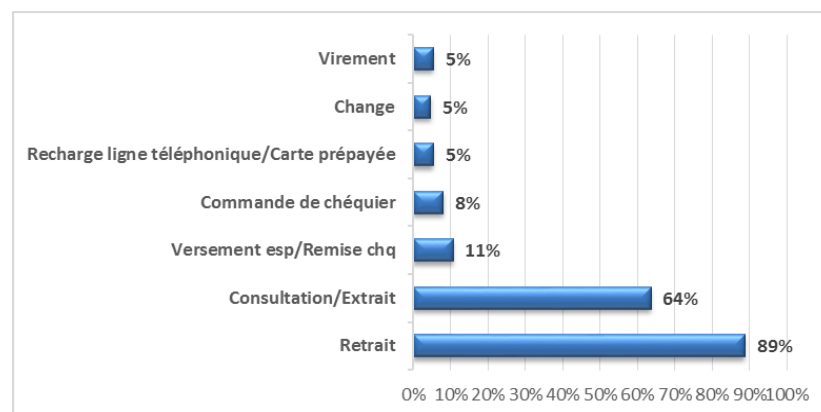
Source : Travail de l'auteur

Même constat que précédemment pour l'utilisation de l'internet banking.

Les questions qui suivent (de 4 jusqu'à 13) porteront sur l'évaluation des 4 catégories de modes chacune à part.

❖ **Question 4 :**

Figure 23 : DAB/GAB : Les opérations fréquentes



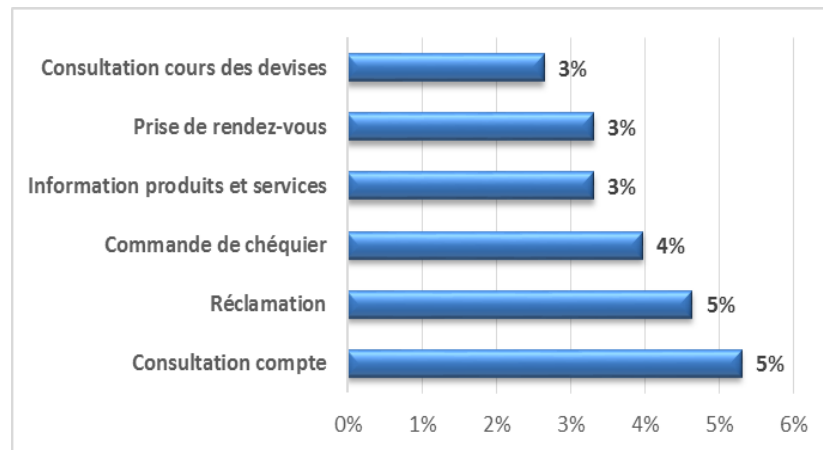
Source : Travail de l'auteur

Nous notons la prédominance du retrait (89%), la consultation (64%) parmi les opérations fréquemment effectuées au niveau des DAB/GAB. Le résultat obtenu confirme le phénomène culturel chez le Tunisien à savoir son appétence accrue pour la manipulation du cash.

Les proportions faibles d'utilisation fréquente pour les autres opérations tel que le versement espèces, remise chèque, change, virement laissent entrevoir qu'elles sont encore effectuées en agence.

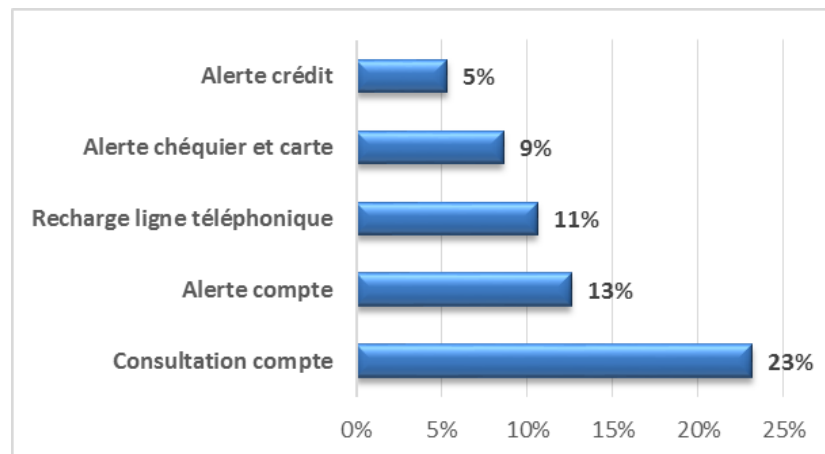
❖ **Questions 5 et 6 :**

*Figure 24 : Centre d'appel/Serveur vocal : Les opérations fréquentes*



Source : Travail de l'auteur

*Figure 25: SMS/USSD : Les opérations fréquentes*



Source : Travail de l'auteur

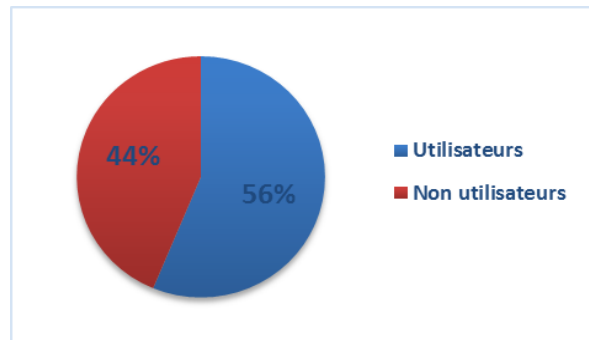
La consultation du compte est la principale opération effectuée par SMS/USSD, centre d'appel/serveur vocal.



Les proportions d'utilisations fréquentes des fonctionnalités offertes au niveau de ces modes sont faibles. Chose qui confirme la tendance générale d'utilisation minimale de ces canaux par les clients au détriment de l'utilisation des automates en premier lieu et puis l'internet.

❖ **Question 7 et 8 :**

*Figure 26 : Utilisation de l'internet banking*



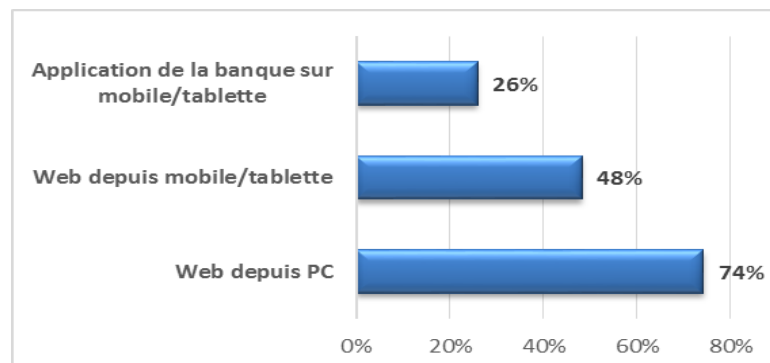
Source : Travail de l'auteur

Un peu plus que la moitié des répondants (56%) affirment utiliser l'internet banking. Cependant une demande potentielle considérable (44%) est non exploitée par les banques.

Par rapprochement aux causes qui justifient la non utilisation de la banque à distance, nous avons pu observer les principaux freins à l'adoption de l'internet banking :

- La faible explication de la part des banques ;
- Le manque de confiance quant à la sécurité de ce mode.

*Figure 27 : Classement des moyens d'accès à l'internet banking selon l'utilisation fréquente*

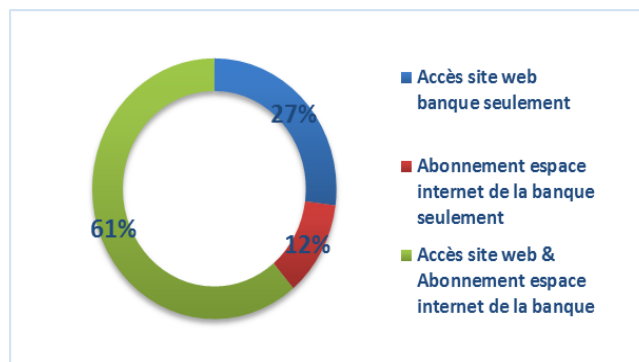


Source : Travail de l'auteur

Le Tunisien utilise principalement son desktop (74%) pour accéder à sa banque à distance via le canal internet. L'usage du mobile/tablette est moindre (48%) mais il se rapproche de celui du PC. Nous remarquons que le recours aux applications mobiles de banques s'est introduit dans le choix du moyen d'accès avec 26% d'utilisation fréquente.

❖ **Question 9 et 11 :**

*Figure 28: Profil des utilisateurs d'internet banking*

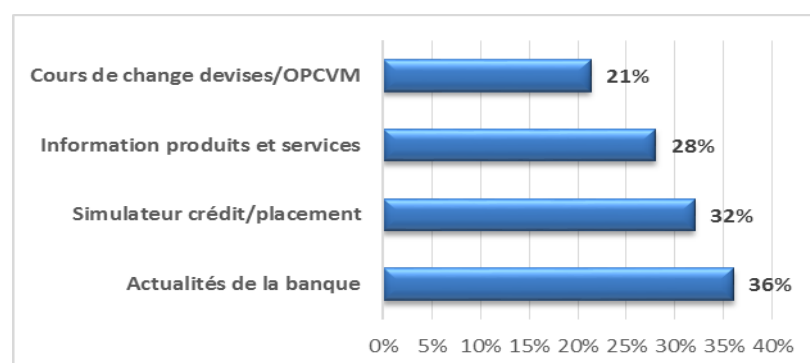


Source : Travail de l'auteur

Nous remarquons que 27% des utilisateurs de l'internet banking sont seulement visiteurs du site web de la banque. Il s'agit d'un potentiel non exploité par les banques qu'il faut attirer vers plus d'engagement à savoir par l'abonnement espace internet.

❖ **Question 10 et 11 :**

*Figure 29 : Visiteurs site web de la banque : les informations fréquemment consultées*

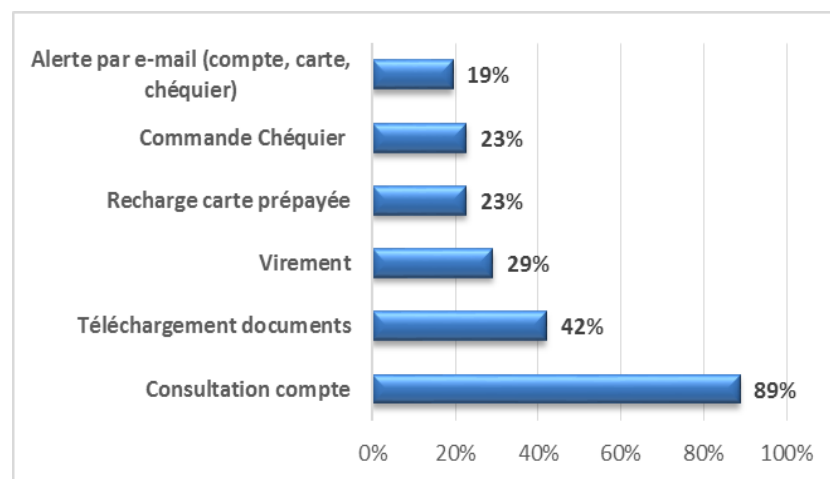


Source : Travail de l'auteur

Avec des proportions relativement faibles, l'actualité de la banque, simulateur de crédit, placement, information sur les produits et services constituent les principales rubriques fréquemment visitées lors de l'accès au site web de la banque.

Là encore nous notons, grâce à internet, le changement du comportement du Tunisien face à l'offre de sa banque (hypothèse 2) qui a tendance à s'informer sur les produits et services de sa banque, simuler un crédit etc avant de passer éventuellement à l'agence pour plus de conseil et de réponse aux besoins.(instruction d'un dossier de crédit par exemple).

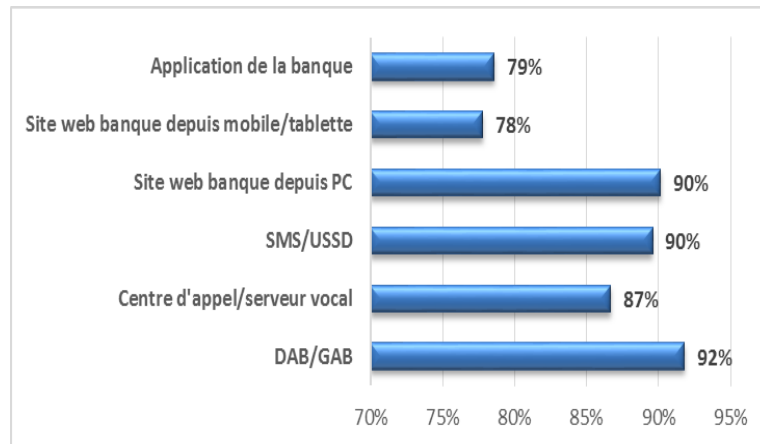
Figure 30 : Abonnés espace internet de la banque : les opérations fréquemment effectuées



Source : Travail de l'auteur

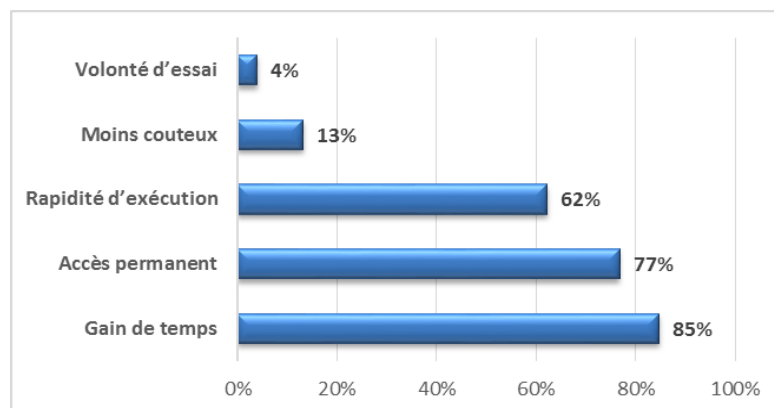
De même la consultation du compte suivi de loin du téléchargement des documents (extrait de compte et avis opérations) constituent les principales utilisations des abonnés espace internet de la banque. Les autres opérations sont utilisées fréquemment avec des proportions moindre : soit 29% pour le virement, 23% pour commande de chéquier, recharge carte prépayée.

Les résultats obtenus confirment, certes, notre deuxième hypothèse. Cependant, nous remarquons la faible appétence des abonnés internet pour les transactions.

❖ **Question 13 :***Figure 31 : Satisfaction des modes de banques à distance utilisés*

Source : Travail de l'auteur

En se référant aux pourcentages élevés de satisfaction, nous pouvons dégager que les répondants sont globalement satisfaits des possibilités offertes au niveau des modes de banque à distance de leur utilisation.

❖ **Question 14 :***Figure 32 : Utilisation de la banque à distance : Les motivations*

Source : Travail de l'auteur

La majorité écrasante adopte la banque à distance pour trois raisons principales à savoir le gain de temps, l'accès permanent et enfin la rapidité d'exécution.

❖ **Question 15 et 16 :**

Pour les 5 personnes non utilisatrices de banque à distance, 2 seulement considèrent que les modes sont complexes et ne comptent pas les utiliser dans le futur. Par contre les 3 restants affirment leur volonté future de les adopter. Cependant pour le moment, ils estiment que les freins à l'adoption de l'utilisation actuelle sont :

- La non explication suffisante de la part de leurs banques ;
- Leur doute quant à la sécurité de ces modes et donc préférence du contact humain à l'agence.

Nous estimons que cette catégorie de clients n'est pas représentative. La tendance générale va vers la confiance en la banque à distance et donc son adoption.

❖ **Question 17 :**

Nous avons cherché au niveau de cette question de déceler les perspectives futures d'utilisation des canaux de banque à distance.

Pour cela, nous avons demandé aux participants de classer les modes selon leur préférence de 1 à 5 qui correspond au plus important jusqu'au moins important. Un score en points est calculé par la suite en sommant les notes attribuées à chaque mode. Le score le moins important correspond au mode le plus préféré.

*Tableau 15 : Classement des modes de banque à distance par ordre de préférence des clients*

Classement	Modes	Score (en points)
1	DAB/GAB	303
2	Internet depuis PC	374
2	Internet depuis smartphone/tablette	374
3	SMS/USSD	401
4	Centre d'appel/ Serveur vocal	483

Source : Travail de l'auteur

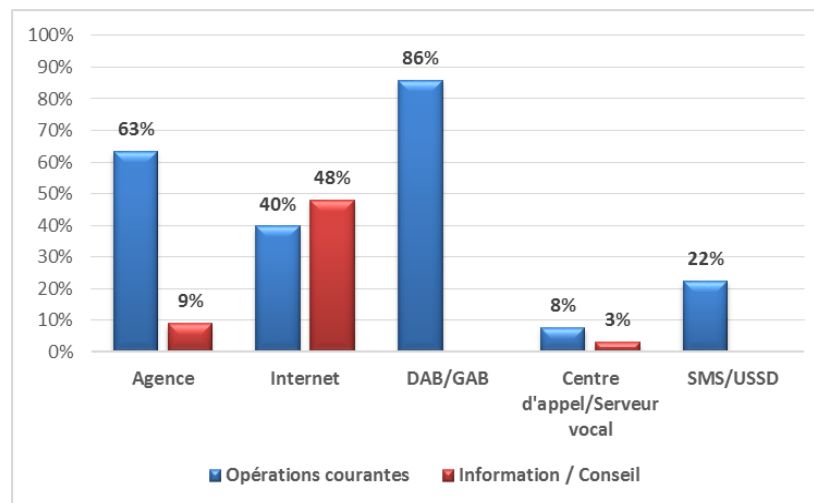
Le classement obtenu confirme celui de la question 3.

Nous remarquons que sur le canal internet l'accès via mobile/tablette est classé deuxième tout comme celui via desktop. Ainsi, nous pouvons noter qu'en plus de l'e-banking, la tendance va de plus en plus vers le mobile banking et ce, vu la démocratisation de l'utilisation des smartphones en Tunisie.

L'utilisation minimale au futur des autres canaux (SMS, USSD, centre d'appel, serveur vocal) est de plus en plus confirmée (Score importants).

### ❖ Question 18 :

*Figure 33 : Comparaison entre canaux de distribution pour les opérations courantes, information et conseil en fréquence d'utilisation*



Source : Travail de l'auteur

Il y a lieu de noter que :

- Le terme opérations courantes regroupe la consultation du compte, édition extraits de compte et avis d'opérations, retrait, versement espèces, remises chèques/effets, virement, commande chéquier, change etc.
- Le terme information et conseil concerne, l'offre des produits et services, l'actualité de la banque, le conseil en matière de financement, placement, simulations etc.

- Le contenu de ces deux catégories diffère d'un canal à un autre avec un point en commun notamment la consultation du compte qui est possible au niveau de tous les canaux.

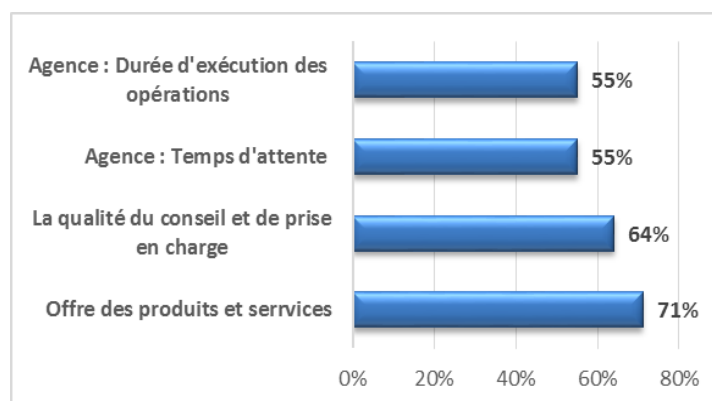
D'après le graphique, nous remarquons que :

- Les automates de banque, à travers la fréquence d'utilisation élevée (86%), ont déchargé l'agence de certaines opérations banales (notamment le retrait et la consultation) pesantes en termes de coût et de temps alloué.
- La fréquence d'exécution des opérations courantes au niveau l'internet banking tend à se rapprocher (40%) de celui de l'agence (63%) qui reste quand même élevé. La tendance de l'internet banking est en train de se confirmer progressivement.
- Le canal internet a pris la relève en partie pour l'information sur les produits et services au détriment de l'agence dans notre échantillon. Une tendance peut être expliquée par la prédominance des jeunes (moins de 40 ans) et leur prédisposition à utiliser l'internet.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons alors confirmer notre troisième hypothèse.

#### ❖ Question 19 :

*Figure 34 : Mesure de la satisfaction globale de la banque*



Source : Travail de l'auteur

Les répondants sont globalement satisfaits par la qualité de l'offre, conseil, prise en charge au niveau de leurs banques.

### **Section 3 : Rapport d'enquête**

Les automates de banque suivis de l'internet banking constituent les modes de banque à distance les plus utilisés. Cette tendance est très développée chez les jeunes (moins de 40 ans) et le personnel cadre.

Pour les autres modes de banque à distance (SMS, USSD, centre d'appel, serveur vocal), l'utilisation est minime. Toutefois, ils restent valables en tant que moyen d'information et de communication pour le client. Il y a lieu alors de repenser le rôle de ces modes dans l'animation commerciale et l'amélioration de l'expérience client.

Coté utilisation des automates de banque, nous avons décelé que le client est attiré le plus par l'argent liquide malgré sa disposition d'une carte bancaire en tant que moyen de paiement.

Certes, les DAB /GAB ont réussi leur rôle à désengager l'agence pour le retrait. Cependant, leur utilisation pour d'autres opérations courantes n'est pas importante ce qui explique le pourcentage élevé de la fréquentation de l'agence pour ce même type d'opérations.

Nous avons noté aussi l'introduction de l'internet dans le comportement du Tunisien face aux services bancaires. Par contre, une proportion importante ne l'utilise pas pour des raisons de non information et de manque de confiance quant à la sécurité de ce mode.

Un tel résultat pousse les banques à stimuler encore le mode internet pour le hisser vers encore plus d'utilisation au détriment des automates du fait du gain en termes de coût qu'il présente (maintenance DAB/GAB, main d'œuvre pour le chargement etc), performance commerciale (libérer plus du temps pour le conseil plutôt que de traiter les problématiques relatives à la carte).

Pour ce qui est de l'accès à l'internet banking, les utilisateurs le font principalement via desktop suivi du mobile/tablette et puis via les applications mobiles.



Nous avons noté l'existence d'un pourcentage important des clients visiteurs des sites web des banques sans y être abonnés à l'espace internet. D'où l'importance pour les banques de analyser cette demande vers l'engagement. Pour la communication, elles peuvent se servir de leurs sites web puisque cette clientèle y accède déjà. Elles peuvent même y poster de vidéos explicatives des avantages procurés, des possibilités offertes, des étapes d'utilisation au niveau de l'espace client. Les Foires Aux Questions FAQ, chats, le contact du conseiller en lui laissant un message sont aussi des possibilités qui aideront à l'engagement du client.

Coté centres d'intérêts des utilisateurs de l'internet banking, nous avons observé un intérêt accru pour l'informationnel que présente les sites web des banques qui va jusqu'à limiter les fréquences de visites à l'agence au simple complément de conseil ou éventuellement de réponse aux besoins. Un tel résultat, nous permet alors d'avancer que les fréquences des visites vont tendre à augmenter ce qui confère au site web de la banque le rôle du substitut informationnel à l'agence.

L'utilisation fréquente du volet transactionnel des sites web est quant à elle limitée principalement à la consultation du compte et le téléchargement des extraits et les avis d'opérations. Là encore, les banques doivent communiquer d'avantage pour pousser les clients abonnés internet à s'engager suffisamment pour les transactions.

Nous pouvons alors dire que les sites web des banques constituent un élément clé dans la relation client. En effet, elles doivent les repenser autour de la sécurité, le design, la facilité de navigation et la qualité de l'information fournies dans un but de développer la confiance en ligne des clients vers plus d'engagement (le volet transactionnel).

Pour la perspective d'utilisation future pour le canal internet, nous notons l'évolution future de la demande vers le mobile banking (site mobile et application) alimentée par la démocratisation des smartphones auprès de la population avec l'e-banking (accès via desktop).

Par conséquent, les banques doivent s'inscrire dans cette démarche en offrant outre les sites web accessibles via desktop et sites mobile en mode ResponsiveWeb Design RWD, les applications mobile. Cette démarche a pour but d'offrir une navigation optimisée et fluide ce qui

développera par la suite la confiance en ligne du client et renforcera son comportement vers le volet transactionnel.

Grâce à l'introduction de la banque à distance, nous avons remarqué la diminution de la fréquentation de l'agence des utilisateurs. Toutefois, un effort important en matière de communication est à fournir par les banques pour ramener encore à la baisse ce pourcentage notamment pour les opérations courantes.

L'impact de l'adoption des modes à distance sur la banque est significatif vu que globalement les clients sont satisfaits de ces modes ainsi que de la qualité de l'offre des produits et services, la prise en charge, le temps d'attente, la disponibilité des conseillers de leurs banques.

Finalement la banque à distance ne peut en aucun cas éliminer la fréquentation des agences mais plutôt désengager l'agence des opérations à faibles valeur ajoutée. Autrement, la banque à distance accompagne la transformation du rôle de l'agence vers plus de valeur grâce au conseil.

## Conclusion

Les TIC ont bouleversé toutes les industries du monde. La banque n'y échappe pas. A travers une approche globale qui touche l'ensemble de l'organisation, chaque banque conduit sa transformation numérique à sa façon en tenant compte des particularités de son environnement.

Plusieurs volets sont à considérer lors de l'élaboration de cette approche notamment la distribution des produits et services (banque à distance), les processus opérationnels, back office, agencement du canal physique et enfin l'organisation des métiers.

Les avantages de cette démarche sont indéniables à deux niveaux :

- Du côté du client, un accès facile sécurisé à distance et à tout moment à une panoplie de produits et services.
- Du côté de la banque, un développement du relationnel (conseil) à forte valeur ajoutée au détriment des prestations simples (service de caisse par exemple) qui constituent une charge de travail importante.

La nécessité de l'externalisation et l'allègement de la charge du personnel de l'agence s'avèrent un impératif pour la banque afin de tirer profit du numérique. Le libre-service et le multimédia constituent des éléments clés.

Et pour vérifier le degré d'inscription du Tunisien dans cette tendance, Nous avons mené une enquête auprès de la clientèle. Les principaux enseignements sont :

- L'intégration des moyens de la banque à distance, notamment les automates et l'internet banking dans la manière avec laquelle le Tunisien appréhende les services bancaires.
- L'accroissement de la tendance de l'information via le canal en ligne.
- Le non engagement suffisant du client dans le volet transactionnel qu'offre la banque à distance ce qui laisse entrevoir le maintien de la fréquence élevée de

visite de l'agence pour certaines opérations courantes hors retrait et consultation du solde.

- Le renforcement du comportement mobile chez le client à travers l'utilisation des terminaux mobiles (smartphones et tablettes) pour accéder à sa banque à distance.

Etant donné les avantages incontestables que présente l'adoption de la banque à distance, nous ne ferons qu'encourager les banques tunisiennes à déployer plus d'efforts pour convaincre la clientèle à l'engagement du volet transactionnel.

Une telle démarche accompagne la transformation de la vocation de l'agence :

- d'un lieu de vente de produits simples et de traitement des opérations courantes,
- en un lieu de rencontre entre les "projets" des clients et les solutions personnalisées de la banque.

L'objectif est double : L'amélioration de l'expérience du client vers plus de personnalisation et l'optimisation économique de la relation.

## Bibliographie

### Articles :

- Arson B. & Camiade JM. (Octobre 2013), Multicanal, Cross canal, Omni canal, le commerce dans tous ses états (1/2), Digital Analytics Blog
- Benarousse P., (Février 2014), Les multiples visages de la banque digitale, Revue Business & marchés.
- Bouvier J., (Mars 2013), La fin de l'âge d'or des réseaux d'agences bancaires ?, Revue banque.
- Emarketer.com, (Février 2014), Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets
- feelandclic.com, (Octobre 2012), Application mobile ou site mobile ?
- Journaldunet.com, (Mars 2015), Le nombre de smartphones vendus dans le monde
- Morel C., (Juin 2014), L'omnicanal, un sujet concret pour 46% des directeurs de la relation client, relationclientmag.fr,
- Probanse Hyper marketing, (Octobre 2013), Multi-canal, cross-canal ou omni-canal : définitions et périmètre (1ère partie)
- Statista.com, (2014), Statistics and Market Data about E-commerce
- Zdnet.fr, (Octobre 2015), Chiffres clés : Les ventes de mobiles et de smartphones
- Zdnet.fr, (Septembre 2015), Chiffres clés : Les OS pour smartphones

### Rapports et études :

- Accenture, (2012), La banque en 2016, Accélérer la croissance et optimiser les coûts de distribution et de marketing.
- Alliance for Financial Inclusion, (2011), Services financiers via téléphonie mobile : Les approches réglementaires qui améliorent l'accès aux services financiers
- BearingPoint, (2012), Banque de détail : regagner la confiance des clients.
- Capgemini, (Avril 2015), World Retail Banking Report 2015 : la banque de détail menacée par un affaiblissement de la relation client et une concurrence accrue des acteurs non bancaire.
- Capgemini, (Décembre 2013), Backing up the digital front: Digitizing the banking back office.
- Deloitte, (Mars 2015), Les tendances 2015 du secteur des technologies, médias et télécommunications en Afrique.
- Ernest and Young, (2009), Mobile Money: An overview for global telecommunications operators.

- GSMA Intelligence, (2015), The Mobile Economy.
- Internet Society, (2015), Rapport global.
- Mckinsey, (2014), Accélérer la mutation numérique des entreprises
- Mobile Ecosystem Forum MEF, (Juin 2015), Global Mobile Money Report.
- Monétique Tunisie, (2014), Rapport d'activité.
- Nations Unies, (2014), UN e-gouvernement Survey
- Observatoire des métiers de la banque, (Mars 2014), L'impact du numérique sur les métiers de la banque
- Observatoire du numérique, (2012), Rapport d'activité.
- Union Internationale des Télécommunications UIT, (Mai 2015), ICTFacts and Figures -The world in 2015.

**Lois et textes réglementaires :**

- Circulaire BCT N° 2011- 01 du 06/01/2011
- Loi 2000-83 du 09/08/2000
- Loi 2004-05 du 03/02/2004
- Loi 2005-51 du 27/06/2005

**Sites internet :**

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)
- [www.wikibooks.org](http://www.wikibooks.org)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.comparabanques.fr](http://www.comparabanques.fr)
- [www.lafinancepourtous.com](http://www.lafinancepourtous.com)
- [www.banque.comprendrechoisir.com](http://www.banque.comprendrechoisir.com)
- [www.feelandcllic.com](http://www.feelandcllic.com)
- [www.homo-mobilus.fr](http://www.homo-mobilus.fr)
- [www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)
- [www.s-money.fr](http://www.s-money.fr)
- [www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn)
- [www.amenbank.com.tn](http://www.amenbank.com.tn)
- [www.atb.com.tn](http://www.atb.com.tn)
- [www.attjaribank.com.tn](http://www.attjaribank.com.tn)
- [www.bh.com.tn](http://www.bh.com.tn)
- [www.bt.com.tn](http://www.bt.com.tn)
- [www.bte.com.tn](http://www.bte.com.tn)
- [www.biat.tn](http://www.biat.tn)
- [www.bna.com.tn](http://www.bna.com.tn)

- [www.stb.com.tn](http://www.stb.com.tn)
- [www.ubci.tn](http://www.ubci.tn)
- [www.uib.com.tn](http://www.uib.com.tn)
- [www.albarakabank.com.tn](http://www.albarakabank.com.tn)
- [www.btknet.com](http://www.btknet.com)
- [www.banquezitouna.com](http://www.banquezitouna.com)
- [www.qnb.com.tn](http://www.qnb.com.tn)
- [www.stusidbank.com.tn](http://www.stusidbank.com.tn)
- [www.bfpme.com.tn](http://www.bfpme.com.tn)
- [www.bts.com.tn](http://www.bts.com.tn)
- [www.btl.com.tn](http://www.btl.com.tn)
- [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)
- [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)
- [www.techno-science.net](http://www.techno-science.net)
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

**Autres références :**

- Aubert-Lotarski A. (2007), Études et conseils : démarches et outils-Le questionnaire, École supérieure de l'éducation nationale.
- Cours Mr Bettaieb K., (2014), Techniques bancaires, IFID
- Dufour C., (2007), L'ABC de l'élaboration d'un questionnaire, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, 34e Congrès annuel de l'ASTED.
- Ennaceur H., (2013), Le développement du paiement mobile à la Poste Tunisienne, Université virtuelle de Tunis, Mastère professionnel

# Annexes

## Questionnaire

Ce questionnaire a pour objet d'étudier l'appréhension du tunisien quant à l'utilisation des modes d'accès à la banque à distance  
Votre avis nous intéresse!

Vos réponses sont strictement confidentielles. L'anonymat est garanti

Le questionnaire vous prendra en moyenne 5 min

Cette enquête va servir à des fins académiques

Merci pour votre collaboration

**Q1 : Disposez vous d'un compte bancaire?**

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nous ne retenons que la population bancarisée**

**Q2 : Quels sont les modes d'accès à la banque à distance que vous connaissez ?**  
**possibilité de cocher plusieurs choix**

Automates de la banque (DAB/GAB)

E-banking (accès au site web de la banque y compris votre espace client depuis votre PC)

Mobile banking (accès au site mobile de la banque y compris votre espace client depuis votre mobile)

SMS (abonnement SMS sur votre mobile)

Requêtes USSD (depuis votre téléphone portable en tapant des étoiles \*\*, des numéros 12234 et des ####)

Serveur Vocal (abonnement)

Centre d'appel (Numéro vert)


**Q3 : Par quels moyens vous interagissez à distance avec votre banque?**

DAB/GAB

Internet (depuis PC, téléphone portable, tablette, application mobile)

Téléphone (serveur vocal - centre d'appel)

Téléphone portable (SMS - USSD)

	Plutôt		
	très fréquemment	fréquemment	Jamais
DAB/GAB			
Internet (depuis PC, téléphone portable, tablette, application mobile)			
Téléphone (serveur vocal - centre d'appel)			
Téléphone portable (SMS - USSD)			



**Si vous utilisez au moins un mode d'accès à la banque à distance continuez avec Q4**  
**Si vous n'utilisez aucun mode d'accès à la banque à distance passez à Q15**

**Q4 : Quelles opérations vous effectuez via les GAB/DAB?**

	Plutôt		
	très fréquemment	fréquemment	occasionnellement Jamais
Retrait espèces			
Consultation solde/extrait de compte			
Versement espèces/remises chèques			
Change			
Recharge ligne téléphonique/carte prépayée			
Commande de chèque			
Execution de virements			
Autres à préciser : .....			

**Q5 : Quelles opérations vous effectuez via le téléphone fixe (serveur vocal et centre d'appel)?**

	Plutôt		
	très fréquemment	fréquemment	occasionnellement Jamais
Consultation solde et les derniers mouvements en compte			
Commande de chèque			
Consultation du cours des devises			
Information sur les produits et services/adresses agences GAB/DAB			
Réclamation			
Prise de rendez-vous avec un conseiller clientèle			
Autres à préciser : .....			

**Q6 : Quelles opérations vous effectuez via le téléphone portable (SMS et USSD)?**

	Plutôt			
	très fréquemment	fréquemment	occasionnellement	Jamais
Recharge ligne téléphonique				
Consultation compte (solde/mouvements)				
Alertes chèquiers et cartes bancaires (disponibilité, encours d'achat, désactivation, expiration etc)				
Alertes compte (mouvements, dépassements, sort d'un chèque, effet etc)				
Alertes crédit (sort d'une demande, tombée d'échéance, déblocage etc)				
Autres à préciser : .....				

**Q7 : Utilisez vous internet pour accéder à vos banque à distance?**

oui	non

**Si oui, continuez avec Q8**  
**Sinon passez à Q13**

**Q8 : Vous le faites via :**

	très fréquemment	Plutôt fréquemment	occasionnellement	Jamais
Le web sur votre PC				
Le web sur votre mobile/tablette				
Une application de votre banque téléchargée sur votre mobile/tablette				

**Q9 : Allez vous sur le site web de votre banque**

Oui	Non

**Si oui, continuez avec Q10**  
**Sinon, passez directement à Q11**

**Q10 : Quelles sont les informations que vous consultez sur le site Web de votre banque ?**

	Plutôt			
	très	fréquemment	occasionnellement	Jamais
Actualités de la banque				
Cours de change des devises/ bourse (OPCVM)				
Simulateur de crédit/placement				
Description de l'offre des produits et services				
Autres à préciser : .....				

**Q11 : Etes vous abonné à l'espace internet de votre banque ?**

Oui Non

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

**Si oui, répondez à Q12**

**Sinon, passez directement à Q13**

**Q12 : Quelle est votre fréquence d'utilisation des possibilités offertes au niveau de votre espace client ?**

	Plutôt			
	très	fréquemment	occasionnellement	Jamais
Consultation (compte/carte bancaire/ encours crédit, placement etc)				
Téléchargement documents (extrait de compte/avis d'opérations etc)				
Carte bancaire (téléchargement carte prépayée)				
Commande de chéquier				
Virement				
Alerte par e-mail (situation compte/diponibilité chéquier/carte bancaire etc)				
Autres à préciser : .....				

**Q13 : Quel est votre niveau de satisfaction des informations, opérations et services fournis au niveau du :**

	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait	Ne l'utilise pas
DAB/GAB					
Téléphone (serveur vocal et centre d'appel )					
Téléphone portable (SMS et USSD)					
Site web de la banque depuis PC					
Site web de la banque depuis mobile/tablette					
Application de votre banque téléchargée sur votre mobile/tablette					

**Q14 : Pourquoi vous utilisez la banque à distance?**  
**possibilité de cocher plusieurs choix**

- Gain de temps en évitant les files d'attente pour les opérations courantes
- Accès permanent indépendamment des heures d'ouverture des agences ou de la disponibilité des conseillers de clientèle
- Moins coûteux
- Rapidité d'exécution
- Volonté d'essai suite publicité/conseil etc
- Autres à préciser : .....

**Passez à Q17**

**Q15 : Pourquoi vous n'utilisez pas la banque à distance?**  
**possibilité de cocher plusieurs choix**

- Vous préférez le contact humain à l'agence
- Vous n'avez pas confiance quant à la sécurité qu'offrent ces modes
- Les modes de banque à distance sont complexes
- Pas d'explication suffisante de la part de votre banque
- Autres à préciser : .....

**Q16 : Voyez vous au futur utiliser la banque à distance ?**

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Si oui, continuez avec Q17**  
**Sinon, passez à Q18**

**Q17 : Classez par ordre d'importance les moyens que vous privilégiez (classement de 1 à 5)  
 (1 pour le plus important jusqu'à 5 pour le moins important)**

DAB/GAB

Téléphone (serveur vocal et centre d'appel )

Téléphone portable (SMS et USSD)

Internet depuis votre PC

Internet depuis votre smartphone/tablette


**Q18 : Vous allez en agence pour :**

tous les jours	une fois par semaine	une fois par mois	une fois par semestre	une fois par an/ 2 ans	Jamais

**Opérations courantes :**  
 (retrait, versement, espèces, remise chèques/effets  
 extrait de compte, commande de chéquier)

**Information et conseil :**  
 Conseil (pour le financement, placement etc)  
 Autres à préciser : .....

**Q19 : Comment jugez vous au niveau de votre banque :**

L'offre des produits et services  
 La qualité du conseil et la prise en charge  
 Le temps d'attente au niveau de l'agence  
 La durée d'exécution des opérations au niveau de l'agence  
 Autres à préciser : .....

Excellente	Plutôt bonne	Plutôt pas bonne	Mauvaise

**Q20** **Genre**  
 Masculin Féminin

Age
Moins de 20 ans
Entre 20 et 30 ans
Entre 30 et 40 ans
Plus que 40 ans

**Catégorie socioprofessionnelle**

Etudiant
Employé
Cadre
Ouvrier
Fonction libé
Retraité
Sans emploi

Si vous le souhaitez, précisez le nom de votre banque :

AMEN BANK	BFT	BTE
ATB	BTS	BIAT
ATTIJARI BANK	BTL	BNA
BH	BTK	AL BARAKA BANK
BT	ZITOUNA BANK	
	STB	
	UBCI	
	UIB	
	QNB	
	STUSID BANK	

# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	<i>i</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>i</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>iii</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>iv</i>
<i>Introduction</i> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La banque à distance : Pilier de la transformation numérique</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 : Présentation des concepts autour des TIC</b> .....	<b>4</b>
1.1 TIC et économie numérique .....	4
1.2 L'e-commerce .....	6
1.3 L'e-government .....	6
1.4 La banque en ligne .....	7
1.5 La banque à distance .....	8
1.5.1 Présentation .....	8
1.5.2 Les canaux de la banque à distance.....	9
1.5.2.1 Les automates de banque.....	9
1.5.2.2 Le téléphone fixe .....	9
1.5.2.3 Le mobile.....	9
1.5.2.4 L'internet.....	10
<b>Section 2 : Le numérique en chiffres</b> .....	<b>12</b>
2.1 Les TIC dans le monde .....	12
2.1.1 Le taux de pénétration de l'internet.....	13
2.1.2 La couverture par les réseaux de téléphonies mobiles 2G et 3G .....	13
2.1.3 L'utilisation de téléphones mobiles et des smartphones :.....	14
2.1.4 L'e-commerce .....	15
2.1.5 L'e-government.....	17
2.2 Les TIC en Tunisie.....	17

2.2.1 Le taux de pénétration d'internet.....	17
2.2.2 La couverture par le réseau de téléphonie mobile 3G .....	18
2.2.3 L'utilisation du mobile et du smartphone .....	18
2.2.4 L'e-commerce .....	19
2.2.5 L'e-government.....	20
<b>Section 3 : La banque à distance .....</b>	<b>21</b>
3.1 La banque à distance dans le monde.....	22
3.1.1 L'e-banking.....	22
3.1.2 Le mobile banking.....	22
3.1.3 Le mobile payment .....	24
3.1.4 Les réseaux sociaux .....	26
3.2 La banque à distance en Tunisie .....	27
3.2.1 L'e-banking.....	28
3.2.1.1 Présentation de l'offre .....	28
3.2.1.2 Sécurité .....	30
3.2.2 Le mobile banking.....	31
3.2.3 Le mobile payment .....	33
3.2.4 Les réseaux sociaux .....	35
3.2.5 Récapitulatif de l'offre de banque à distance .....	35
3.2.6 Cadre réglementaire et légal de l'offre des services en ligne .....	36
<b>Chapitre 2 : Les clés de la transformation numérique de la banque.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Le modèle relationnel de la banque.....</b>	<b>39</b>
1.1 La banque multicanale.....	40
1.1.1 Présentation de la notion Multicanal .....	40
1.1.2 Présentation du modèle.....	40
1.1.3 Conséquences de l'adoption de ce modèle .....	41
1.1.4 Limites du modèle .....	42
1.2 La banque omnicanale.....	42
1.2.1 Présentation des notions Crosscanal et Omnicanal .....	42



1.2.2	Présentation du modèle .....	43
1.2.3	Conséquences de l'adoption du modèle .....	43
1.2.4	Atteindre l'objectif de l'omni-canal .....	44
1.3	La banque digitale .....	45
1.3.1	Présentation du modèle .....	45
1.3.2	Exemples .....	45
<b>Section 2 : Le back office bancaire.....</b>		<b>46</b>
2.1	Avantages de l'automatisation des processus opérationnels .....	46
2.2	Les freins à l'automatisation des processus opérationnels .....	48
2.3	Solutions pour réussir l'automatisation.....	49
2.3.1	Les solutions tactiques .....	49
2.3.1.1	Le Document Management System ou la dématérialisation des documents .....	49
2.3.1.2	La signature électronique .....	50
2.3.2	Les solutions stratégiques .....	50
2.3.2.1	Le Business Process Management BPM.....	50
2.3.2.2	Le Lean management .....	51
2.3.3	Les solutions de transformation .....	52
<b>Section 3 : Organisation et métiers bancaires .....</b>		<b>52</b>
3.1	Organisation et agencement .....	53
3.2	Métiers bancaires .....	55
3.2.1	Impact sur les métiers de la « Force de Vente » .....	55
3.2.1.1	Le chargé de clientèle (particuliers et professionnels).....	55
3.2.1.2	Les directeurs d'agence .....	56
3.2.2	Impacts sur les « Métiers des Traitements » .....	57
3.2.2.1	Les métiers des technologies de l'information .....	57
3.2.2.2	Le Gestionnaire de back office .....	57
3.2.3	Impacts sur les « Fonctions support » .....	58
3.2.3.1	Les métiers du marketing.....	58

3.2.3.2 Les métiers du risque : .....	58
3.2.3.3 Les métiers de la communication.....	58
3.2.3.4 Les métiers des Ressources Humaines RH.....	58
3.2.3.5 Autres fonctions supports.....	59
<b>Chapitre 3 : Validation empirique .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Méthodologie du travail.....</b>	<b>60</b>
1.1 Préparation de l'enquête.....	60
1.1.1 Présentation de l'outil de l'enquête : le questionnaire .....	60
1.1.1.1 Définition .....	60
1.1.1.2 Avantages.....	60
1.1.1.3 Limites .....	60
1.1.2 Objectif de l'enquête et hypothèses de recherche .....	61
1.1.3 Le choix de la population cible et l'échantillon .....	61
1.2 Conception du questionnaire .....	62
1.2.1 Organisation du questionnaire .....	62
1.2.2 Les types de questions .....	62
1.2.2.1 Les questions fermées.....	62
1.2.2.2 Les questions pré-formées (pré-codées) ou « cafétéria » .....	62
1.2.3 Rédaction du questionnaire .....	63
1.2.4 Prétest du questionnaire.....	63
1.2.4.1 Des collègues au niveau de notre entreprise de parrainage .....	63
1.2.4.2 Prétest du questionnaire auprès d'une dizaine de répondants cibles .....	64
1.2.5 La structure du questionnaire.....	64
1.3 La collecte des réponses.....	66
1.3.1 L'administration du questionnaire.....	66
1.3.2 La phase d'acquisition des données .....	66
<b>Section 2 : Analyse des résultats.....</b>	<b>66</b>
2.1 Présentation de l'échantillon .....	67
2.1.1 Taille de l'échantillon.....	67

---

2.1.2 Description de l'échantillon : .....	67
2.2 Interprétations des réponses recueillies .....	69
<b>Section 3 : Rapport d'enquête.....</b>	<b>81</b>
<b><i>Conclusion.....</i></b>	<b><i>84</i></b>
<b><i>Bibliographie.....</i></b>	<b><i>86</i></b>
<b><i>Annexes.....</i></b>	<b><i>89</i></b>
<b><i>Table des matières.....</i></b>	<b><i>96</i></b>