

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont provoqué de profondes mutations au sein de la société de consommation et de commercialisation actuelle.

Internet et les différents outils qui en découlent sont, aujourd'hui, ancrés dans les habitudes des consommateurs et utilisateurs.

Le concept des nouvelles technologies est apparu dans les années 1970 suite au développement connu dans le domaine de l'audiovisuel et de l'informatique et s'est étendu par la suite aux télécommunications. Les TIC ont bouleversé le monde du travail et de l'entreprise, tant dans la gestion et l'organisation que dans la diversité et la multiplicité des produits.

Cette nouvelle donne a obligé les banques à revoir leurs offres en proposant de nouveaux services. Les TIC sont devenus la base de toute stratégie organisationnelle et structurelle nécessitant des investissements matériels et humains.

Les technologies de l'information et de la communication ont investi tous les secteurs de l'économie, dont le monde bancaire. Ce dernier ne déroge pas à la règle, il est déjà parmi les premiers secteurs du commerce électronique.

En effet, le secteur bancaire est très présent sur la toile ; les sites bancaires sont de plus en plus nombreux avec une offre diversifiée et variée. En ce qui concerne l'organisation du travail et la productivité, un gain de temps considérable dans le traitement des données avec une efficacité et une précision sans précédent.

Les besoins du consommateur ont évolué dans le domaine bancaire, il est de plus en plus exigeant et connaisseur ; la demande n'est plus la même. Les TIC sont une mine d'informations pour les professionnels bancaires pour mieux comprendre leur clientèle et la satisfaire en temps réel.

Il est vrai que les TIC prennent de plus en plus de place dans l'organisation des structures de service au niveau des banques surtout dans les pays développés où l'offre et la demande sont bien alignés par rapport au concept. Ainsi, de nombreuses études affirment que le secteur bancaire a su imprimer une certaine dynamique grâce à une meilleure définition des procédures en vigueur et une meilleure structuration du système en général ; l'intégration des NTIC apporte une réponse supplémentaire au problème de la saturation des canaux naturels de distribution de services bancaires.

Problématique

De tout ce qui précède, nous formulons la problématique de recherche suivante :

Comment le digital modifie durablement la façon de faire du Crédit Populaire d'Algérie?

Questions secondaires

Compte tenu des éléments précédents, en vue de répondre à notre problématique principale nous allons essayer de répondre, tout au long de ce travail, aux interrogations intermédiaires suivantes :

- Qu'entend-on par « digital » dans la banque ?
- Quel est l'impact du numérique sur la banque et ses clients?
- Comment les métiers de la banque vont-ils être impactés par le numérique ?

Hypothèses

Avant d'entamer notre travail de recherche et pour apporter des réponses à ces questions nous aborderons le sujet en faisant introduire les hypothèses suivantes :

-Hypothèse n°1 : A l'heure du digital, le client n'est plus le même. Il est de plus en plus exigeant sur la qualité du service.

-Hypothèse n°2 : Les banques doivent transformer leurs modèles de distribution pour répondre à l'évolution du consommateur.

-Hypothèse n°3 : Les banques sont amenées à revoir leurs processus internes, recourir aux possibilités de l'utilisation des données pour soutenir cette transformation.

Importance de l'étude

Notre thème tire son importance du fait que le digital envahit notre société à un rythme accéléré, les canaux numériques et les usages ne cessent de s'accroître. Cette révolution digitale a eu un impact fort sur les banques et leur métier, notamment les banques algériennes.

Objectifs de l'étude

Selon Michel Serres, la révolution numérique en cours aura des effets au moins aussi considérables qu'en leur temps l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Les notions de temps et d'espace en sont totalement transformées et les façons d'accéder à la connaissance profondément modifiées. (Michel Serres, Petite Poucette, Editions Le Pommier, 2012).

Le présent travail a pour objectif de donner des éléments de compréhension de ces effets, et en particulier sur la banque de détail. Il tend à clarifier, illustrer et ouvrir le débat sur ce qu'est le digital, sur le sens et les caractéristiques qu'on lui attribue communément, mais aussi sur ce que son déploiement implique en termes de changement d'usage des clients et en termes d'évolution du business model, de l'organisation et des métiers de la banque de détail.

La méthodologie de recherche

En raison de la nature du sujet traité, la méthodologie de recherche que nous avons adoptée est une approche descriptive, analytique et déductive.

Dans le souci d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons essayé de faire une combinaison des études documentaire, qualitative et quantitative.

Les axes de recherche

Nous avons organisé notre travail en deux parties. La partie pratique viendra renforcer le volet théorique.

Notre recherche sera développée autour de quatre chapitres :

Axe 1 : Il traitera les concepts de base liés à la stratégie digitale. Une première section abordera l'utilisation du web et des TIC et la seconde, les objectifs et le positionnement de la stratégie digitale. Nous décrirons l'évolution du mix marketing à travers la dernière section.

Axe 2 : Il sera consacré à la digitalisation de la banque. Il est également divisé en trois sections. La première section est dédiée à la résistance de la banque traditionnelle au numérique. Ensuite nous exposerons le modèle bancaire tel qu'il est aujourd'hui, et enfin dans la dernière section, il serait important d'aborder l'impact du numérique sur les métiers de la banque.

Axe 3 : Il portera sur la présentation du Crédit Populaire d'Algérie à travers ces chiffres clés, son organisation ainsi que la situation actuelle du système bancaire dont il fait partie.

Axe 4 : Dans ce chapitre, nous effectuerons une étude empirique afin d'évaluer l'impact du digital sur la clientèle du Crédit Populaire d'Algérie, son offre et ses processus internes .

Première partie : partie théorique



CHAPITRE I : LA STRATEGIE DIGITALE

INTRODUCTION

Le développement de la Technologie dans tous les secteurs économiques a amené les banques dans le monde entier à investir progressivement dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Ces dernières sont de plus en plus utilisées et ne cessent de se développer dans un environnement caractérisé par de profondes mutations et sont ainsi devenues des moyens indispensables au développement de l'activité bancaire.

Toutefois, à l'ère d'un consommateur hyperconnecté, le marketing a dû être réinventé du moment que l'investissement dans les NTIC ne constitue plus un choix mais une nécessité.

Avec la digitalisation du parcours client et la démultiplication des signaux émis, l'avenir du mix marketing appartient donc à ceux qui maîtrisent la data et embrassent les technologies!

Ainsi au cours de ce premier chapitre, nous nous proposons, par souci méthodologique de mettre en exergue la dimension théorique relative à la stratégie digitale dont nous allons dans un premier temps aborder l'utilisation du Web et des NTIC. Nous présenterons ensuite les objectifs de positionnement de la stratégie digitale et enfin nous évoquerons l'évolution du mix marketing.

SECTION I: UTILISATION DU WEB ET DES NTIC

Depuis toujours, l'homme a cherché à améliorer ses moyens de communication. Au XXe siècle, les télécommunications trouvent dans l'informatique un allié solide, notamment avec Internet et forment de ce fait, la partie la plus récente de l'histoire de la communication humaine.¹

La révolution de l'information modifie considérablement les économies du XXI siècle de la même manière que la révolution industrielle a orienté celle du XXe. Pour de nombreux experts, il s'agit de l'avènement d'une ère nouvelle qui ouvre de vastes possibilités de communication entre les hommes et les entreprises s'affranchissant des barrières du temps, de l'espace, parfois même de la réalité concrète.

I. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

I.1. Définitions

Dans la littérature consacrée à ce sujet, on constate qu'il n'y a pas de consensus sur la définition des NTIC vu leurs hétérogénéité et complexité. En effet, on peut distinguer selon les auteurs les définitions suivantes :

Selon le grand dictionnaire terminologique les NTIC sont «L'ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des technologies évoluées du multimédia et des télécommunications qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information.»

CHAPRON² donne la définition suivante des TIC : « TIC, technologie de l'information et de la communication : expression aux contours assez flous, apparue avec le développement des réseaux de communication, désignant tout ce qui tourne autour d'internet et du multimédia, elle recouvre également la notion de convivialité accrue de ces produits et services destinés à un large public de non-spécialistes au confluent de l'informatique, des réseaux de télécommunication et de l'audiovisuel, les TIC s'adressent au plus grand nombre.»

Pour SIMON H.³, (Prix Nobel en Sciences Economiques 1978), les technologies de l'information aident à rendre toute information accessible aux utilisateurs, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront

¹ Hachette Jeunesse, « *Internet expliqué aux jeunes* », zoom sur internet Hors-série, Paris, Novembre 1999, p.8

² CHAPRON, (B). « *Evaluation des systèmes d'information pour une optimisation du management des forces de vente* ». www.systemesdinformation.fr/glossaire.html, consulté le : 29/05/2018 17:51.

³ Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université, D'ORAN, N°3 mars 2004, P.68.

stockés dans les mémoires électroniques, elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.

Les TIC regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs.⁴ Ces TIC exigent des compétences élevées. Il est généralement fréquent d'associer les NTIC à la société d'information, ce qui donne une dimension sociétale à ces technologies, vu leur impact étendu. Avec le développement et la diffusion des TIC on assistera à des modifications de la société elle-même voir même de la civilisation et on dit qu'à chaque innovation ou développement technologique correspond une ère civilisationnelle nouvelle.⁵

Le secteur des TIC regroupe les services de 3 filières :

- ✓ La filière informatique (ordinateurs, serveurs, matériels de réseau, périphériques, logiciels) ;
- ✓ La filière des télécommunications (équipements de transmissions, de commutation, relais, terminaux, câbles et fibres optiques) ;
- ✓ La filière électronique (composants, circuits imprimés, cartes à puces, équipements électroniques grand public, instruments de mesure et de contrôle).

Les TIC regroupent un ensemble d'outils interconnectés, qui permettent un maximum d'interactivité en termes de coordination d'actions, de mémorisation, d'élaboration de plan d'action et de circulation rapide de l'information et qui aussi abolissent les frontières entre l'entreprise et son environnement.

Pour conclure ces définitions on peut dire que les NTIC sont un ensemble de technologies utilisé dans des différents secteurs d'activité à caractère personnel (vie privée) ou professionnel, pour traiter, échanger, exploiter des informations, des moteurs du processus d'innovation de création de développement des compétences.

I.2. Évolution de la terminologie

L'avènement de l'Internet et principalement du Web comme média de masse et le succès des blogs, des réseaux sociaux, des wikis ou des technologies Peer to Peer confèrent aux TIC une dimension sociétale. Gérard Ayache dans « La Grande confusion », parle d'« hyper information » pour souligner l'impact anthropologique des nouvelles technologies.

⁴ CHATELAIN (Yannick) et ROCHE (Loïck) « *cybergagnant* », Ed Maxima Paris 2000 P.31.

⁵ PATEYRON, (Emmanuel Arnaud), ROBERT (SALMON), « *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise* », Ed Economica, Paris, 1996, P.36.

De nombreux internautes, quant à eux, considèrent l'Internet comme une technologie de la relation (TR) : Joël de Rosnay a repris cette expression dans « La révolte du pronétariat : des mass média aux média des masses ». Le Web 2.0 est permis par les TIC. Le concept de technologies de l'information et de la communication est à rapprocher de celui de société de l'information en raison de son impact sur le fonctionnement de la société.

I.3. TIC ou NTIC

Cette notion de NTIC a été créée à l'initiative de nombreux ingénieurs réseaux qui suite à l'évolution des technologies réseaux ont pensé nécessaire de distinguer ces technologies des anciennes. Toutefois aucune délimitation n'existe entre TIC et NTIC.

Le N dans NTIC sous-entend que ces technologies sont récentes, or ce n'est pas forcément le cas, puisque la majeure partie de ces technologies a été implantée dans les entreprises depuis au moins 15, voire 20 ans. On peut donc légitimement se demander quand est ce qu'une NTIC devient ancienne. Cela conduit à une tendance qui est la disparition de ce terme.

Le N de l'acronyme NTIC renvoie donc à une évolution dont la notion de « communication en réseaux » émerge comme l'aspect le plus neuf : ce qui innovant, ce n'est pas tant la technique ou les machines en elles-mêmes que les usages, les échanges, les rencontres qu'elles permettent et suscitent. La nouveauté n'est pas dans le degré de sophistication ou les capacités nominales d'un équipement mais dans la manière dont son agencement résonne ou fait écho dans l'organisation. »⁶

I.4. Enjeux des TIC et importance économique

La valeur et l'impact des TIC, en tant que technologies universelles, découlent principalement de leur exploitation dans d'autres secteurs économiques et sociaux.

Trois caractéristiques des TIC sont particulièrement importantes pour le développement économique et social, à savoir leur capacité de:

- a) accroître l'efficacité des processus économiques et sociaux;
- b) accroître l'efficacité de la coopération entre différentes parties prenantes;
- c) accroître le volume et l'éventail de l'information accessible aux individus, aux entreprises et aux gouvernements.

⁶ KEFI, (H) ABDESSALEM, *Evaluation des technologies et systèmes d'information*, Thèse de doctorat en science de gestion, université PARIS Dauphine, P.34.

La concrétisation de ce potentiel dépend non seulement de la technologie elle-même, mais aussi des interactions entre la technologie et d'autres facteurs, notamment les capacités humaines nécessaires pour les exploiter.

Les TIC jouent un rôle majeur dans la compétitivité des entreprises et dans l'efficacité des administrations et des services publics (santé, éducation, sécurité,..). Ils sont devenus également un enjeu crucial pour la production et la diffusion des biens culturels. Selon le rapport « Technologies Clés 2015 », le secteur des TIC est devenu un segment majeur de l'économie des principaux pays industrialisés avec une contribution directe de 5,9 % du PIB en Europe (et 7,5 % aux États-Unis). Au-delà du secteur lui-même, les TIC contribuent au développement de tous les autres secteurs économiques, représentant en effet plus de 50 % de la croissance de la productivité en Europe (source: Commission Européenne), les perspectives de croissance du secteur STIC sont par ailleurs considérables avec +8 % de croissance par an pour l'économie d'internet d'ici 2016 selon le Boston Consulting Group.

I.5. Convergence des TIC et brouillage des frontières

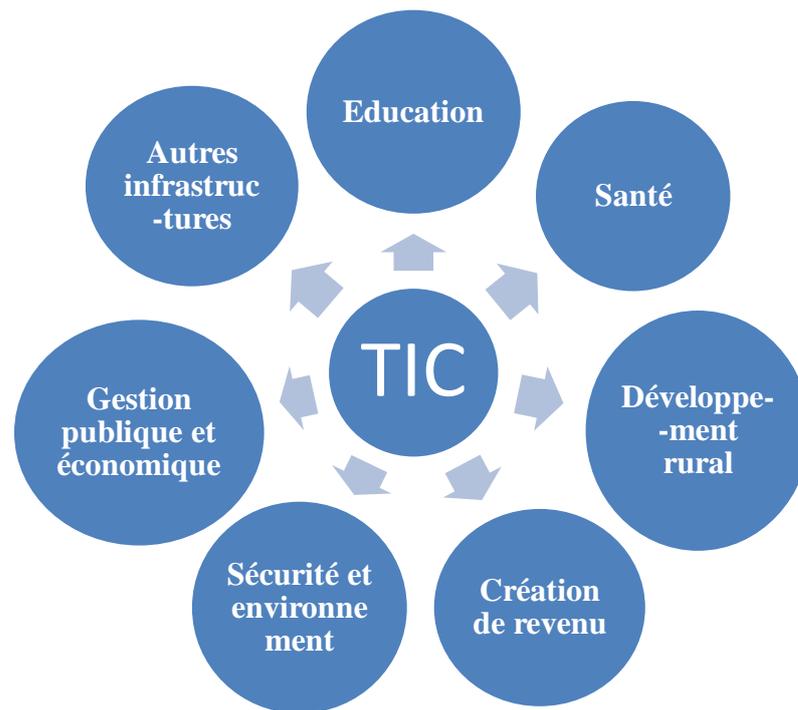
Un téléphone mobile est aussi un terminal pour surfer sur Internet, consulter des vidéos ou utiliser diverses applications.

Le phénomène le plus caractéristique des TIC est le brouillage des frontières entre télécommunications, informatique et audiovisuel/ multimédias. Un rapport des Nations unies insiste sur l'impact de la convergence des TIC : "La convergence a supprimé nombre de distinctions entre les secteurs des TIC, notamment la radiotélédiffusion, l'informatique et les télécommunications, et a favorisé l'innovation dans des secteurs autres que les TIC, tels que les services financiers. Dès lors, les utilisateurs ont accès à du contenu, à des services et à des applications sur de multiples plates-formes, ce qui accroît la versatilité et la sophistication de l'accès à l'information et de l'utilisation des communications".

La fertilisation croisée des produits issus de domaines autrefois bien séparés et maintenant confondus est à l'origine d'une multitude de services innovants. Il est désormais de plus en plus difficile d'étudier l'un des domaines des TIC sans tenir compte des autres.

II. Utilisations des TIC

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, les TIC envahissent tous les secteurs de la vie sociale, professionnelle ou culturelle.

Figure n°01: Liens potentiels entre le TIC et le développement général

II.1. Applications des TIC dans les différents domaines

II.1.1. Administration électronique ou e-gouvernement

L'administration électronique peut se développer dans tout type d'administration ou de service public, en contact avec le public (front-office) ou non (back-office). Elle se caractérise par l'emploi de technologies de l'information et de la communication visant à améliorer les processus, la communication entre usagers et administrations ou entre administrations et l'efficacité de l'administration, que ce soit sur le plan des délais, de la qualité, ou de la productivité des agents publics.

Les supports de l'administration électronique sont nombreux. On pense souvent d'abord à Internet (services *web* sur ordinateur ou téléphone mobile), mais un projet d'administration électronique peut aussi s'appuyer sur toute forme de télématique, la communication en champ proche, Bluetooth ou RFID (« Internet des objets ») ainsi que les projets de carte à puce, éventuellement combiné à la biométrie et/ou à la technologie RFID (carte d'identité électronique, passeport biométrique, etc.) ainsi que des procédures de vote électronique, ou encore la vidéosurveillance, laquelle peut converger avec l'informatique, la constitution de bases de données et des procédés biométriques de reconnaissance faciale.

II.1.2. Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)

Les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) recouvrent les outils et produits numériques pouvant être utilisés dans le cadre de l'éducation et de l'enseignement (TICE = TIC + Enseignement).

Les TICE regroupent un ensemble d'outils conçus et utilisés pour produire, traiter, entreposer, échanger, classer, retrouver et lire des documents numériques à des fins d'enseignement et d'apprentissage. L'étude des méthodes d'enseignement intégrant les TICE est quant à elle l'objet de la technopédagogie.

Selon l'UNESCO⁷ : « Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont, en peu de temps, devenues l'un des piliers de la société moderne. Aujourd'hui, de nombreux pays considèrent la compréhension de ces technologies et la maîtrise de leurs principaux concepts et savoir-faire comme partie intégrante de l'éducation de base, au même titre que la lecture, l'écriture et le calcul. »

II.1.3. Cybersanté

Selon l'OMS, la Cybersanté se définit comme l'utilisation sécurisée et économiquement avantageuse de technologies de l'information et de la communication en appui à la santé et aux domaines sanitaires ; notamment les services de soins de santé, la surveillance sanitaire, les publications, l'éducation, les connaissances et la recherche dans le domaine de la santé.

On constate une augmentation manifeste de l'impact de la cybersanté sur la prestation de services de soins de santé dans le monde aujourd'hui, et la manière dont celle-ci rend les systèmes de santé plus efficaces et réactifs aux besoins et attentes des individus.

Il existe dans la région de la Méditerranée orientale différents niveaux de maturité et de préparation en ce qui concerne l'utilisation de la cybersanté en tant que vecteur essentiel de la prestation de services de soins de santé.

II.1.4. Informatique verte

L'informatique durable, la green computing , ou green IT, ou green information technology ou informatique verte est un concept qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique, et sociale des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il s'agit d'une manière globale et cohérente de réduire les nuisances rencontrées dans le domaine

⁷<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129538f.pdf>

des équipements informatiques et ce, durant l'ensemble de la durée de vie de chaque équipement : soit aux différents stades de fabrication, d'utilisation (consommation d'énergie) et de fin de vie (gestion/récupération des déchets, pollution, épuisement des ressources non renouvelables). Ce concept s'inscrit plus largement dans la notion d'informatique éco-responsable » ou de développement durable.

Le Journal Officiel français du 12 juillet 2009 utilise le terme « éco-TIC » comme équivalent de « Informatique verte ». Selon la définition qu'il en donne, les « écotechniques de l'information et de la communication » sont des techniques de l'information et de la communication dont la conception ou l'emploi permettent de réduire les effets négatifs de l'activité humaine sur l'environnement.

Ce même Journal Officiel précise que « la réduction des effets négatifs de l'activité humaine sur l'environnement tient à la diminution de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre qui résulte du recours aux écotechniques ou à la conception même de ces techniques, qui s'attache à diminuer les agressions qu'elles pourraient faire subir à l'environnement au cours de leur cycle de vie ».

II.1.5. Cybercommerce

Le commerce électronique (ou commerce en ligne, vente en ligne ou à distance, parfois cybercommerce) est l'échange pécuniaire de biens, de services et d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet. On emploie également la dénomination anglaise « e-commerce ».

Dans le cadre du commerce inter-entreprises, on utilise depuis de nombreuses années des réseaux de EDI. Des transactions électroniques se réalisent également sur les réseaux téléphoniques mobiles. Ce commerce par téléphones mobiles se dit commerce mobile ou m-commerce (abréviation de l'anglais mobile commerce).

Dans un contexte de contraintes environnementales fortes, le développement de la vente à distance tend à transformer les problématiques de logistique.

II.2. Avantages de l'investissement dans les TIC

Le développement du secteur des TIC s'est appuyé sur de grandes évolutions économiques structurantes. Les économies d'échelle et les progrès technologiques obtenus dans le cadre de la fabrication des composants et des terminaux qui permettent d'une part, de réduire les coûts unitaires et d'attirer logiquement plus d'utilisateurs, et d'autre part, d'en accroître fortement les performances. L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux

moteurs de compétitivité des entreprises. Il est d'ailleurs reconnu que le développement des TIC favorise le commerce et l'économie⁸.

La révolution numérique, avec la numérisation accrue des contenus et services et le développement de l'internet, a permis par ailleurs d'étendre très largement la diffusion des TIC au-delà des grandes entreprises auprès du grand public. Les technologies numériques et IP permettent de promouvoir de nouveaux modèles économiques (micro-paiement en ligne, abonnement illimité, etc.) ou d'améliorer considérablement les modèles existants (mesures statistiques dans la publicité, etc.) Les TIC profitent ainsi des caractéristiques intrinsèques du numérique impliquant des coûts marginaux de stockage ou de duplication de l'information quasi nuls et de coûts de traitement et de communication très faibles.

Il est donc possible de bénéficier de coûts de transaction très faibles sur Internet (en comparaison des solutions hors ligne) et de proposer une combinaison à faible coût de différents contenus et services numériques et de leurs données associées. Les TIC permettent aussi de répondre au moins en partie à de grands enjeux sociétaux comme notamment l'amélioration de la qualité de vie via l'accès et l'échange d'information, le développement durable (via la limitation des déplacements grâce aux échanges distants), la conservation du patrimoine ou encore la fourniture d'outils permettant d'accélérer le développement de nouveaux modèles d'innovation.

Le secteur des TIC recouvre l'ensemble des filières relatives aux technologies, aux contenus et aux services numériques, à savoir notamment :

- L'électronique industrielle et les composants
- L'électronique grand public, les équipements audio et vidéo par exemple
- Le matériel informatique : serveurs, pc et périphériques, équipements de transmission de données.
- Les équipements de télécommunication : équipement de réseaux, terminaux, logiciels et services associés.
- Les logiciels et les services informatiques embarqués, infrastructure ou applicatifs, professionnels et grand public (dont notamment jeux vidéo)
- Les services internet logiciel comme les moteurs de recherche ou les réseaux sociaux
- Les services de télécommunication : téléphonie fixe et mobile ; transmissions de données.
- Les services et contenus multimédia : télévision, vidéo, cinéma, musique numérique, radio, livre numérique,

⁸ A. CHENEAU-LOQUAY, Mondialisation et technologie de la communication en Afrique, Ed. Karthala, Paris 2004, p.144

- La simulation, la modélisation et le calcul intensif.
- Le e-commerce et les médias électroniques.

Au-delà du secteur lui-même, les TIC contribuent au développement de tous les autres secteurs économiques.

II.3. L'investissement dans les NTIC en Algérie

Depuis l'indépendance de l'Algérie et jusqu'à aujourd'hui, le secteur des télécommunications est resté peu développé. Cela illustre l'absence de prise de conscience de la valeur ajoutée que peuvent apporter les NTIC à l'économie nationale. Nous pouvons également citer parmi les obstacles au développement des NTIC la bureaucratie et le manque de transparence dans l'administration publique

D'après ses prévisions, la Banque Mondiale estimait en 2003 que le marché des NTIC en Algérie devrait atteindre 2.75 milliards de dollars à l'horizon 2007, avec un impact de l'utilisation de NTIC sur la croissance de 4,1% du PIB⁹.

Ces prévisions sont restées hors d'atteinte en raison de l'absence d'une véritable stratégie NTIC.

Tableaux n°01 : Données globales sur le secteur des NTIC en Algérie 2013

Chiffre d'affaires global (milliard USD)	5,5
Importation des NTIC (milliard DZD)	49 000
Contribution du marché des NTIC au PIB	4%
Emplois créés	14 000

Source : MOKRAN Ali, diffusion des NTIC au sein des entreprises algériennes, thèse de doctorat 2015, université de MOULOUZ MAAMRI TIZIOUZOU.P.46

La contribution des NTIC au PIB a été de 4% en 2013, le secteur employant 140 000 personnes dont 100 000 emplois directs. Le chiffre d'affaires du secteur représente USD 5,5 milliards, tandis que les importations relatives aux produits TIC sont estimées à DZD 49 000 milliards.

D'après l'ARPT, la contribution des NTIC au PIB national reste bien loin de la moyenne mondiale (7% du PIB). L'Algérie est en perte de vitesse par rapport à ses deux voisins directs : la contribution des TIC au PIB marocain étant de 7 %, tandis qu'elle supérieure à 13% en Tunisie, ce qui témoigne de l'immense retard qu'accuse l'Algérie dans ce secteur stratégique¹⁰.

⁹ B. Abdelkader, « *le ministre des P'TIC avance ses chiffres* ».PDF

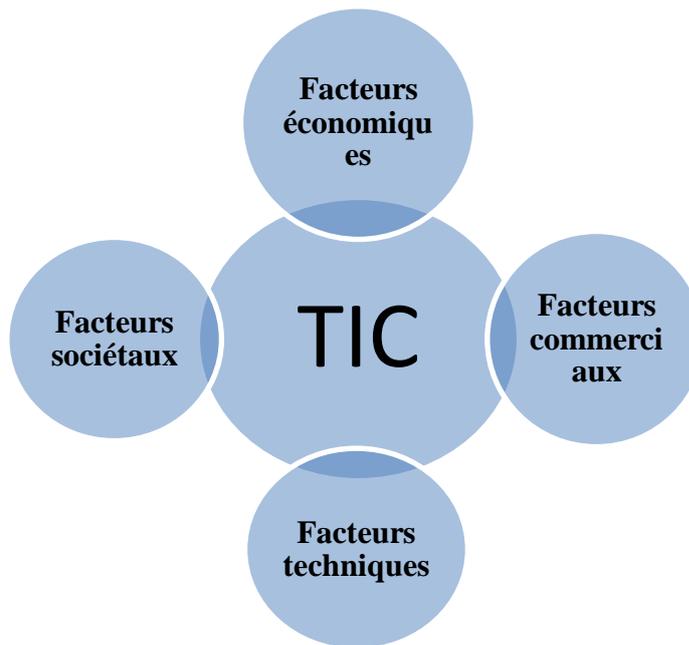
¹⁰ Rapport ARPT 2013-2014, déconnecté des TIC, p. 07.

L'Etat a essayé de trouver de nouvelles perspectives à travers de lancement de la téléphonie mobile 3G et 4G; la libéralisation de ce marché est susceptible d'améliorer les performances du secteur dans les années à venir.

III. Facteurs favorisant le développement des TIC

Il existe quatre facteurs qui favorisent le développement des TIC :

Figure n°02 : Facteurs favorisant le développement des TIC



III.1. Facteurs sociétaux

Les collectivités locales investissent dans l'enseignement sur les TIC pour perfectionner la compétitivité des établissements de leurs territoires. Une hausse du niveau d'éducation a permis l'utilisation d'ordinateurs personnels et de logiciels plus ou moins complexes par un coefficient croissant de la population.

Selon Bille Gates, PDG de Microsoft, à mi 1997 : « Internet entraînera de nombreux changements dans la société parce que c'est potentiellement un moyen extrêmement efficace de mettre en contact acheteurs et vendeurs».

III.2. Facteurs techniques

Une augmentation rapide de la capacité des processeurs et de la capacité des artères de transmission a entraîné une baisse importante des coûts unitaires des services de communications et surtout une génération croissante des systèmes d'accès à l'internet à haut débit. Au lieu d'avoir des infrastructures séparées pour chaque catégorie des services (téléphone, diffusion de l'audiovisuel, transmission des données, etc.), les informations de

toutes formes (texte, image, film, musique, photos, etc.) ont été numérisées, ce qui a permis de tirer profit de la convergence numérique dans les TIC en rassemblant des infrastructures de commutation et de transmission hors de prix. Cette numérisation est d'autant plus intéressante que ces infrastructures sont caractérisées par des coûts fixes élevés et des coûts marginaux faibles ce qui implique un immense changement des modèles économiques des opérateurs de télécommunications.

III.3. Facteurs commerciaux

Le marché des TIC a été bouleversé ces quinze dernières années. En premier lieu, avec l'essor colossal de la téléphonie mobile et de l'Internet fixe à haut débit, puis récemment avec l'internet mobile à haut débit, ce qui définit l'étape essentielle de la convergence des technologies du traitement de l'information et de la communication.

L'évolution des coûts des systèmes des TIC et le développement de la concurrence avec l'émergence de nouveaux fournisseurs de services ont favorisé l'essor spectaculaire des offres commerciales des services de l'information et de la communication. Cet essor est caractérisé par des bouquets de services avec des tarifs forfaitaires abordables incluant généralement des appels téléphoniques illimités, en accès à l'internet à haut débit et un accès à des chaînes de télévision.¹¹

Le but des opérations de télécommunication est de vendre de la bande passante et des services à valeur ajoutée, et non pas de vendre des minutes de télécommunication. La part des revenus des services de données et de l'internet est en hausse constante alors que la part des revenus des opérateurs de télécommunications venant de la téléphonie vocale est en baisse constante.

III.4. Facteurs économiques

Le développement des activités tertiaires au détriment des activités primaires et secondaires dans les pays industrialisés a augmenté les besoins de traitement de l'information et de communication des entreprises.

La diffusion des technologies de l'information représente l'exemple le plus flagrant de la pénétration intersectorielle des progrès technologiques, et elle constitue désormais une des principales sources potentielles de gains de productivité dans le secteur tertiaire.

Les nouvelles technologies d'information ont bouleversé l'organisation et la structure des entreprises et ont provoqué une nette amélioration des performances techniques dans beaucoup d'activités économiques.

¹¹ GUZZETTI Barbara, LESLEY Mellinee, « Handbook of Research on the Societal Impact of Digital Media », 2015

SECTION II: STRATEGIE DIGITALE: OBJECTIFS ET POSITIONNEMENT

La stratégie digitale est liée au développement exponentiel d'internet. Encore peu présente il y a quelques années, elle est maintenant devenue incontournable. Les supports et méthodes d'action envisageables dans une stratégie digitale sont aussi nombreux que divers.

I. Définition de la stratégie digitale

Selon Gabriel Dabi Schwebel -conférencier sur la transformation digitale-, on parle de stratégie digitale pour désigner la stratégie d'une entreprise ou d'une marque dans le domaine du marketing et de la communication au travers des canaux digitaux.

Comme une stratégie marketing « classique », la stratégie digitale est l'ensemble des éléments nécessaires dans un temps donné pour atteindre un/des objectif(s), compte tenu des contraintes de l'entreprise (moyens financiers, humains, techniques, juridiques...).

La stratégie digitale fait partie de la stratégie générale de l'entreprise. Elle en est complètement dépendante. Le Web s'invite à tous les niveaux : objectif, positionnement, mix marketing, plan d'action. C'est donc un objectif, un moyen, un canal de communication et un plan d'action spécifique.

II. Objectifs de la stratégie digitale

Inclure le digital et les NTIC dans une stratégie ne signifie pas tout oublier, tout effacer pour recommencer. Il est important de faire un point précis sur l'adéquation entre l'offre et la demande actuelle des clients, de redéfinir les composantes de cette stratégie.¹²

La stratégie digitale a pour but principal l'atteinte d'objectifs mesurables dans un temps donné. Ces objectifs doivent être en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, et non centrés sur des indicateurs de performance propres au web.¹³

II.1. Augmenter la notoriété

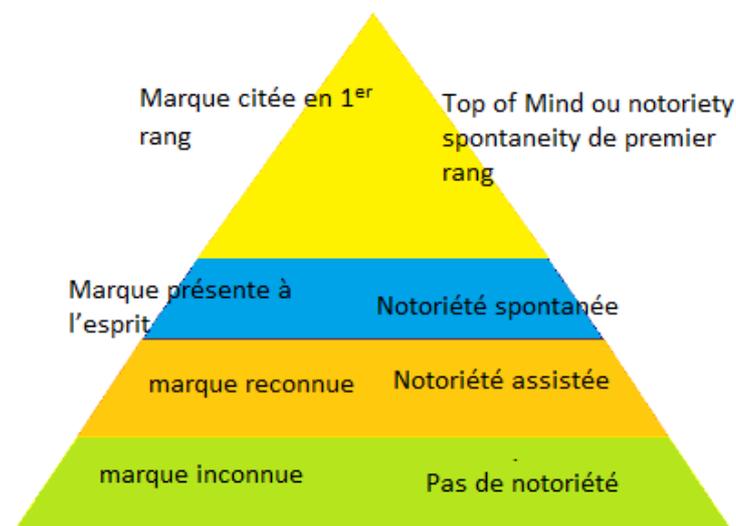
¹² RIOUX Philippe, "Web: comment internet a changé nos vies", 2011, disponible sur <http://www.ladepeche.fr/article/2011/08/14/1146352-web-comment-internet-a-change-nos-vies.html>

¹³ Tomson Reuters, « Internet deviendra en 2017 le premier support publicitaire » 2016, disponible sur <http://fr.reuters.com/article/technologyNews/idFRKCNOWN0LI>

Le but premier d'une stratégie digitale, et finalement inhérent à tous les autres objectifs, c'est bien d'améliorer la notoriété de son entreprise. Dans ce cas, les actions qui permettent une plus grande visibilité de la marque sur internet seront privilégiées. Cela peut inclure :

- tous types de publicités en ligne telles que :
 - ✓ le display (bannière internet).
 - ✓ l'achat de mots clefs sur Google.
 - ✓ la publicité sur Facebook, Youtube ou LinkedIn.
- la création de contenu à but informatif : en cherchant des informations relatives au secteur d'activité sur internet, l'internaute trouvera ses réponses sous forme d'article de blog, de vidéos, d'infographie ou d'images.
- une présence construite sur les réseaux sociaux : en animant la communauté de fans, l'entreprise bâti une forte relation avec eux.

Figure n°03 : La pyramide de la notoriété¹⁴



II.2. Accroître le chiffre d'affaires

Quel est l'intérêt d'une entreprise de jouir d'une forte notoriété, si cette dernière ne se traduit pas par une augmentation des ventes?! Alors comment traduire cet objectif de croissance sur le digital ? Dans un premier temps, en attirant du trafic qualifié vers le site web grâce au contenu qui est trouvable sur Google, les réseaux sociaux ou dans d'autres sites web (netlinking). En activant intelligemment l'emailing pour drainer des internautes déjà identifiés (puisque nous avons leur email) sur le site web.

Ensuite, en convertissant le trafic du site web en prospects puis en clients.

¹⁴ D.Aaker et J. Lendrevie , Le mangement du capital-marque,Dalloze, 1995

II.3. Améliorer la fidélisation

Acquérir un nouveau client coûte plus cher que le fidéliser. Sur le digital, on dispose de plusieurs pistes :

- ✓ rédiger du contenu dédié aux clients actuels
- ✓ créer des offres spécifiques à recevoir par e-mailing via des scénarios de marketing automation
- ✓ relier cet objectif au CRM de l'entreprise pour mieux connaître ses clients

Le digital est un fabuleux levier pour améliorer la relation client. En proposant des services, des expériences ou des solutions à leur problème, vous acquerrez votre lettre de noblesse en la matière auprès des consommateurs.

Il existe tout un panel d'actions que l'entreprise peut mettre en place :¹⁵

- ✓ un service après-vente dédié sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook ou Twitter¹⁶
- ✓ le suivi logistique par le digital
- ✓ un accès client spécifique
- ✓ un site web qui s'adapte intelligemment à son visiteur au travers du contenu
- ✓ des e-mailings personnalisés et contextualisés suivant des scénarios de marketing automation

Ainsi, les objectifs d'une stratégie digitale vont exactement dans le sens de la stratégie marketing de l'entreprise .

Le digital ne doit pas être décorrélé des ambitions marketing, bien au contraire, il doit les magnifier !

III. Positionnement de la stratégie digitale

Une fois les objectifs définis, deux cas de figures se présentent :

- Nous souhaitons promouvoir une marque ou une entreprise dans son ensemble : nous allons donc définir un positionnement unique.
- Nous souhaitons adresser un marché avec une gamme de produits et des cibles commerciales différentes : il faudra segmenter et cibler, puis se positionner sur chacun des segments de marché.

¹⁵ Channel News « Deux milliards de mobinautes en 2016 », 2015, disponible sur <http://www.informatiquenews.fr/deux-milliards-de-mobinautes-2016-42860>

¹⁶ DUGUA Pierre-Yves « L'incroyable jackpot des fondateurs d'Instragam », avril 2012, disponible sur <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2012/04/10/01007-20120410ARTFIG00568-l-incroyable-jackpot-desfondateurs-d-instagram.php>

Cette étape n'est pas spécifique au digital ! Elle fait partie de toute stratégie marketing. Le positionnement est indispensable pour toute stratégie; le digital n'échappe pas à la règle .¹⁷

L'entreprise doit connaître les composantes de son produit/ sa marque qui la différencient, la valeur ajoutée qu'apporte son produit ainsi que l'univers dans lequel sa marque souhaite se positionner:

- Imaginaire (exemple : Apple, Evian...)
- Clientèle (exemple : Skyrock, Jennifer...)
- Performance Prix (exemple : les discounters, SAP...)
- Mode de consommation (exemple : marques automobiles avec les urbaines, les familiales... ou les boissons énergétiques)

Le positionnement se doit d'être :

- **CLAIR** : simplement énoncé
- **PERTINENT** : en regard des attentes des consommateurs
- **STABLE** : un positionnement, même s'il doit évoluer, ne doit pas changer tous les 6 mois. Il doit être affirmé et assumé !
- **DISTINCTIF** : pour pouvoir émerger parmi la concurrence
- **COHERENT** : le point central qui va être renforcé par toutes les actions menées

Le Web permet de clarifier ce positionnement car la concurrence est encore plus rude. Cette dernière s'est internationalisée. Les clients ont accès à l'intégralité des acteurs du secteur et l'essor du e-commerce doit être pris en compte. Il est donc primordial de bien identifier ces points de force différenciants ! Et c'est tout l'enjeu du positionnement clair et cohérent.

III.1. Positionnement d'une marque ou d'une entreprise

On définit un positionnement de manière différente selon qu'il s'agit d'une marque, d'un produit ou d'un service, de B to B ou de B to C.

III.1.1. Positionnement en B to B

¹⁷ Stroud Dick "Digital marketing for the 'charmed generation'" by Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice; Aug/Sep 2005, pg 36

D'une manière générale, se positionner consiste à trouver sa place dans la tête des consommateurs / acheteurs / clients, notamment face à ses concurrents. Plusieurs méthodes existent. En B to B, on définit trois axes principaux :

- L'axe prix : je suis le moins cher.
- L'axe qualité (appelé aussi excellence opérationnelle) : je suis le meilleur.
- L'axe client : avec moi, vous allez vous sentir valorisé.

Se positionner revient donc à choisir un axe principal et à communiquer dessus. Les produits et les services de l'entreprise devront être en cohérence avec le positionnement. Il ne s'agit pas de se dire le moins cher et d'être systématiquement 5% au dessus des prix des concurrents.¹⁸

III.1.2. Positionnement en B to C

En B to C, la rationalité est moins forte qu'en B to B. L'imaginaire des consommateurs va donc être plus souvent sollicité et peut faire l'objet d'un positionnement à part entière.

Par exemple, telle marque de fromage va raconter au consommateur l'histoire de sa création en 1887 par un brave paysan travailleur et gentil, dont la recette a été précieusement conservée au fil des décennies pour arriver tout beau, sans couler, pasteurisé et dans un emballage en plastique sur le plateau du consommateur. L'histoire racontée est bien souvent totalement inventée, mais elle influence le consommateur en associant un monde imaginaire à une fabrication industrielle. Certaines marques vont également chercher à créer une communauté intimement liée à elles, en mettant en avant un certain mode de vie et de pensée associé à ses produits. Apple et Nespresso en sont les exemples les plus emblématiques.

III.2. Positionnement d'un produit ou d'un service

Dans le cas d'un produit ou d'un service, le positionnement consiste à énoncer en des termes simples ce que celui-ci apporte au consommateur. On doit pouvoir le résumer en une phrase, constituée de trois parties :¹⁹

- La reformulation du besoin (l'interpellation), qui doit susciter l'intérêt.
- L'énonciation du bénéfice majeur (la proposition de valeur unique).
- La démonstration de la crédibilité du propos.

¹⁸ LENDREVIE-LEVY, Mercator, 10eme édition, Dunod paris2012. p 731.

¹⁹ LEHU JEAN MARC, l'Encyclopédie du marketing, Edition d'organisation, paris 2004. p240

IV. Segmentation et ciblage

Dans le cadre de stratégies marketing globales, nous allons souvent définir, préalablement au positionnement, un découpage du marché en segments homogènes. L'idée est de regrouper les consommateurs en plusieurs groupes ayant des comportements d'achats similaires. ²⁰Nous allons alors adresser chaque groupe de manière différenciée (avec des produits parfois identiques). Chaque segment fera l'objet d'un positionnement.

Pour mieux définir le comportement d'achat des différents segments, nous pourrions réaliser des études de marché ou s'appuyer sur les données déjà disponibles si l'entreprise est active depuis longtemps et connaît bien son marché. Dans un contexte de stratégie digitale, ces informations seront déterminantes pour définir quels supports et quels canaux seront privilégiés pour conquérir des clients par segment.

La phase de ciblage consiste à définir les segments les plus intéressants pour l'entreprise en fonction de ses objectifs stratégiques, du paysage concurrentiel, de ses forces et de ses faiblesses...

Figure n°04 : La démarche marketing



²⁰ 7 Guichart Nathalie «Comportement du consommateur et de l'acheteur», 2013

SECTION III: EVOLUTION DU MIX MARKETING

Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises dans 4 grands domaines qui sont :

- la politique produit
- la politique de prix
- la politique de communication
- la politique de distribution

La question est de savoir si les 4P sont encore d'actualité, nous parlons aujourd'hui de 5P, de 7P et plus récemment de 8P. Or, en faisant un tour d'horizon, nous arriverons aux 10P.

I. Origine et enjeux du marketing mix

Le terme marketing mix a vu le jour dans les années 60, après la sortie de l'article « Le concept de Marketing-mix », de Neil H. Borden. Pour ce dernier, le marketing manager doit prendre en compte une douzaine d'éléments, à savoir la marque, le plan produit, les canaux de distribution, la tarification, la publicité, la vente personnelle, les promotions, la présentation, le packaging, la manutention, le service ainsi que la recherche et l'analyse des faits et données. Ceux-ci ont par la suite été synthétisés en quatre catégories distinctes, d'où la dénomination de 4P, par Edmund Jerome McCarthy.

En principe, le marketing mix est considéré comme un outil mnémotechnique servant à analyser le marché et définir une stratégie marketing. Ladite stratégie doit cependant coïncider avec la stratégie d'entreprise et prendre en compte les indicateurs de gestion de celle-ci. En effet, il faut garder en tête les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens qu'elle peut allouer pour les atteindre. A terme, le marketing mix permet de réaliser des ventes plus importantes et d'améliorer la performance de l'entreprise.²¹

²¹ CHIBOUT MORALD, Le marketing expliqué à ma mère, édition Alpha, Alger, 2009. p180

II. Le passage des 4P aux 10P

Avec l'évolution des marchés et celle des comportements des consommateurs, le marketing mix a subi de nombreuses mises à jour. En effet, il a fallu rajouter d'autres éléments au traditionnel 4P pour que celui-ci puisse s'adapter à son environnement.²²

II.1. Les 4P du Mix-marketing

C'est en 1960 que Jérôme Mac Carthy crée le Mix-Marketing Modèle avec les 4P. Vulgarisé par Philip Kotler, les 4P font le tour des directions marketing. Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs est une combinaison de plusieurs composants. Ils sont mélangés (mix) entre eux et non pas juxtaposés côte à côte, de façon à représenter une offre globale aux consommateurs. Tous les ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement. Ces 4P sont encore très utiles pour définir l'offre, même à l'heure des social media et du mobile marketing.

Figure n°05: Les 4P du mix marketing



Les 4P sont:

- **Product:** la politique de produit (composition du produit, brevet, mais aussi politique de gamme, packaging...)
- **Price:** la politique de prix (premium ou low cost, politique tarifaire, prix promotionnel...)

²² LAUTERNE, B, cité par KOLTER, P., et DUBOIS, B, (2000 :50).

- **Place:** la politique de distribution et d'accès au produit (circuit de distribution, off et on line, merchandising...)
- **Promotion:** la politique de communication (publicité, média et hors média, marketing opérationnel, web, mobile et tablettes, actions de street marketing, sponsoring, webséries, marketing viral...)

II.2. Le 5ème P

Figure n°06: Les 5P du mix marketing



Avec le développement du marketing client, la satisfaction du client devient un levier de fidélisation et de réputation des marques. La relation client devient une direction à part entière dans les entreprises et, avec l'essor des services, le 5ème P s'impose : People ou Personnel en contact avec les consommateurs. Son rôle est très important: lorsque vous passez à la caisse de votre supermarché, lorsque vous joignez le service après-vente de votre fournisseur d'accès Internet, ou toute autre démarche, il y a une personne en face de vous qui parle au nom de la marque et qui, d'une certaine manière, en reflète son image.²³

²³ P. KOLTER & B. DUBOIS: Marketing management, 9 Ed. 1997, Publi-Union, Paris. p.115

II.3. Les 7P ou le marketing mix étendu

En même temps, il semble évident que les 5 P sont insuffisants pour définir l'offre dans une société de service. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux, outre le Personnel:

- **Process:** ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se « consomme » en même temps qu'il est produit. Le terme « Servuction » traduit bien ce phénomène.
- **Physical evidence:** ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles: contrat, performance, taux de satisfaction...

II.4. Un 8ème P : le Partnership ou Partenariat

L'entreprise fonctionne de plus en plus en réseau, avec des partenariats. Ce 8ème P illustre la politique de co-développement entre deux entreprises ou deux marques complémentaires. Récemment, le partenariat de Nokia et Microsoft est venu illustrer ce 8ème P, le co-branding en est une autre facette, ainsi que la stratégie d'échange de liens entre sites.

II.5. Un 9ème P: le Permission Marketing

Le terme Permission Marketing a été créé par Seth Godin dans son ouvrage éponyme. Il y promeut un nouveau type de marketing relationnel et de communication directe qui consiste à demander l'autorisation aux consommateurs et dont le contraire est représenté par le Spam. L'objectif du Permission Marketing est d'inciter le consommateur, ou plutôt l'internaute et, désormais, le mobinaute, à entrer en relation avec la marque. Au premier chef sont concernés les programmes de conquête et de fidélisation.

II.6. Un 10ème P "La Vache Pourpre "

A nouveau, Seth Godin! Imaginez une famille urbaine qui part à la campagne. Tout d'abord, elle s'extasie devant une vache dans un pré, et puis, ce qui était fascinant au début finit par devenir ordinaire, tellement les vaches se ressemblent. Or, pour Seth Godin, c'est ce qui se passe avec la pléthore de marques et produits qui encombrant les supermarchés, et il propose dans son ouvrage, de créer une vache pourpre, c'est à dire un produit vraiment remarquable pour susciter l'intérêt. Donc c'est bien le P de l'innovation.

Figure n°07: Les 10P du mix marketing



III. Les spécificités du marketing-mix digital

Le marketing-mix digital, comme le marketing-mix classique, devra être décliné pour chaque segment de marché dans le cas où cette étape a été réalisée. Il se distinguera principalement par des canaux de distribution spécifiques et un mode de promotion adapté (essentiellement des contenus digitaux). Le marketing-mix digital est la déclinaison opérationnelle de la vision stratégique définie précédemment.²⁴

III.1. Distribution : le choix des canaux et des supports

La distribution digitale peut s'articuler autour de différents canaux et supports, selon les caractéristiques de la cible à atteindre. Il faut ici répondre à la question : "Où sont mes clients?" et donc "Comment puis-je les atteindre?".

Selon Peter Shankman: "Si vous tweetez toutes vos promotions et qu'aucun de vos clients n'est sur Twitter, alors, Monsieur, vous êtes un imbécile"

²⁴ Stroud Dick "Digital marketing for the 'charmed generation'" by Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice; Aug/Sep 2005, pg 60.

Dans le domaine digital, les principaux canaux sont les suivants :

- ✓ Site web de l'entreprise ou de la marque
- ✓ Sites web tiers
- ✓ E-mail
- ✓ Application mobile (m Marketing)
- ✓ Réseaux sociaux

Les moyens permettant de créer du trafic vers ces canaux sont essentiellement :

- ✓ Le référencement naturel (SEO)
- ✓ Le référencement payant (SEA)
- ✓ La publicité sur les réseaux sociaux (SMO)
- ✓ La publicité dans les applications mobiles
- ✓ La publicité par bannières sur des sites tiers (ad exchange, emplacements fixes...)
- ✓ Le sponsoring web
- ✓ La viralité des contenus
- ✓ Les campagnes d'e-mail marketing (e mailing)
- ✓ L'affiliation

III.2. Promotion : la ligne éditoriale, le ton et l'engagement

Une fois les clients localisés, il faut leur adresser un message pertinent qui mène à l'objectif stratégique à atteindre. Dans le cas d'un positionnement de marque, le message va rester relativement similaire sur l'ensemble des canaux. En revanche, dans le cas de la promotion d'un produit ou d'un service, on veillera à adapter le message à la cible et au canal utilisé. Les messages seront de diverses natures :

- Sur les blogs et les réseaux sociaux, il s'agira de la ligne éditoriale et du ton employé.
- En publicité, il s'agira des annonces textuelles, visuelles ou vidéo.
- Sur le site web, les textes devront inciter les internautes à l'action par un marketing de contenu adapté.

CONCLUSION

Durant les dernières années, le monde a connu plusieurs changements et évolutions, dont les conséquences ont impacté la plupart des domaines.

L'Individu, avec son mode et style de vie, son comportement, ses habitudes et ses attentes, n'a pas échappé à cet impact et a été influencé d'une manière ou d'une autre à plusieurs niveaux et dimensions.

Cette révolution a donné du pouvoir à l'Individu en tant que consommateur, et les différentes évolutions en matière de savoir, de communication, d'information et de technologie bousculent les fondements et les paradigmes classiques du marketing et le pousse à devenir un marketing de dialogue, orienté vers un client qui n'est plus captif, mais de plus en plus Zappeur.

La révolution digitale des 18 dernières années a également eu un impact fort dans le monde bancaire et les différents métiers de la finance. Autrefois incontournable, l'écosystème environnement bancaire tout entier s'est retrouvé ébranlé.

Les banques devaient réagir et évoluer, sous peine de disparaître au profit de nouveaux acteurs plus en phase avec leur époque. C'est ce que nous allons aborder dans notre prochain chapitre qui s'intitulera : "La digitalisation de la banque".

Deuxième partie : Partie pratique



CHAPITRE II : DIGITALISATION DE LA BANQUE

INTRODUCTION

Les vagues d'innovations qui se sont succédé durant les dernières décennies dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié la nature des services bancaires et financiers.

Le secteur bancaire, dont les métiers reposent majoritairement sur la gestion de l'information, se situe à l'épicentre de ces mutations et s'est vu dans le besoin de modifier son approche managériale tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

Ce « reengineering » permet aux institutions financières d'offrir à leur clientèle des produits et services moins chers et de meilleure qualité répondant à leurs besoins. Proposer des services de qualité qui demeurent rentables, être moderne sans perdre le sens humain constitue le vrai défi à surmonter.

L'arrivée d'Internet a bousculé les acteurs du secteur. De nouvelles menaces et de nouveaux comportements sont apparus, remettant en cause le modèle et le positionnement des établissements financiers.

Le Digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

SECTION I: L'EVOLUTION DU MODELE BANCAIRE A L'ERE DU DIGITAL

Les banques de détail connaissent une période charnière. Le comportement et attentes des clients changent, la concurrence s'intensifie avec l'émergence de nouveaux acteurs (Banques en ligne, Fintechs, etc.) et les produits bancaires ne se vendent plus au même prix qu'auparavant (notamment à cause de la baisse des taux d'intérêts); par conséquent, le modèle bancaire se voit métamorphosé .

I. Les banques et la révolution digitale

I.1. Un modèle en péril

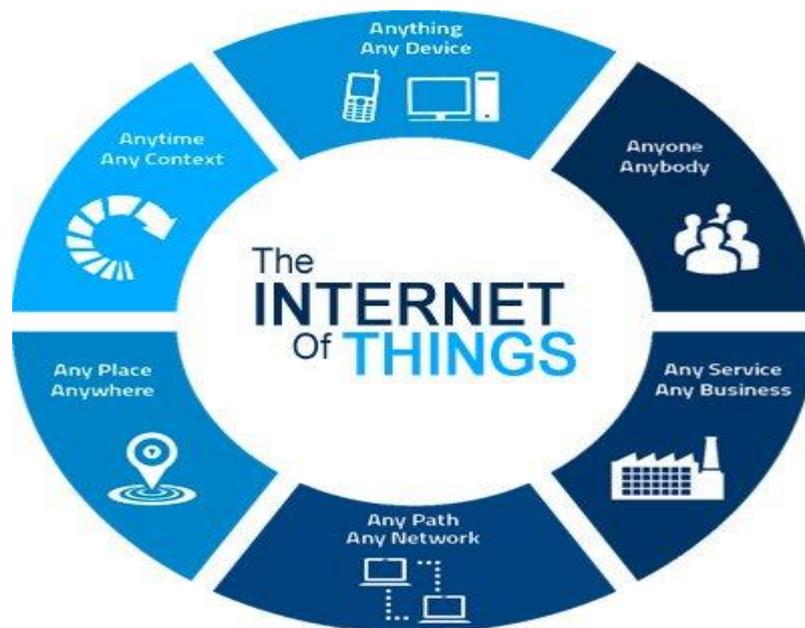
Actrices essentielles de l'économie, les banques ont historiquement pour rôles principaux de collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits. Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... mais l'arrivée du digital a brusquement tout remis en question.¹

Lorsque que le Web est apparu à la fin des années 90, il était difficile d'imaginer à quel point internet allait bouleverser en profondeur l'éco-système des entreprises et les habitudes des consommateurs. En quelques années, les banques - comme d'autres industries - ont vu leur « business model » être fortement impacté.

Dès le début des années 2000, on assiste à la démocratisation de l'internet. Les banques s'ouvrent alors peu à peu au web (accès aux comptes en ligne essentiellement). Une nouvelle concurrence d'acteurs 100% en ligne (pure players) se met en place, à l'opposé du modèle d'agences traditionnel « click and mortar ». Puis en 2007, intervient un autre événement majeur avec la sortie du premier iPhone. C'est la naissance du Digital, au sens premier du terme. Apparaissent tout naturellement de nouveaux comportements, avec notamment la banalisation du multi-écrans. Les internautes sont alors connectés ATAWAD (Any Time, Any Where, Any Device)

¹ Charlotte BEZIADE & Serge ASSAYAG «Impact du numérique sur les métiers de la banque», Mars 2014, Les études de l'observatoire .

Figure n°08: Le triptyque ATAWAD



I.2. De nouvelles menaces pour les banques

I.2.1. L'évolution des comportements

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

I.2.2. L'émergence d'une nouvelle concurrence

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

I.2.3. Un meilleur accès à l'information

Internet a permis aux consommateurs d'accroître leur connaissance des produits financiers et de pouvoir comparer plus facilement les offres entre concurrents. Il est par conséquent essentiel pour les Conseillers d'être formés pour monter en compétence.²

I.2.4. La perte de certains monopoles

Dernière menace en date pour les établissements financiers traditionnels est l'émergence des Fintechs. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières sont très actives dans

² El Fidha C. et Charky M.H. (2008), Le rôle des technologies de l'information et la communication dans le développement de la qualité de la relation client : application à la relation banque entreprise », Revue des Sciences de gestion vol.1, n° 229, p. 121-127.

les crédits à la consommation, les moyens de paiement, les assurances ou encore les prêts aux PME.

✓ L'émergence des Fintechs

Le terme Fintech vient de la contraction entre Financial et Technology. Ces entreprises se concentrent généralement sur des offres de produits et services bancaires à faible réglementation et à fortes marges.

Le cabinet KPMG publie annuellement le "Fintech 100", classement des leaders mondiaux du secteur. Les banques ne sont pas les seules à devoir affronter cette concurrence. Les Insurtechs viennent, à leur tour, concurrencer les assureurs.

Figure n°09 : Fintechs



I.3. De fortes conséquences sur le secteur

I.3.1. Baisse du trafic dans les agences

Toutes ces nouvelles évolutions (menaces) ont eu comme premier effet la baisse significative et brutale du trafic en agence. De nombreux établissements bancaires ont annoncé des fermetures d'agences dans les prochaines années. La Société Générale est la première banque à avoir annoncé sa volonté de réduire le nombre de points de vente.

I.3.2. Baisse des commissions

Cette baisse de fréquentation en agence a entraîné de facto une baisse importante des commissions, qui contribuent au PNB des banques. Et comme pour toute entreprise, l'équation est simple : Baisse du chiffre d'affaires = baisse des investissements et des embauches. Un véritable cercle vicieux que les banques doivent enrayer de toute urgence.

II. Un nouveau modèle bancaire

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

II.1. Offrir le meilleur des deux mondes

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

Avec la perte de plusieurs monopoles et la baisse du trafic en agence, le constat n'est guère réjouissant pour les banques ! Néanmoins, il reste quand même un point positif majeur : la résistance du modèle classique « brick and mortar ». Les clients veulent en réalité le meilleur des deux mondes, physique et digital, avec des contacts en agence moins fréquents mais à plus forte valeur ajoutée.³

II.2. La résistance du modèle traditionnel agence

Même s'ils rendent visite moins régulièrement à leur conseiller, les clients restent attachés à leur agence de proximité.

Les clients veulent une nouvelle relation « à la carte » avec leur banque. Pour les opérations du quotidien, les utilisateurs préfèrent leur smartphone ou tablette. En revanche, pour les produits et services engageants (conseil en matière de placement, crédit,...) ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller. Le besoin du contact humain, mais aussi la sécurité et la confiance, restent fondamentaux.

A ce titre, les banques disposent d'un avantage par rapport aux nouveaux entrants (même si ces « pure players » appartiennent aussi parfois à de grands groupes bancaires).

Face à ce constat, les banques se sont remises en question et ont dû s'adapter. Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale...mais d'intégrer le de digital dans leur stratégie !

Le public désertant les agences, il est impératif de le (re)conquérir en le rejoignant là où il se trouve : derrière son écran. Les banques exploitent pour cela plusieurs nouveaux canaux tels que les e-agences ou les applis bancaires... En parallèle, elles continuent d'avoir des agences, mais de façon réduite et différente.

De nouveaux concepts ont ainsi fait leur apparition, avec des espaces plus conviviaux pour se recentrer sur le conseil et faire la part belle aux nouvelles technologies. C'est la naissance d'un nouveau modèle : la banque à distance sans distance.

³ Ouiza Y. (2014), Les NTIC au service des banques, Docs School Publications

II.3. La naissance de l'agence «phygitale»

La stratégie agences ACTIVE consiste en la redéfinition des points de vente à travers une transformation physique des agences : installation de bornes d'accueil ou encore la substitution de bureaux attitrés pour les conseillers par un accueil au centre de l'agence. Transformation digitale aussi puisque les agences ACTIVE tendent vers le 100 % numérique, c'est-à-dire le « zéro papier ».4

II.4. Une banque C.I.A.S.

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

Connectée: En donnant une liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en lignes, les banques ont supprimé du temps qui coûte pour libérer du temps qui rapporte. Le conseiller peut ainsi se consacrer à des missions de conseils et de relation de proximité. L'agence devient le lieu de service à valeur ajoutée et du conseil.

Intelligente: La menace de l'utilisateur hyper-connecté et hyper-informé devient une opportunité pour les banques qui détiennent beaucoup d'informations sur leurs clients.

Cette masse considérable d'information, appelée Big Data est un enjeu majeur. Le but est de cibler les besoins des utilisateurs pour leur proposer les bons produits et générer des revenus supplémentaires.

Agile: La digitalisation entraîne des gains de productivité et une baisse de coûts significative, notamment par la mise en place de nouveaux moyens de paiement 100% digitaux ou encore par la dématérialisation de certains documents. S'il fallait autre fois parapher et signer un document de plusieurs dizaines de pages lors d'un crédit, aujourd'hui un seul clic suffit.

Sociale: La crise financière de 2007 a accentué le manque de capital sympathie pour le secteur. Les banques ont investi massivement dans les réseaux sociaux avec un enjeu simple: redorer un blason quelque peu terni pour (re)conquérir les clients et les collaborateurs de demain.

⁴ Panoranbanques.com

SECTION II: IMPACT DU NUMERIQUE SUR LA BANQUE ET SES CLIENTS

Le numérique a une résonance toute particulière dans le secteur bancaire. En effet, ce dernier est particulièrement concerné par la transformation numérique du fait de l'importance stratégique de son Système d'Information, mais aussi et du fait de ses interactions, maintenant bouleversées, avec ses clients, dans la banque de détail.

I. Évolution des comportements et des attentes des clients bancaires

Nous avons dessiné les grandes lignes des changements d'usage et de comportement des clients du secteur bancaire, si tant est que nous les considérons tous comme appartenant à un même groupe homogène. Plus qu'un changement des usages et comportements, le client de la banque voit ses exigences croître.

I.1.Plus d'interactivité, de continuité de service et de simplicité d'utilisation

I.1.1. Forte interactivité et continuité de service.

En effet, à l'heure où tout est disponible sur la toile 7 jours sur 7, 24h sur 24h, il devient de plus en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent peu conciliables avec son activité professionnelle. Ce besoin d'interactivité est à l'origine, dès les années 90, de la mise en place et du déploiement des calls centers ou services clients. Aujourd'hui, il s'illustre par la consultation en ligne des sites institutionnels de banques, renforcée d'abord par le développement de l'équipement des ménages, ensuite par le développement des smartphones et applications mobiles afférentes.

I.1.2. les clients sont de plus en plus en quête de services simplifiés.

Une étude américaine⁵ réalisée en 2010 auprès de 6 000 consommateurs en Europe, Amérique du Nord, Asie et Moyen-Orient analyse la valeur émotionnelle et économique de la notion de simplicité. La conclusion présentée est qu'une partie plus ou moins représentative des consommateurs (de 7% à 23% selon les régions) est prête à payer plus cher (en moyenne 6%) des produits offrant une plus grande simplicité. Cette étude place les fastfoods et les marques électroniques en première position des marques perçues comme « simples ».

A l'inverse, les banques et les assurances arrivent en dernière position et leurs offres sont perçues comme complexes, voire même opaques.

La recherche de simplicité est une tendance de fond à l'origine, pour partie, du développement des applications mobiles, que le client a, par définition, toujours sur lui. Cette

⁵ Siegel+Gale - 2010 Global Brand Simplicity Index

recherche de simplicité est également à l'origine de nouvelles gammes de produits et services dits « easy ». Ces derniers se caractérisent notamment par une distribution multicanale (qui permet au client d'avoir accès en continu et par plusieurs moyens à ses comptes et services bancaires), ainsi qu'une communication sans intermédiaire, ou « désintermédiée ».

I.2. Vers plus de désintermédiation

I.2.1. Services adaptés sans délai ou procédures complexes.

Pour ce faire, il est prêt à outrepasser les intermédiaires traditionnels / institutionnels et à négocier par lui-même les clauses de son contrat ou la solution d'un problème rencontré. C'est ce qu'on nomme « désintermédiation ». La couverture épaisse des réseaux physiques d'agences (par opposition à l'omniprésence du mobile, qui par définition permet d'avoir accès en tous lieux et tous temps à ses comptes et services bancaires de base), accentuée par des exigences de coûts, et la maîtrise souvent insuffisante des technologies de l'information en agence, fragilisent le rôle des intermédiaires traditionnels que sont les banques de réseau. De nouveaux types « d'infomédiaires » apparaissent, au premier rang desquels les opérateurs de télécommunications et les acteurs de l'industrie informatique. Leur forme la plus courante se matérialise par le m-banking.⁶

I.2.2. « Self-service »

Le client, chaque jour plus agile avec les nouvelles technologies, plus informé et toujours plus impatient, préfère autogérer les opérations simples (ou dites à « faible valeur ajoutée ») disponibles depuis son domicile via son ordinateur, son mobile ou les automates bancaires. Le retrait d'espèces, la consultation de solde, la remise de chèques et les virements bancaires figurent parmi les opérations courantes les plus concernées par cette désintermédiation du client bancaire.

Un autre comportement client, proche de la « selfcarisation », émerge également : le consommateur devient un « consomm'acteur » qui interagit avec l'entreprise. La relation client / fournisseur évolue en une relation partenariale.

1.3. La quête de personnalisation

1.3.1. Conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée.

Les enquêtes de satisfaction mettent en exergue l'absence de différenciation perçue par les clients entre les différents établissements bancaires de la place, qui ont encore trop souvent une approche « produit » peu différenciée fondée sur des critères de segmentation classiques.

⁶ CHALWIN Emma « A marketing Promotion : Customers are king in the digital world », oct 2013, Haymarket Business Publications

De plus, les comportements clients ont fortement évolué, et tendent de plus en plus vers la co-construction d'offres adaptées à leurs besoins.

Le client est replacé au centre, et la relation que la banque entretient avec ce dernier se doit d'être personnalisée. La plupart des banques se fixent comme objectif de les rencontrer a minima une fois par an (en face à face ou par téléphone).

Aux conseillers, et aux banques en général de conserver l'historique de ces échanges et de les exploiter de manière pertinente, dans le but de personnaliser la relation établie et renforcer le lien de confiance.

Cette attente d'écoute et d'analyse des besoins individuels des clients, correspondant au concept de « marketing one to one ». Elle doit être résolue avec l'exploitation du big data.

Elle constitue un des grands challenges des banques, dans un contexte de génération d'informations souvent très déstructurées, et de coûts prohibitifs de conquête de nouveaux clients.

II. Émergence de nouveaux moyens de paiement et arrivée de nouveaux entrants dans la sphère bancaire

Embrassant les nouvelles opportunités dessinées par ces changements d'usage, et profitant des avancées de la technologie et les opportunités liées à l'ouverture du marché par les évolutions réglementaires récentes, de nouveaux modèles de banques et de services bancaires voient le jour.

II.1. La banque directe et les «pure players»

L'expression de « **pure player** » désigne les sociétés dont toute l'activité est réalisée en ligne. Dans le secteur bancaire, ce terme décrit les banques en ligne ayant fait le choix de commercialiser l'intégralité de leurs produits et services bancaires à distance. De même, l'ensemble des transactions est réalisé en ligne, par téléphone ou par courrier dans le cadre de la contractualisation des ventes. Dans le paysage bancaire, les pure players sont soit des sociétés indépendantes soit des filiales appartenant à des grands groupes bancaires.⁷

Les banques en ligne attirent chaque année des clients supplémentaires. Pour occuper ce « terrain » et concurrencer les banques en ligne, des assureurs ou encore des groupes de la grande distribution, les grandes banques de réseau ont développé leurs propres agences en ligne. Au-delà des services bancaires traditionnels mis à la disposition des clients par les banques de détail (virement, consultation de soldes, etc.), bon nombre d'entre elles ont développé des filiales (souvent de nouveaux entrants indépendants) uniquement en ligne.

⁷ Pauget G. & Betbèze J.P (2014), Les 100 mots de la banque. Que sais-je ?

Ces nouveaux acteurs suivent deux stratégies diamétralement opposées, et se positionnent soit comme un canal de communication complémentaire au réseau déjà existant de la banque de détail en question, soit comme une e-banque à part entière, concurrente de la banque de détail dont elle est filiale.

- Premier cas : La banque propose une offre similaire à celle disponible en agence mais sur un mode relationnel privilégiant les canaux à distance, avec notamment (et contrairement aux centres d'appels « dépersonnalisés ») le rattachement à un conseiller dédié (particulier) accessible via une multitude de canaux (mails, téléphone, visio-conférence, sms, etc.). L'agence classique demeure souvent un point de contact possible pour le client, et ces agences en ligne disposent de noms de marques spécifiques et sont très clairement rattachées à leur « banque-mère ». Sur le plan tarifaire, la différenciation reste limitée, et très éloignée de l'apparente « gratuité » proposée par les pure-players.

- Second cas : La banque en ligne peut suivre une logique de spécialisation sur un type de produit particulier. Elle est ainsi conçue comme une banque, virtuelle, mais à part entière et indépendante. La banque propose l'intégralité de la gamme de produits bancaires classiques, la relation client est assurée par un conseiller à identité virtuelle ou réelle, et se fait par téléphone ou visio-conférence, au lieu et place du rendez-vous en agence, les documents sont échangés, en fonction de leur valeur juridique, soit par mails, soit par courrier. Si le marché de la banque en ligne n'est pour le moment que marginal, il concentre pourtant les segments de clientèle les plus aisés, et donc les plus rentables.

II.2. Les nouveaux moyens de paiement

Les facteurs sont nombreux pour conduire à des moyens de paiement innovants: 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... L'essor des nouvelles technologies contribue de plus à l'entrée de nouveaux acteurs hybrides sur le marché du paiement.

II.2.1. Paypal

Parmi les acteurs importants du secteur, Paypal, filiale d'eBay, bénéficie du statut d'établissement de crédit depuis 2007. Sa banque européenne est basée au Luxembourg. Les services bancaires représentent une activité particulièrement convoitée par Paypal notamment, qui prévoit de se lancer dans le crédit à la consommation aux particuliers. En effet, en avril 2013 a eu lieu la journée des analystes organisée par eBay. A cette occasion la compagnie a présenté ses intentions concernant le marché du crédit : la marge générée lors

d'un achat fondé sur une offre de crédit est supérieure de 73% par rapport à celle générée via un moyen de paiement classique.

D'autre part, le taux de conversion d'un achat financé par une offre de crédit est largement supérieur à celui d'un achat par paiement immédiat ; les utilisateurs de crédit dépensent presque 40% de plus que les autres consommateurs.

Paypal vise également le financement des entreprises : des expérimentations sont en cours au Royaume-Uni, et en phase de déploiement aux Etats-Unis, dans le domaine du financement des entreprises.

II.2.2. Les cartes à puce sans contact NFC

Au Japon, la carte Suica (Super Urban Intelligent Card) est une carte à puce sans contact « NFC » (Near Field Communication : communication en champ proche) et / ou dans les mobiles des utilisateurs, et fonctionne comme un portefeuille électronique.

Cas similaire à Hong Kong, où PCCW-HKT, le plus grand opérateur mobile à Hong Kong, déploie depuis 1997 la carte Octopus comme «mobile wallet» de nouvelle génération.

Cette carte, initialement créée pour faciliter le paiement dans les transports en commun, est aujourd'hui utilisée, au delà du paiement des transports publics de la ville, pour effectuer des achats dans un grand nombre de magasins de la ville, de supermarchés, de restaurants, et de cinémas, et permet de cumuler des points de fidélité. Elle peut aussi être utilisée comme carte d'accès à des immeubles.

Aujourd'hui, plus de 23 millions de cartes Octopus sont en circulation, permettant à 95% de la population de la ville de bénéficier de services de micro-paiement.

Figure n°10: Cartes Suica et Otopus



II.2.4. Le paiement mobile

La tendance du paiement mobile, ou « m-payment » se confirme à travers le monde, et, d'une manière générale, le paiement électronique reste un point d'entrée.

Une fois que la marque s'est imposée sur cette activité, il lui est possible de proposer de nouveaux services et produits.

Ainsi, d'autres acteurs de secteurs variés se sont lancés sur le créneau des nouveaux moyens de paiement, dont les géants d'Internet tels que Google (avec Checkout, intégré en novembre 2012 dans le Google Wallet) et Microsoft aux Etats-Unis ou encore les télécoms (ISIS aux USA, Buyster, filiale commune de SFR, Bouygues Telecom et Orange en France).

III. La transformation numérique des banques de détail

La banque évolue et s'engage dans une transformation numérique pour s'adapter à son marché et aux nouveaux comportements de ses clients et prospects. Cette transformation concerne en particulier quatre domaines clés :

- l'optimisation de l'expérience client,
- la refonte des processus opérationnels,
- la modification des modes de fonctionnement en interne,
- et la transformation du business model de la banque.

III.1. Optimisation de l'expérience client

La banque adopte une approche « client centric », et s'attache à mieux connaître ses clients et prospects dans le but de mieux les servir.

Le Big Data joue un rôle primordial dans cet objectif de connaissance plus fine du client et permet, utilisé à bon escient, d'optimiser le parcours client.

Le Big Data est défini par McKinsey⁸, comme un regroupement de données dont la taille ne permet pas aux logiciels classiques de les traiter (récupération, stockage, analyse). On en distingue plusieurs types :

- les données interpersonnelles (principalement les données de communications électroniques du type mails, réseaux sociaux, etc.),
- les données d'interaction homme-machine (archives de cartes bancaires, historiques de navigation WEB, etc.),
- les données inter-machines (échanges de données GPS, caméras de surveillance, etc.).

Ces données peuvent être captées en interne, via les systèmes d'information en particulier, et prennent notamment la forme de données socioéconomiques, de connaissance client (adresse, revenus et variations, etc.), ou encore d'historique des opérations réalisées (réclamations, virements, consommation).

⁸ Mc Kinsey, Rapport annuel de Juin 2011

Elles peuvent aussi être captées en externe, via des médias du type réseaux sociaux, sites marchands, ou blogs. Quelle que soit sa forme, le Big Data représente une opportunité considérable pour la banque, lui permettant de passer d'une analyse du « client type » à une analyse « one to one » (principe du « client individuel »), permettant ainsi de proposer une offre de produits et services personnalisée. Il constitue donc un avantage concurrentiel considérable pour la banque.

En outre, les banques s'attachent de plus en plus à se faire connaître et à promouvoir de façon plus efficace leur marque sur les réseaux sociaux grâce aux médias numériques en choisissant de s'adresser via des plateformes dédiées (sous-groupes, blogs communautaires, etc.) à un segment spécifique de clients ou prospects, étant en mesure de leur proposer des services / produits adaptés.

Les communautés virtuelles se développent et permettent au consommateur d'y trouver de l'information et du conseil, et aux banques de renforcer leur capital confiance.

La banque dispose, ne serait-ce qu'en interne, d'une base de connaissance exhaustive de son portefeuille de clients (ses habitudes de consommation, sa situation professionnelle et personnelle, son capital, ses projets, etc.) et devrait être en mesure de capitaliser sur cette connaissance pour transformer l'expérience client. En agrégeant les données pertinentes, la banque numérique doit être en mesure d'apporter une solution idoine à un besoin tout comme un service client hyper-personnalisé.⁹

La qualité du conseil peut également être renforcée avec la numérisation de l'agence bancaire.

Les outils numériques permettent en effet de présenter des offres de manière ludique, de réaliser des simulations, et d'augmenter les interactions en proximité. Ces mêmes outils peuvent également appuyer le conseiller en agence et le mettre en relation avec des experts dédiés via des visioconférences par exemple.

Les interactions entre la banque et ses clients ou prospects sont enfin favorisées par le dispositif multicanal, qui répond parfaitement aux besoins d'instantanéité des consommateurs connectés.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises sont aujourd'hui non seulement présentes mais surtout actives sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Google+).

Bon nombre d'entreprises, tous secteurs confondus, proposent, au-delà des informations institutionnelles, un véritable service d'assistance en ligne.

⁹ Roux M. (2013), Management de la banque : des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance, Magnard-Vuibert Edition

III.2. Transformation des processus opérationnels

La transformation de l'expérience client ne constitue que la face immergée de la transformation numérique de la banque. Cependant, la transformation numérique de la banque concerne aussi et pour une grande part même ses processus opérationnels.

III.2.1. L'automatisation des processus

L'automatisation des processus constitue en effet une opportunité forte de croissance pour la banque. Elle lui permet de raccourcir et de simplifier les démarches bancaires. La mise en place d'ERP¹⁰ a permis à la banque de gagner en efficacité et en qualité dans ses processus transactionnels, financiers et de traitement des opérations.

L'automatisation des processus permet aussi de libérer du temps de travail pour les équipes de back-office notamment, qui peut être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette évolution technologique permet également aux organisations de faire preuve de plus d'agilité.

Les délais de prise de décision sont plus courts, permettant une meilleure adaptabilité aux changements du marché. Les banques disposent ainsi de moyens leur permettant de mieux prévenir, évaluer et maîtriser les risques. Il leur est alors plus « facile » de répondre aux contraintes légales et réglementaires.

III.2.2. La dématérialisation

La dématérialisation des documents permet également des gains conséquents en termes de Produit Net Bancaire, de réduction des délais de traitement, des coûts de back office et de sécurité.

La qualité de service en sort renforcée. Cette dématérialisation peut s'illustrer de plusieurs manières et peut aller jusqu'à la non-matérialisation :

- mise en place de salles de courriers électroniques (tri et redistribution automatique de tous les courriers en version électronique),
- indexation automatique des documents clients
- constitution d'archives électroniques, lecture automatique de documents, etc.

L'automatisation du tri, de l'indexation, de la saisie ou des processus d'instruction de dossiers clients (workflow) permet des gains considérables en termes d'efficacité et de sécurité puisqu'ils remplacent des tâches autrefois manuelles, souvent sources d'erreur (car impliquant

¹⁰ ERP : «Enterprise Resource Planning», traduit en français par « progiciel de gestion intégré » ou PGI

un retraitement manuel) et chronophages. Par ailleurs, la dématérialisation permet un suivi et une traçabilité nouvelle des processus, contribuant d'autant plus à leur sécurisation.

Le coffre-fort électronique est un exemple des gains potentiels que la technologie et le numérique en général présente pour les banques : gain de temps, stockage et partage des documents sécurisés, gains de coûts (de stockage de transmission). De plus, le coffre-fort électronique présente de nouvelles sources de revenus complémentaires : une tarification selon le volume de dossiers à stocker, et des services complémentaires (certification électronique de la date du dépôt et de sa non-modification, possibilité de partager le coffre-fort, etc.).

La prochaine étape consiste en l'exploitation intelligente de l'ensemble des données dont la banque dispose sur ses clients et leurs habitudes (d'achat, d'épargne, de mobilité, etc.) rendue possible par la dématérialisation et l'archivage électronique de données et qui se présente comme un des postes d'investissements d'avenir les plus importants pour la banque.

III.3. Modification des organisations et modes de fonctionnement en interne

III.3.1. Le partage de l'information

S'il ouvre de nouvelles perspectives en termes de conquête de part de marché et d'innovation, le numérique entraîne des changements radicaux au plus profond de l'entreprise, dans son organisation et ses modes de fonctionnement. Le partage de l'information est un premier point clé de cette transformation. L'enjeu étant de faire preuve d'une agilité sans pareille, les collaborateurs, et les chargés de clientèle en particulier, doivent pouvoir accéder rapidement à l'information recherchée.

Pour répondre à ce besoin, les réseaux sociaux d'entreprises sont mis en place. Leur animation soulève de nombreuses questions : Qui prend en charge l'animation de ces réseaux ? Comment en garantir la mise à jour ? Comment éviter d'en faire de simples plateformes de téléchargement de l'information ?

L'interaction en entreprise

L'entreprise numérique implique également des changements dans les façons d'interagir en entreprise : la mise en place de « chat » instantané en est un exemple. Il s'agit de manière générale de changer la culture de l'entreprise pour pouvoir aussi mieux comprendre le client et ses attentes. Les organisations en silos se voient bousculées au profit d'organisations en réseau, permettant un meilleur partage de l'information.

Les nouveaux équipements

Les équipements à la disposition des collaborateurs (outils individuels ou collaboratifs de digital working) évoluent eux aussi pour répondre à ces objectifs d'efficacité et d'agilité.

Les ordinateurs, téléphones, tablettes personnelles et outils tiers de partage ou d'organisation (Dropbox, Doodle, etc.) pénètrent de plus en plus dans la sphère professionnelle, l'entreprise étant souvent en retard en termes d'intégration de ces outils et nouvelles technologies, la banque en particulier, étant sujette à des impératifs de sécurité et de réglementation particulièrement restrictifs (c'est l'émergence du phénomène Bring Your Own Device – BYOD – à mettre en perspective des contraintes sécuritaires particulièrement fortes dans la banque). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la transformation numérique de l'entreprise est moins une affaire de conciliation de générations que d'accompagnement d'un changement culturel.

III.4. Impact du numérique et transformation du business model des banques

III.4.1. Optimisation du réseau d'agences

L'un des premiers axes de développement de la banque de détail passe d'abord par la rationalisation du réseau bancaire.

La banque de détail a en effet vu son modèle profondément bouleversé ces dernières années, notamment par la montée en puissance des canaux de contact à distance. Pourtant, le réseau d'agences reste le pilier de la banque de détail et de la relation clients, notamment en Algérie.

La proximité physique du lieu de travail ou d'habitation reste un avantage concurrentiel qui peut s'avérer décisif notamment lors de l'ouverture d'un compte bancaire. Il s'agit en effet moins de réduire de façon drastique le parc d'agences bancaires, mais plutôt d'affiner les paramétrages des outils géomarketing en mettant à l'honneur la géographie des dépôts dans les stratégies d'implantation.

De nouveaux concepts d'agence ont ainsi émergé, rénovés, certains automatisés en partie ou en totalité, présentant des salons conviviaux, mettant à disposition de leurs clients des tablettes, etc.

Les banques vont aujourd'hui plus loin et essaient d'imaginer « l'agence du futur », plus en phase avec les besoins des clients, mais aussi plus rentables.

III.4.3. Vers des services numériques

Un autre axe de développement des banques consiste à redynamiser l'activité et à rendre la banque et ses produits et services plus « conviviaux ». Le numérique et le développement des nouvelles technologies est un moyen d'atteindre ces objectifs, et permet aux banques de développer des applications ludiques et simples (permettant au client de gérer ses comptes à distance par exemple), ou encore de développer et multiplier les interactions avec le client via le multicanal.

C'est ainsi qu'émergent les e-agences, qui ont également pour vocation d'occuper le terrain sur internet et de concurrencer les banques en ligne des assureurs ou encore des grands groupes de distribution.

C'est également dans cette perspective que l'on voit émerger, en particulier à l'étranger pour le moment, des « services amusants » qui innovent en investissant le registre du divertissement.

III.4.4. Vers une modernisation des systèmes d'information

L'Algérie semble, pour ce qui est des innovations bancaires, quelque peu en retard. Alors que la plupart des banques à travers le monde redoublent d'efforts : près de 50% des banques dans le monde s'approprient à augmenter leurs budgets et à investir dans la modernisation de leurs systèmes d'information.

A titre d'exemple, Bankwest en Australie a ainsi multiplié par 4 ses investissements dans le digital sur les trois dernières années¹¹.

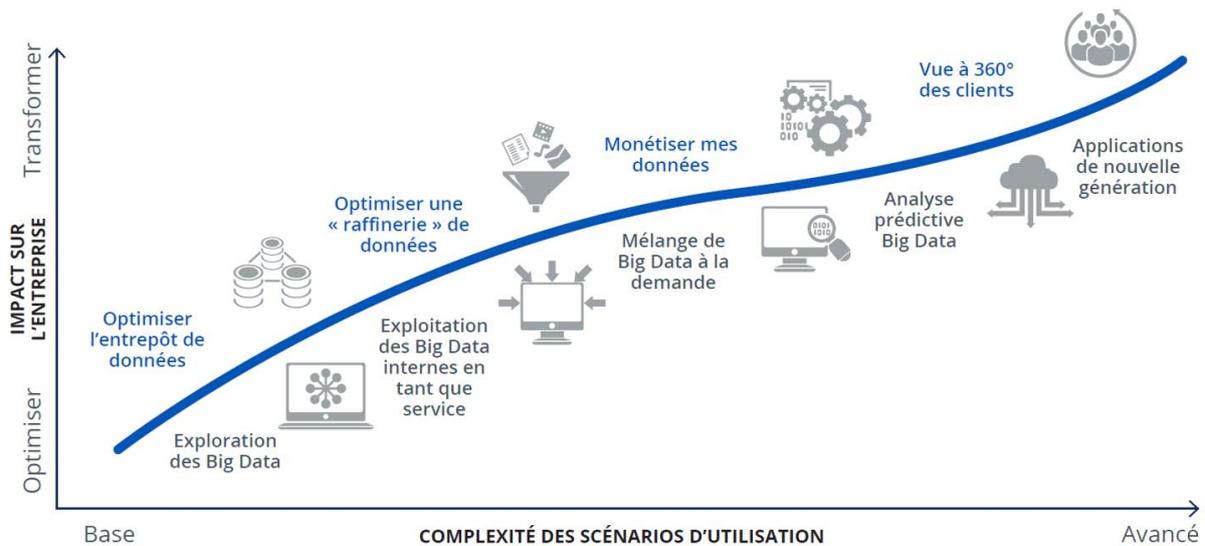
III.4.5. Vers de nouvelles sources de revenu

Un dernier axe de développement des banques est de trouver de nouvelles sources de revenu. Le numérique et les nouvelles technologies sont en ce sens une opportunité pour les banques, leur permettant de passer d'une stratégie de produits à une stratégie de services.

D'autre part, les banques commencent à percevoir l'exploitation des données Big Data comme une source supplémentaire et novatrice de génération des revenus. La banque de demain doit pouvoir être en mesure de proposer des services sur mesure et innovants à ses clients, en passant d'un modèle d'interactions « physiques » peu fréquentes mais à forte valeur ajoutée à des contacts « numériques » très fréquents, à faible valeur individuelle, mais qui, au total, présentent une valeur importante pour la banque.

¹¹ Données fournies par Bankwest Financial Services.

Figure n°11: Scenarios Big Data



Le digital est un moyen critique qui doit permettre aux banques de regagner ou conserver la confiance du client en lui proposant des services innovants et simples d'utilisation (porte-monnaie électronique avec carte de fidélité par exemple) pour lesquels il n'est pas forcément prêt à payer tout de suite, mais qui l'inscrivent dans une relation de confiance, et le rendent plus enclin à consommer les services et produits bancaires qui lui sont proposés de manière plus pertinente.

Afin de mieux comprendre et mieux servir le client, certaines banques adoptent la « méthode persona » pour concevoir ou refondre leur stratégie digitale. Il s'agit de construire une personne fictive et lui conférer une série de qualités qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les caractéristiques d'un groupe cible. Ces caractéristiques permettent de concevoir des scénarii d'utilisation des produits, des services et des outils bancaires (site internet, applications, etc.).

SECTION III: IMPACT DU NUMERIQUE SUR LES METIERS DE LA BANQUE

Dans un contexte en constante évolution, la banque de détail s'adapte et se transforme. Son business model, ses processus et son organisation évoluent, et par conséquent, les métiers bancaires se voient impactés. S'il est difficile de dresser des contours clairs et arrêtés des métiers bancaires de demain, il est toutefois d'ores et déjà possible d'appréhender les probables impacts que le déploiement du numérique impliquera et implique déjà aujourd'hui sur les métiers actuels. Plusieurs métiers voient le jour sur la base de l'existant mais en intégrant la composante numérique.

I. Les métiers du marketing

Ainsi, la filière Marketing sera imprégnée des flux de données que le numérique permet de collecter. Des métiers de data-scientist apparaissent, à la frontière entre l'exploitation de données (aujourd'hui plutôt au niveau des DSI) et le marketing. Bâti sur les bases de la business intelligence, on verra apparaître de nouveaux profils devant mixer appétence et sensibilité marketing et compétence technique de modélisation de données.¹²

II. Les métiers des Ressources Humaines

De la même manière, la filière «RH» se déploie avec des consultants en conduite du changement. L'impact est tel sur l'organisation du travail, sur les méthodes de gestion de projet, sur les relations interpersonnelles (moins de frontières pro/perso) que la pression sur les collaborateurs s'accroît. Ainsi, un des impacts du numérique est la nécessité de tenir compte de la qualité de vie au travail afin d'éviter des situations de stress de plus en plus avérées. Les DRH doivent s'équiper afin de pouvoir maîtriser ces risques psycho-sociaux.

III. Les métiers du risque

La filière «Risques» se doit également de s'adapter. La réputation de l'entreprise est plus facilement mise en jeu. Les réglementations deviennent plus compliquées à faire respecter. Les fonctions légales doivent faire évoluer leur portefeuille de compétences.

IV. Les métiers de la communication

Ces métiers vont connaître une révolution avec des possibilités d'exploitation multi-canal conférant à toute action une forte visibilité. L'implémentation de plateformes

¹² Thierry Crespe «UNE RÉVOLUTION DES MÉTIERS DE LA BANQUE ?», Novembre 2017 disponible sur <https://www.rhinfo.com/thematiques/developpement-professionnel/grc-gestion-des-roles-et-des-competences/une-revolution-des>

collaboratives, de TV interne, d'applications mobiles permet de toucher un plus grand nombre et de personnaliser les messages. Que ce soit en interne ou en externe, la filière retrouve une seconde jeunesse, à condition de savoir s'adapter.

V. Les métiers des technologies de l'information

Bien entendu, les métiers des technologies de l'information évoluent également fortement. Des compétences en architecture IT, de gestion de données, en pilotage de projet sont renforcées. La maîtrise de nouveaux outils se fait sentir. La DSI va devoir changer de paradigme pour répondre à cette évolution numérique. Enfin, l'organisation du travail et des projets évoluent vers des approches communautaires. Le métier de community manager explose. Toutefois, les contours de ce nouveau métier sont très variables d'une entreprise à l'autre. Si l'ensemble des métiers de la banque de détail sont ainsi concernés par ces évolutions, il nous a fallu prioriser dans le cadre de notre étude. Ainsi, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur les métiers qui ont été particulièrement impactés par le numérique :

- le Directeur d'Agence
- le Conseiller de Clientèle
- le Gestionnaire de Back Office

VI. Le nouveau métier de Directeur d'Agence

Le directeur d'agence joue un rôle crucial dans la distribution bancaire. L'importance de ce poste dans le fonctionnement de la banque s'explique par les multitudes de fonctions dont il endosse la responsabilité. Il a le devoir de développer les activités de son agence, avec son équipe, dans le secteur géographique dans lequel ils exercent.

Il est également l'animateur de son unité et joue donc à la fois un rôle de commercial et de manager.

VI.1. L'évolution de son environnement

Son environnement change au même rythme que celui de l'agence dont il a la responsabilité, c'est-à-dire que l'avènement du numérique dans notre vie quotidienne a modifié considérablement le comportement des clients vis à vis de leur agence. Ces derniers se rendent moins souvent dans leur agence. Conséquence de cette baisse de fréquentation mais aussi de la rentabilité des agences, les banques à travers le monde sont entrain de réduire leur nombre d'agences. Cette course à la fermeture risque de continuer. En effet, selon le cabinet Bain & Company . 40% des agences en Europe sont susceptibles de fermer à l'horizon 2020. Cependant ces chiffres alarmants n'annoncent pas la fin de la «

banque en dur » car 80% des « digital natives » privilégient le contact humain lorsqu'il s'agit d'une opération complexe comme par exemple le placement, la souscription d'un prêt.

Les agences bancaires ont donc leur importance dans la stratégie digitale, elles demeurent au cœur de la relation entre le client et la banque. De plus pour s'adapter aux changements du mode de consommation des usagers bancaires, le secteur de la banque doit développer une stratégie de distribution multicanale.

Dans cette nouvelle disposition, les agences confèrent des avantages compétitifs de par leur complémentarité avec les canaux digitaux. L'objectif d'un tel système est d'entamer une vente par internet et ensuite de finaliser celle-ci en agence par exemple.

VI.2. Les compétences et ses nouvelles activités

Comme nous venons de le voir, le rôle du directeur d'agence est amené à évoluer tout comme son environnement. Ce métier fait partie des métiers les plus impactés par la démocratisation de l'usage du numérique dans le quotidien des clients. Dorénavant, les managers d'agences auront plus un rôle de pilote de satisfaction client tout en renforçant leurs compétences managériales. Paradoxalement à ce qu'on aurait pu penser, le numérique aura des influences positives sur ce métier puisque :

- En ce qui concerne son rôle de manager, grâce au digital, le directeur d'agence pourra plus facilement responsabiliser, rendre plus autonomes les conseillers. Il leur déléguera, par exemple, les outils de pilotage de l'agence via les indicateurs de performances sous forme d'application mobile qui pourront être développés sur les tablettes.

- En outre, le numérique aura son avantage pour les agences dans la réduction des tâches administratives grâce à l'automatisation de certaines procédures. Il pourra donc adopter plus facilement son rôle de « coach » en matière d'optimisation de temps d'utilisation des outils mis à la disposition de ses commerciaux. Ou encore une casquette « d'animateur de réseau social d'entreprises » vers lequel son rôle tend à aller.

- Ainsi, le directeur d'agence verra son autonomie mais aussi son pouvoir croître. Il pourra adopter alors une posture plus axée vers le client, c'est-à-dire qu'il aura une posture plus proactive dans ses activités de prospection.

Au vu de tous les avantages présentés par l'arrivée du digital dans le métier du directeur d'agence, c'est donc tout naturellement que celui-ci se positionne comme étant le remède aux maux qui sévissent actuellement dans ce métier.

VII. Le métier de Conseiller de Clientèle

Le numérique a refaçonné totalement le paysage bancaire. L'ensemble des maillons qui le compose subissent ces changements. La relation entre le conseiller de clientèle et ses clients n'échappe pas à ces modifications. Désormais le conseiller doit prendre en compte les nouvelles exigences de ses clients en matière d'expertise. Il doit inspirer la confiance et devra supplanter les informations disponibles sur internet. A cela s'ajoute de nouvelles exigences dans le rapport entre conseiller et client. Ce rapport se veut désormais sur-mesure, collant aux différents profils de consommateurs et usages. L'utilisation des canaux d'interaction à distance est plébiscitée par les clients, entraînant ainsi la baisse de fréquentation des agences.

VII.1. L'évolution de son environnement

Désormais le conseiller de clientèle fait face à trois grands types de changements dans son environnement de travail : la reconquête des clients qui ont perdu la confiance en leur banque, de nouveaux modèles de relation client à intégrer ainsi que de nouvelles opportunités à saisir liées à l'émergence du numérique. Le secteur de la banque est en train de subir une désaffection de masse. Dans une enquête datant de 2014, réalisée par le cabinet Deloitte (relations banques et clients, 4ème édition), seulement 25% des personnes interrogées recommanderaient leur banque à leurs proches. Cette étude nous indique ici le niveau de fidélisation relativement bas, la difficulté des banques à fidéliser leurs clients mais surtout on peut en déduire que ce secteur a une grande marge de progression à réaliser dans ce domaine. Le numérique impacte aussi directement le mode de consommation des Algériens.

En effet ce secteur a vu apparaître dernièrement de nouveaux types d'interactions :

- La relation automatisée : cela fait référence à l'ensemble des produits ou services mis à la disposition des clients de façon continue, c'est-à-dire 24h /24h. L'objectif est donc de laisser aux clients la réalisation des opérations simples à faible valeur ajoutée, quand ils le souhaitent et par le canal digital de leur choix. Les banques peuvent ainsi réduire leurs frais de production (exploitation) et aussi libérer du temps aux conseillers qui pourront se consacrer à des tâches créatrices de valeurs.
- La relation personnalisée : cela consiste à faire des propositions de produits ou de services, souvent plus complexes en fonction de la personne. Le but recherché est de créer une relation de longue durée, individualisée et à forte valeur ajoutée avec le client mais aussi d'assurer sa satisfaction pour ainsi le fidéliser.¹³

¹³ Dubois M. et al., (2008), Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'E-banking e des métiers : quel management demain ? , Systèmes d'information & management, Vol. 13, p. 33-60.

L'intégration du digital dans le parcours de consommation a participé à la forte baisse de fréquentation des agences bancaires. Des annonces de fermetures se sont multipliées ces derniers temps car le modèle des agences actuelles ne permet plus de répondre aux évolutions des comportements des consommateurs et donc de leur permettre un accès simple et adapté à l'ensemble des produits et services bancaires.

L'accès facile aux informations a permis aux clients de renforcer considérablement leur pouvoir de négociation au contraire des conseillers qui, eux, ont perdu leur rôle de savants. De plus, cet accès facile aux savoirs a fortement facilité le développement des sites de comparaisons des offres bancaires. Cette génération de « consomm'acteurs » n'hésite plus à « mettre à nu » plusieurs offres bancaires avant de prendre une décision. Cette évolution déséquilibrée doit être revue par les banques en améliorant les compétences de leurs commerciaux.

Du côté des conseillers, l'avènement du numérique dans la banque de détail va permettre à ce métier de se libérer des opérations bancaires classiques à faible valeur ajoutée tels que les virements, les consultations de comptes, etc..., pour ainsi se consacrer pleinement à la relation client. Le futur de ce poste repose sur des missions de conseils et de la relation de proximité, tout en appréhendant le digital et ses nombreux outils.

D'autre part le conseiller occupe un rôle très stratégique aux vues du nouveau positionnement que les banques devront adopter, qui consiste à se placer en tant que partenaire qui assiste les clients dans les grands moments de la vie (exemple : projet immobilier, création d'entreprise, événements familiaux, etc..). Un tel positionnement exige aux commerciaux de penser « client » et non « produit ».

En outre, cette politique de renforcement de la relation client peut se faire par la mise à disposition de l'ensemble des technologies de compréhension d'analyse et d'anticipation des attentes pour les commerciaux. Aussi, elle permettrait la compréhension des besoins des consommateurs via des outils comme le Big Data ou encore le Scoring¹⁴.

Enfin, il est important de mettre l'accent sur les changements culturels qu'impliquent l'arrivée des nouvelles technologies dans les agences, notamment en ce qui concerne l'opposition du réseau physique au digital. En effet, cela semble nécessaire de rappeler aux équipes la complémentarité entre le numérique et les réseaux d'agences qui convergent vers le

¹⁴ «Le scoring est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Le score obtenu traduit généralement la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée. Il mesure donc l'appétence pour l'offre potentielle » Glossaire illustré du marketing

même objectif qui est la satisfaction client. En effet, ce nouveau modèle de «banque à distance sans distance» simplifie le quotidien des usagers, permet de multiplier les interactions entre les clients et leur banque et en plus, facilite la captation des nouveaux clients.

Dans cette nouvelle configuration, le conseiller aura un rôle pivot puisque la relation client sera entièrement à sa charge. Ainsi, ses compétences relationnelles et sa capacité à s'exprimer (tant à l'oral qu'à l'écrit) vont être très sollicitées. De ce fait, une mise à niveau des compétences des conseillers commerciaux, principaux interlocuteurs entre les clients et leur banque, semble indispensable afin de réussir la transformation digitale prônée par les établissements bancaires.

VII.2. Les compétences et ses nouvelles activités

Les nombreux points de métamorphose que nous avons pu voir précédemment, nous ont permis d'établir quelques changements que ce poste est amené à subir :

- **Conseiller de clientèle 2.0 :**

Le conseiller de demain devra être en phase avec les technologies qu'il aura à sa disposition, tout en adoptant une posture définitivement tournée vers la satisfaction client. Ainsi, il pourra interagir sur les canaux du choix de ses clients afin d'instaurer un climat de confiance et de proximité mais aussi installer une relation de longue durée avec eux. Dans le rapport qu'il entretient avec ses clients, sa valeur ajoutée provient de son expertise par rapport aux informations qui vont être mises à sa disposition grâce notamment à l'exploitation des données des clients mais aussi grâce à la relation personnalisée qui le lie avec ces derniers.

- **Conseiller de clientèle « coach » :**

L'idée est de proposer une offre comparable à celui d'un coach « sportif » à ses partenaires. Le client pourra ainsi bénéficier des conseils de gestion de compte par exemple, pendant un certain temps de la part de son conseiller. Cette formule sera payante et sera proposée comme une option lors de l'ouverture du compte de l'utilisateur. Ce service répond au besoin de personnalisation que les clients ne cessent de réclamer aux banques. De plus à travers ce concept, le conseiller pourra se concentrer uniquement sur son rôle de conseil. Cela pourrait permettre aux banques de développer une relation durable et prospère avec ses usagers.

- **Conseiller de clientèle spécialisé ou généraliste ?**

On peut imaginer dans un futur proche des options d'évolutions s'offrant au métier de chargé de clientèle.

La première portant sur la spécialisation d'un domaine d'expertise défini, ceci, dans le but d'être toujours au plus proche de sa clientèle et ainsi apporter des réponses pertinentes à leurs besoins. Cette spécialisation peut concerner le canal d'exercice de ce dernier ou encore son métier. Cette stratégie peut s'avérer redoutable dans la vente de service à forte valeur ajoutée.

La deuxième évolution s'oriente vers l'adoption d'une « casquette » de généraliste.

Les commerciaux du secteur pourront ainsi adopter cette posture polyvalente qui aura donc la charge de prescrire ou d'aiguiller les clients vers le spécialiste du problème, tel un médecin et ses patients. Ces choix stratégiques dépendront du positionnement propre à chaque banque.

Le chargé de clientèle de demain doit avoir plus de bagage que le client en termes de connaissances, d'informations ou encore de maîtrise des outils de travail à sa disposition.

VIII. Le métier de Gestionnaire de Back Office

Le métier de back-office peut se définir comme « l'ensemble des activités de supports, de contrôle, d'administration d'une entreprise. Elles sont facilement reconnaissables et peuvent être fonctionnellement et spatialement séparées du reste des opérations. Contrairement aux activités de haut niveau, ces activités sont assez standardisées, impliquent des bas salaires et sont en conséquence relativement automatisables. De plus, étant peu exigeantes en contacts extérieurs, elles sont faciles à décentraliser. Dans les villes où le coût de location des espaces est élevé, on a tendance à les reléguer en périphérie pour des raisons d'économie. Le terme est surtout utilisé dans la finance. »¹⁵

Le poids de ce service est en baisse dans les effectifs de la banque de détail. Cela est dû à l'intégration des technologies et l'automatisation des tâches afin de réaliser des économies en termes de coûts. Mais les banques cherchent surtout à mettre en place un modèle efficient de traitement d'informations à la fois massif et de plus en plus sophistiqué. D'autre part, la délocalisation des back offices des organismes bancaires dans les pays à « bas coûts » est de plus en plus pratiquée par les entreprises, puisque la proximité géographique n'est plus impérative désormais dans le traitement des dossiers.

VIII.1. L'évolution de son environnement

L'intégration des nouvelles technologies dans les services financiers est en pleine accélération. Ces nouvelles technologies agissent sur les processus et les organisations.

¹⁵ Définition du « Back Office », www.wikipedia.org

En ce qui concerne les back-offices, les enjeux sont de taille, puisque ce service se place au centre de la politique des banques qui veulent satisfaire coûte que coûte les désirs de leurs clients.

Cependant, l'optimisation du back-office des banques fait face à un paradoxe : comment concilier la baisse des coûts et un fort niveau de service personnalisé ?

Pour s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs, le secteur bancaire doit entreprendre une optimisation de son back office. Ces travaux doivent être menés dans une optique liée à l'impératif de l'immédiateté, car le client n'est plus patient, il veut tout et tout de suite. L'optimisation du back office pourrait permettre aux banques de mettre en place une dynamique positive (amélioration de la relation client et de la rentabilité des portefeuilles).

Par ailleurs, la mise en place d'un back-office efficient et orienté vers la satisfaction des clients semblerait être un redoutable moyen pour la fidélisation des consommateurs via les nouveaux canaux d'interaction. De plus, les organismes bancaires peuvent lutter plus aisément contre le phénomène d'attrition¹⁶ grâce à l'emploi des nouvelles technologies dans les back-offices car cela leur permet d'être plus réactifs, efficaces et ainsi être en conformité avec la promesse client.

Tout comme les services front-offices des organismes financiers, l'environnement du métier de back-office de ce secteur est en pleine évolution. Ce service est principalement chamboulé par l'introduction de la politique de dématérialisation qui a pour but de réduire le coût de fonctionnement des banques.

La dématérialisation s'exprime de deux manières différentes :

- Premièrement, la mise en place des nouveaux produits bancaires tels que les portefeuilles électroniques ou encore, la dématérialisation des instruments de paiement traditionnels (par exemple, le chèque va dans le sens de cette tendance qui cherche à supprimer toute manipulation physique).
- Deuxièmement, les banques ont franchi un nouveau pallier en termes de dématérialisation, en responsabilisant les acteurs du commerce qui peuvent dorénavant traiter eux-mêmes directement les chèques des clients qu'ils reçoivent par exemple, et ainsi les transmettre à la banque sous forme d'informations électroniques par la suite.

Outre la dématérialisation des procédés, les banques ont aussi mis le cap sur la standardisation des documents et sur l'automatisation de certaines tâches. En effet le nombre de traitements manuels a fortement baissé.

¹⁶ En marketing, ce mot désigne la perte de la clientèle d'une entreprise.

VIII.2. Les compétences et ses nouvelles activités

L'ensemble des évolutions évoquées dans la partie précédente influent en deux étapes sur les personnes exerçant dans le service bancaire : la première étape étant celle de l'allègement des tâches, la deuxième étant l'enrichissement des tâches de par le renforcement des contraintes de délais mais aussi de qualité.

L'automatisation de nombreuses tâches et l'utilisation accrue des canaux digitaux par les usagers bancaires ont grandement favorisé la réduction des interventions manuelles sur de nombreuses opérations et ainsi libéré du temps aux gestionnaires de back-office pour se consacrer à d'autres activités. Le gain de temps occasionné par le progrès technique et par la mise en place des nouvelles formes commerciales pourrait être alloué au contrôle de procédures (de conformité et de qualité) ou encore à des activités de sécurisation de ces dernières.

La réorganisation de l'environnement du back-office a totalement contribué à l'enrichissement des tâches de ce service. Désormais les compétences du gestionnaire de back-office apparaissent comme variées et requièrent un fort niveau d'expertise. En effet, cette nouvelle configuration augmente fortement le périmètre d'intervention des gestionnaires de back-office qui peuvent intervenir sur des opérations allant du simple contrôle de conformité à des interactions avec le client final.

Rapprochant de plus en plus ses activités de celles du middle-office, l'intégration des nouveaux canaux d'interactions dans la banque du détail fait naître de nouvelles opportunités d'entrée en contact avec le client. Le front office n'a plus le monopole du contact avec le client. Aux vues de l'élargissement de son domaine de compétence, le gestionnaire de back-office devra donc développer de nouvelles aptitudes en ce qui concerne notamment l'aisance relationnelle et la résistance au stress.

CONCLUSION

Le numérique ne peut être réduit aux canaux utilisés par le client. Il impacte, bien au-delà de ces simples outils, les comportements clients et leurs attentes par rapport à leur banque. Cette dernière se doit donc, afin d'y répondre au mieux, de s'adapter et de se transformer en profondeur : tant dans sa proposition d'expérience client, que dans ses processus opérationnels, dans ses modes de fonctionnement et son organisation interne, et, finalement, son business model.

Ainsi, le numérique impacte les organisations et les métiers de la banque, et en particulier trois d'entre eux : Le Directeur d'Agence, le Conseiller de Clientèle particuliers, et le Gestionnaire de Back Office.

S'il est possible de dresser les caractéristiques du numérique et de son impact sur la banque et ses métiers, il n'est pas pour autant aisé d'en donner une définition exhaustive et immuable, en cela que le numérique est par essence instantané et en constante évolution.

L'impact sur les métiers sera important. Comme nous l'avons vu, toutes les filières devront évoluer, à des degrés plus ou moins différents. Une véritable remise en question est nécessaire afin de dresser les contours de la banque de demain. Ce secteur d'activité devra faire preuve d'audace pour conserver sa place. De nouveaux entrants vont venir bouleverser le marché et déréguler une partie de l'activité aujourd'hui très cadrée.

CHAPITRE I : LE CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

INTRODUCTION

Avant de passer à l'étude empirique proprement dite, nous avons jugé nécessaire d'entamer notre partie pratique par la présentation de l'organisme d'accueil, et qui sera une source de réponse à notre problématique, soit le Crédit Populaire d'Algérie.

Nous verrons donc à travers la première section du présent chapitre une présentation du Crédit Populaire d'Algérie à travers son historique et son évolution.

Nous tenterons à travers la deuxième section de donner un aperçu sur l'état des lieux du secteur bancaire en Algérie.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DU CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE

Cette section a pour but de présenter l'organisme faisant objet de notre étude, en l'occurrence le Crédit Populaire d'Algérie. Nous évoquerons ainsi son historique, son évolution et en fin ses métiers.

I. Historique du Crédit Populaire d'Algérie

- Le CPA est une banque commerciale et universelle créée par l'ordonnance n°66-366 du 29/12/1966. Ses statuts ont été définis par l'ordonnance n°67-78 du 11/03/1967, sur les structures des banques populaires qui existaient à l'époque lui donnant pour principales missions la promotion des secteurs du B.T.P.H, de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

- Depuis 1966, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'État, les banques publiques économiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Le CPA a hérité ainsi les activités gérées auparavant par la banque populaire (telle que la banque populaire commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères qui ont été intégrées après leur nationalisation. Il s'agit de la société Marseillaise de crédit, la compagnie Française de crédit et de banques et de la banque mixte d'Algérie (avec Bank MISR).

- Le CPA, suite à la promulgation de la loi portant sur l'autonomie des entreprises, est devenu une entreprise publique et autonome, avec une forme juridique de société par actions (S.P.A) et est, de ce fait, inscrit au registre de commerce d'Algérie.

-En 1985, le CPA, après cession de 40 agences et le transfert de 550 employés et cadres et 89.00 comptes clientèles a donné naissance à la banque de développement local BDL.

-Avec l'abrogation des textes antérieurs relatifs à la gestion socialiste des entreprises, et la promulgation de la Loi 90.10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, le C.P.A -devenu entreprise publique économique- opérera une déspecialisation, par la diversification de son portefeuille clients.

-Le 07 Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, par la loi sur la monnaie et le crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée après la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

-L'année 2005, a été marquée par l'externalisation de quelques activités secondaires à des entreprises spécialisées. Le gardiennage, la sécurité et le transport de fonds ont été confiés à l'AMNAL¹. Les travaux d'impression avaient pour leur parts été confiées à CPA-PRINT.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions, etc.

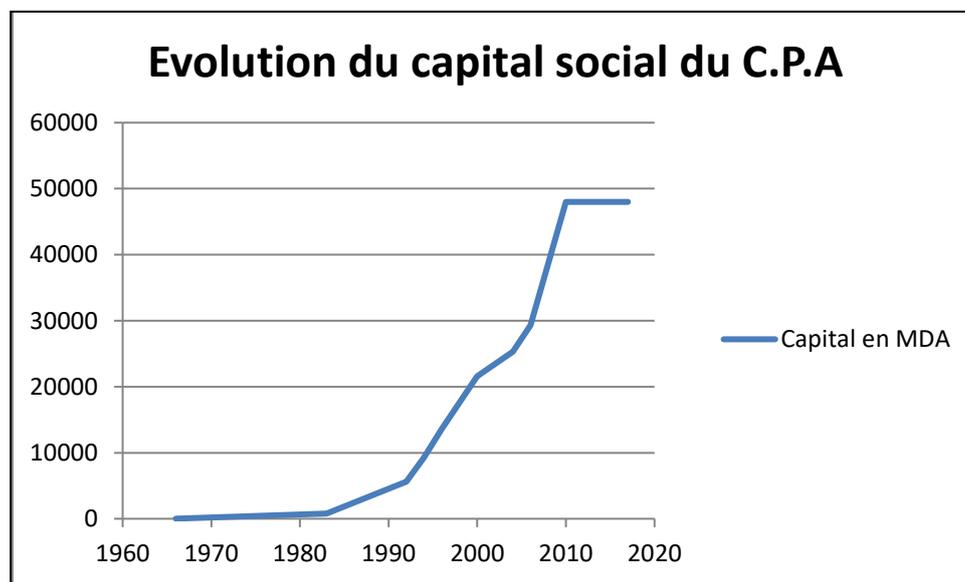
II. Capital du Crédit Populaire d'Algérie

Le capital du CPA est la propriété exclusive de l'État, à sa création, il était de 15 millions de dinars, actuellement il s'élève à 48 milliards de dinars, à travers ses fonds de participation, ci-après:

- Fonds de participation industries légères diverses : 31,25% ;
- Fonds de participation chimie, pétrochimie, pharmacie : 31,25% ;
- Fonds de participation industrielle agro-alimentaire : 18,75% ;
- Fonds de participation de services : 18,75%.

Le graphe suivant retrace l'évolution du capital de 1966 à 2018 :

Graphe n° 01 : L'évolution du capital du crédit populaire d'Algérie depuis 1966



¹ AMNAL est la contraction de AMN Aldjazaïr, c'est une entreprise étatique de service et d'équipements de sécurité issue des six banques publiques et de deux sociétés d'assurance CAAR et CAAT.

III. Réseau d'exploitation

En 1985, la banque de développement local a été créée par la cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

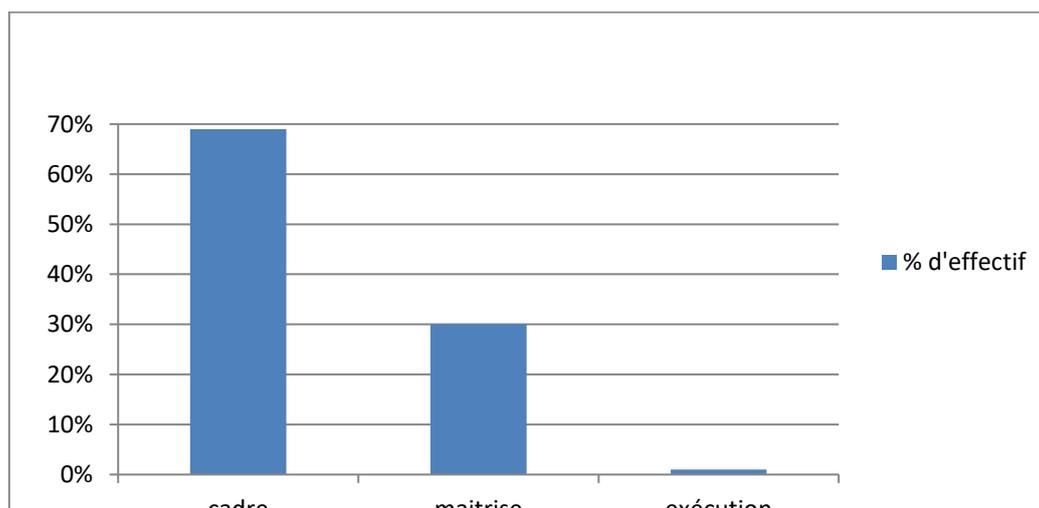
On compte actuellement 148 agences pour le CPA toutes chapeautées territorialement par 15 groupes d'exploitations.

Les agences sont classées en trois catégories : première, deuxième et troisième catégorie selon leurs activités et les moyens offerts.

IV. Ressources humaines

La politique générale du CPA dans cette dernière décade a été caractérisée par le développement de ressources humaines. Ainsi, l'effectif appartenant à la catégorie « Cadre », a connu en 2014 une forte augmentation au détriment des catégories « Maitrise » et « Exécution ».

Graphe N°02 : Personnel du CPA



De 4.228 agents en 1997, le niveau d'effectif de la banque est passé à 3738 employés au 31 décembre 2014, soit une tendance à la baisse des effectifs de l'Etablissement.

En revanche, l'effectif d'encadrement du Crédit Populaire d'Algérie est passé de 30% cadres en 1997 à 68% de cadres à fin décembre 2014.

Cette situation traduit la politique résolue affichée par la banque visant à contenir l'évolution de ses effectifs dans une perspective d'accroissement des seuils de productivité d'une part, et à améliorer les niveaux de qualification et de performance de ses ressources humaines par le relèvement de sa structure d'encadrement d'autre part.

L'importance du nombre d'universitaires recrutés (90 % des nouvelles recrues) atteste de la poursuite de la politique adoptée privilégiant la recherche permanente de profils élevés en vue d'une amélioration continue de la qualité des ressources humaines de l'institution.

V. Formation au sein du Crédit Populaire d'Algérie

Dans le but d'améliorer le niveau de qualification du personnel et d'adapter ses compétences aux nouveaux métiers de la banque, le CPA a acquis en juillet 2007 un centre de national de formation bancaire, ce dernier est implanté à Bousmail. Le centre est doté d'infrastructure pédagogiques appropriées, salle de cours, salle de conférence, agence école et de capacités d'hébergement et de restauration.

Il peut accueillir jusqu'à 215 stagiaires par jour, dont 50 en pension complète.

Tableau N°02 : Capacité d'accueil du Centre

Intitulé	Nombre de place
Hébergement	52
Restauration/Services	64
Sièges pédagogiques	369
Répartis comme suit :	
Places réelles de formation	150
Salle polyvalente	109
Espace internet	10

Quant au programme de formation réalisé, il a visé principalement le soutien du processus de modernisation des équipements et du fonctionnement des structures, la maîtrise des opérations bancaires et la formation aux nouveaux métiers.

Les actions ont porté sur:

- ✓ Le recyclage du personnel d'exploitation et des correspondants informatiques au progiciel bancaire acquis dans la perspective d'assurer les meilleures conditions de basculement des agences sous la nouvelle solution informatique.
- ✓ La poursuite de la formation longue auprès des instituts et écoles supérieures spécialisés afin de préparer les participants à l'exercice des responsabilités au sein des structures internes et par la même assurer les viviers et relèves nécessaires dans les différentes fonctions de la banque.

- ✓ L'organisation de cycles courts de perfectionnement et d'adaptation aux opérations de banque à l'effet de permettre aux participants une meilleure maîtrise des exigences requises de leurs postes.
- ✓ La participation au programme de formation à l'étranger conduit par l'Ecole supérieure de Banque visant à initier l'encadrement aux nouveaux métiers bancaires et à les doter d'outils méthodologiques susceptibles de leur permettre d'améliorer leurs compétences techniques et managériales .

VI. Les différentes fonctions du CPA

Dans ce contexte, nous évoquerons un organigramme fonctionnel qui se réfère aux fonctions d'une banque, et non à son organisation.

a- La fonction d'exploitation

Cette tâche consiste à développer l'activité commerciale et assurer l'animation avec la clientèle, en menant des études de marché pour concevoir de nouveaux produits. Elle s'articule au tour d'un réseau, succursales et agences.

Le CPA comme toute autre banque, crée de nouvelles agences là où la clientèle prospère ; le client est au centre de ses préoccupations.

b- La banque production

Cette fonction a pour objectif le traitement des opérations initiées par l'exploitation, c'est-à-dire que le CPA, étant une banque commerciale, a son propre compte des opérations de crédit. En fait, il s'agit de l'exécution matérielle des opérations relevant de l'exploitation.

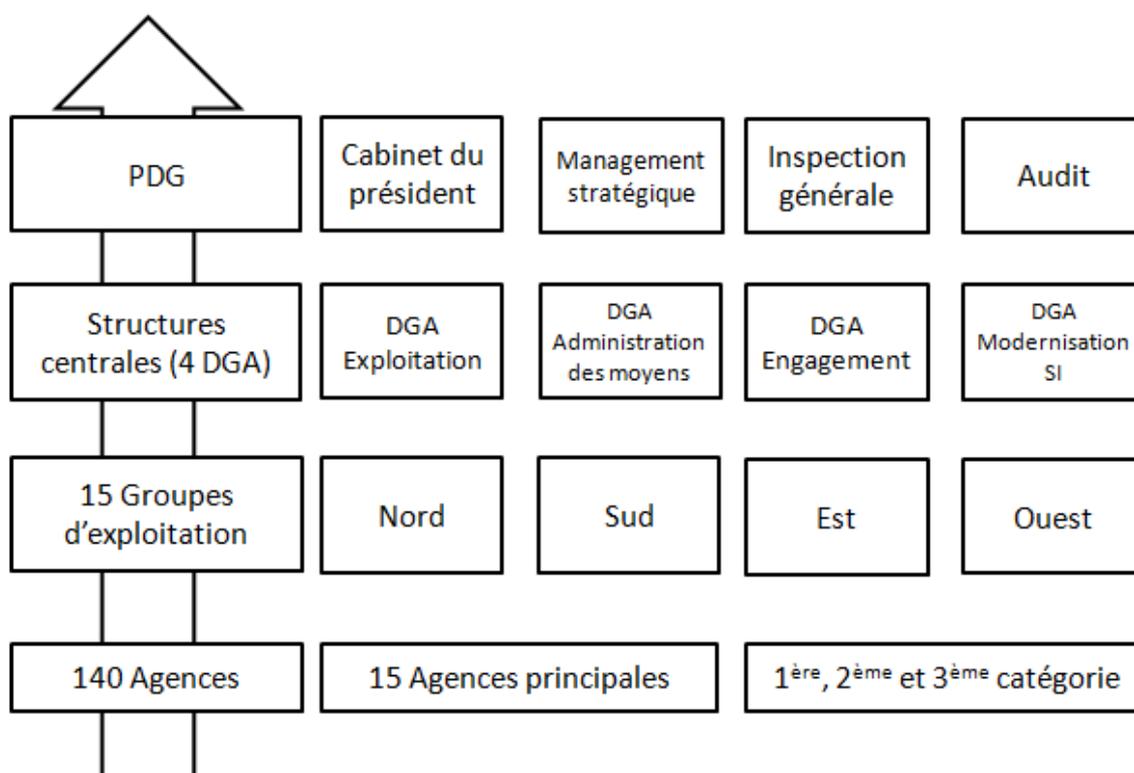
c- La fonction d'assistance

Elle seconde l'exploitation et peut être divisée en :

- Assistance idée : service marketing, service études ;
- Assistance moyens : gestion du personnel, des immeubles ;
- Assistance technique : gestion de la trésorerie, inspection.

VII. Organisation et métiers

Figure n°12 : Organisation du Crédit Populaire d'Algérie



Le Crédit Populaire d'Algérie est dirigé par un conseil d'administration, composé de neuf membres dont un président du Conseil (PDG), deux administrateurs représentants de l'Etat et deux autres, représentants des travailleurs.

Le président directeur général est nommé par le Ministre des Finances, il dispose toutefois de pouvoirs étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la banque et la représenter dans ses rapports avec les tiers.

Le PDG dispose d'un staff, lui facilitant la gestion de la banque. La répartition des tâches entre les quatre directions générales adjointes (DGA), deux divisions, la direction d'Audit, l'inspection générale et de la cellule de management stratégique permet la décentralisation des pouvoirs qui assure la réactivité de la banque.

L'organigramme du CPA est présenté en annexe.

Le CPA est doté d'un répertoire de métiers qui recense les différentes tâches existantes (l'ex-directeur de formation M. Benabid Mohamed Rafik était à l'origine de l'élaboration de ce référentiel). Il permet de connaître les compétences requises pour chaque emploi et par

conséquent le niveau de responsabilité octroyé. Les métiers sont découpés en 11 familles professionnelles telles que le montre la figure suivante :

Figure n° 13: Les 11 métiers du CPA



Ce répertoire permet une meilleure organisation du travail et contribue à mieux cerner les métiers au sein de chaque structure. Il permet ainsi de :

- Identifier les compétences requises (techniques, relationnelles et d'adaptation) et les formations nécessaires pour les acquérir.

- Repérer le degré de performance des compétences existantes.
- Evaluer la contribution de chacun.

Chaque fonction se décompose en filières qui à leur tour se décomposent en emplois.

SECTION II: LA SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR BANCAIRE ALGERIEN

Le Crédit Populaire d'Algérie fait partie d'un système bancaire qui le reflète les choix du modèle de développement et du système économique. Ce système est engagé dans une mutation qui devrait se traduire par une bancarisation plus forte et des opérations plus rapides.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de donner un aperçu sur la situation actuelle du secteur bancaire algérien à travers ses différents intervenants et ses indicateurs de performance.

I. Acteurs intervenants dans le secteur bancaire algérien

La place bancaire algérienne compte actuellement un total de 29 banques et établissements financiers en activité, indique la liste des banques et établissements financiers agréés, publiées par la banque d'Algérie au 2 janvier 2018.

Au nombre de vingt, les banques sont composées de la Banque extérieure d'Algérie (BEA), Banque nationale d'Algérie (BNA), Crédit populaire d'Algérie (CPA), Banque de développement local (BDL), Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP Banque), Banque Al Baraka d'Algérie, Citibank N.A Algeria (succursale de banque), Arab Banking Corporation-Algeria, Natixis-Algérie, Société Générale-Algérie, Arab Bank Plc-Algeria (succursale de banque), BNP Paribas Al-Djazair, Trust Bank-Algeria, The Housing bank for trade and finance-Algeria, Gulf Bank Algérie, Fransabank Al-Djazair, Crédit agricole corporate et investment Bank-Algérie, HSBC-Algeria (succursale de banque), et Al Salam Bank-Algeria. Quant aux établissements financiers, ils sont au nombre de neuf (9).

Il s'agit de la Société de refinancement hypothécaire (SRH), la Société financière d'investissement, de participation et de placement (Sofinance-Spa), Arab Leasing Corporation (ABC), Maghreb Leasing Algérie (MLA), Cetelem Algérie, Caisse nationale de mutualité agricole (CNMA), Société nationale de leasing, Ijar leasing Algérie et El Djazair Ijar.

II. Indicateurs de performance

II.1 Taux de bancarisation²

L'Algérie est le pays du Maghreb où la densité du réseau bancaire reste le plus faible, en effet, le nombre d'agence bancaire au Maroc arrive en tête avec 2.632 agences, suivi de l'Algérie de 1.433 agences (hors réseau postal) et de la Tunisie avec 1.102, mais rapporté à la taille du marché, le réseau algérien reste le moins développé de la région, il est cependant caractérisé par un faible taux de bancarisation avec seulement une agence pour environ 25.600 habitants.

Tableau n°03 : Taux de bancarisation en Algérie (2012-2014)

Année	2012	2013	2014	2015
Nombre d'agence ³	1 478	1 499	1 525	1 557
Un guichet pour	25 370	25 500	25 600	25 660

Nous constatons qu'en 2013, le total des guichets d'agences des banques et établissements financiers s'établit à 1.499 contre 1.478 en 2012, soit un guichet pour 25.500 habitants contre 25.370 habitants en 2012. Cette relative stagnation en 2013 est aussi confirmée en 2014 avec 1.525 d'agence et un point pour 25.600 personnes⁴ ainsi qu'en 2015 avec une croissance très faible (2%) du nombre d'agences bancaires. Notons que la norme internationale de taux de bancarisation est un point pour 8.000 habitants.

En effet, à fin décembre 2015, le réseau des banques publiques comprend 1 123 agences, celui des banques privées 346 agences et celui des établissements financiers 88 agences, contre respectivement 1 113 agences, 325 agences et 88 agences à fin 2014. Le total des agences des banques et établissements financiers s'établit, ainsi, à 1 557, contre 1 526 en 2014, soit un guichet pour 25 660 habitants, contre 25 630 habitants en 2014.

Le ratio population active/guichets bancaires est également resté sans changement important, soit 7 600 personnes en âge de travailler par guichet bancaire en 66 2015, contre 7 500 en 2014.

² <http://www.bank-of-algeria.dz> (le 20/04/2017).

³ Banque et établissements financiers sans compter agence d'Algérie poste.

⁴ La norme internationale pour le taux de bancarisation étant un point pour 8.000 habitants.

Quant au centre de chèques postaux, son réseau d'agences, à fin 2015, est plus dense que celui des banques, avec 3 585 guichets reliés électroniquement, répartis sur l'ensemble du territoire national, soit un guichet pour 3 320 personnes en âge de travailler. En tenant compte des guichets du secteur bancaire et ceux des chèques postaux à fin 2015 (5 142), le ratio population active/guichets est de 2 320 personnes contre 2 260 personnes en 2014.

II.2 Ressources collectées

L'encours des dépôts à vue et à terme, collectés par les banques, est en baisse 2015 (-2,2 %), contre un accroissement de 17,8 % en 2014 et 8,6 % en 2013. En incluant les dépôts affectés en garantie d'engagements par signature (crédit documentaire, avals et cautions), qui ne sont pas inclus dans la masse monétaire au sens de M2, le total des dépôts est en légère hausse (+0,9 %), contre une hausse de 17,1 % en 2014 et 7,6 % en 2013. Les données ci-après, relatives aux banques et à la caisse d'épargne, en témoignent.

Tableau n°04 : Evolution des ressources collectées des banques publiques et des banques privées

en milliards de dinars.

Nature de dépôts	2011	2012	2013	2014	2015
a) Dépôts à vue	3495.8	3356.4	3537.5	4434.8	389.7
Banques publique	3095.8	2823.3	2942.2	3712.1	3297.7
Banques privées	400.0	533.	595.3	722.7	594.0
b) Dépôts à terme	2787.5	3333.6	3691.7	4083.7	4443.3
Banques publiques	2552.3	3053.6	3380.4	3793.6	4075.7
Dont: dépôts en devises	272.4	295.9	324.2	348.8	428.8
Banques privées	235.2	280.0	311.3	290.1	367.6
Dont: dépôts en devises	31.2	43.3	45.7	56.0	67.2
c) Dépôts en garantie	449.7	548.0	558.2	599.0	865.7
Banques publiques	351.7	426.2	419.4	494.4	751.3
Dont: dépôts en devises	1.2	3.8	3.0	1.4	8.8
Banques privées	98.0	21.8	138.8	104.6	114.4
Dont: dépôts en devises	1.6	1.1	1.4	1.9	1.8
d) Total des ressources collectées	6733,0	7238,0	7787,4	9117,5	9200,7
Part des banques publiques	89.1%	87.1%	86.6%	87.7%	88.3%
Part des banques privées	10.9%	12.9%	13.4%	12.3%	11.7%

Après la baisse progressive enregistrée jusqu'à 2013, la part des dépôts des banques publiques est en légère hausse en 2014 et 2015 (87,7 % et 88,3 % respectivement) . La part des banques publiques dans le total des ressources collectées reste toujours très élevée.

Compte tenu de la relative stagnation, voire légère baisse, des dépôts du secteur des hydrocarbures - dépôts principalement à vue- ,la part des dépôts à vue des banques dans le total des dépôts collectés est en baisse (46,7 % contre 52,1 % à fin 2014) alors que la part des dépôts à terme progresse. En effet, en 2015, les dépôts à vue sont en baisse (-12,3 %) aussi bien dans les banques publiques (-11,2 %) que dans les banques privées (-17,8 %), contre une hausse significative de 25,4 % en 2014 (26,2 % dans les banques publiques et 21,4 % dans les banques privées). En revanche, les dépôts à terme sont en hausse de 8,8 %, soit une hausse de 7,4 % dans les banques publiques et 26,7 % dans les banques privées, contre un accroissement de 12,2 % dans les banques publiques et une baisse de 6,8 % dans les banques privées en 2014. Ainsi, la part des dépôts à terme dans le total des dépôts collectés (à vue et à terme) passe de 47,9 % à fin 2014 à 53,3 % à fin 2015.

Les dépôts reçus pour garantir les engagements par signature des banques (crédits documentaires, avals et cautions) en 2015 sont en forte hausse (44,5 %), notamment en ce qui concerne les dépôts de garantie des crédits documentaires (60,2 %) ; le taux d'accroissement des dépôts de garantie étant plus élevé dans les banques publiques (51,9 %) que dans les banques privées (9,4 %).

II.3 Crédits distribués

L'année 2015 a enregistré une progression soutenue dans le volume de crédits octroyé par les banques.

Durant cet exercice, le Trésor a procédé à des rachats de créances sur les entreprises publiques pour un montant brut de 305,3 milliards de dinars. Le Trésor a réglé 161,1 milliards de dinars et a émis des obligations pour le reliquat (144,2 milliards de dinars).

Le tableau ci-après décrit le profil de l'activité de crédits à l'économie des banques (hors créances rachetées par le Trésor).

Tableau n°05 : Répartition des crédits par banques publiques et banques privées

En milliards de dinars ; fin de période					
Crédits des banques / secteurs	2011	2012	2013	2014	2015
a) Crédits au secteur public	1 742,3	2 040,7	2 434,3	3 382,9	3 689,0
Banques publiques	1 742,3	2 040,7	2 434,3	3 373,4	3 679,5
Crédits directs	1 703,3	2 010,6	2 409,4	3 210,3	3 521,9
Achat d'obligations	39,0	30,1	24,9	163,1	157,6
Banques privées	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5
Crédits directs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Achat d'obligations	0,0	0,0	0,0	9,5	9,5
b) Crédits au secteur privé	1 982,4	2 244,9	2 720,2	3 120,0	3 586,6
Banques publiques	1 451,7	1 675,4	2 023,2	2 338,7	2 687,1
Crédits directs	1 442,8	1 669,0	2 016,8	2 338,5	2 685,4
Achat d'obligations	8,9	6,4	6,4	0,2	1,7
Banques privées	530,7	569,5	697,0	781,3	899,5
Crédits directs	530,6	569,4	696,9	781,3	899,5
Achat d'obligations	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
c) Total des crédits distribués :	3 724,7	4 285,6	5 154,5	6 502,9	7 275,6
(nets des crédits rachetés)					
Part des banques publiques	85,8%	86,7%	86,5%	87,8%	87,5%
Part des banques privées	14,2%	13,3%	13,5%	12,2%	12,5%

Il ressort des données ci-dessus que la part des crédits distribués par les banques privées s'est légèrement accrue à la fin 2015, après un léger recul en fin 2014, soit 12,5 %, contre 12,2 % en 2014 et 13,5 % en 2013. Les crédits distribués par les banques privées portent sur le financement des entreprises privées et ménages, dont l'épargne financière collectée est en progression régulière.

Le total de crédits des banques, hors rachat de créances non performantes par le Trésor, s'établit à 7 275,6 milliards de dinars à fin 2015, correspondant à un accroissement de crédits de 11,9 %, contre 26,2 % en 2014 et 20,3 % en 2013.

L'accroissement des crédits au secteur public a atteint 9,0 %, contre 39,0 % en 2014, alors que celui des crédits au secteur privé est de 15,0 %, contre 14,7 % en 2014.

La part des crédits aux entreprises privées et ménages dans l'encours total des crédits distribués par les banques est en hausse et s'établit à 49,3 %, contre 48,0 % en 2014.

L'encours des crédits distribués au secteur public représente 50,7 % du total des crédits à l'économie contre 52,0 % en 2014, dont 48,4 % en crédits directs (49,4 % en 2014) et 2,3 % sous forme d'obligations émises par les entreprises publiques et détenues par les banques (2,6 % en 2014).

Les banques publiques assurent la totalité du financement direct du secteur public et leur part dans le financement du secteur privé demeure importante (74,9 %, contre 75,0 % en 2014).

Au cours de l'année sous revue, le flux de crédits des banques publiques a bénéficié plus aux entreprises privées et ménages (348,4 milliards de dinars, contre 315,5 milliards de dinars en 2014) qu'aux entreprises publiques (306,1 milliards de dinars, hors rachats, contre 385,8 milliards de dinars en 2014) ; les banques publiques restent fortement engagées dans le financement de grands projets d'investissement publics, en particulier dans les secteurs de l'énergie et de l'eau.

Quant à l'expansion des crédits distribués par les banques privées en termes de flux, elle s'élève à 118,2 milliards de dinars contre 93,8 milliards de dinars en 2014, le taux de croissance des crédits des banques privées (14,9 %) étant supérieur à celui réalisé par les banques publiques (11,5 %) et a bénéficié, pour une grande part, aux entreprises privées et ménages.

Il importe de souligner que, comme pour les années précédentes, l'encours total des dépôts collectés en dinars auprès des secteurs public et privé, dépôts de garantie des engagements par signature non inclus, reste encore supérieur à l'encours total des crédits distribués à ces deux secteurs, soit un ratio crédits/dépôts de 92,8 %, contre 80,1 % en 2014 et 75,1 % en 2013 ; ce rapport étant plus favorable pour les banques publiques (91,7 %, contre 79,8 % à fin 2014) qu'aux banques privées (101,6 %, contre 82,7 % à fin 2014).

II.4 Solidité du secteur bancaire

La situation du secteur bancaire s'est nettement améliorée au cours des dix dernières années. A la faveur de différentes réformes, les banques ont amélioré leur gestion des risques bancaires.

Les indicateurs de solidité des banques sont appréciables, en amélioration pour certains et en léger recul pour d'autres, en particulier s'agissant des ratios de solvabilité, qui, depuis le 1er octobre 2014, intègrent la couverture des risques opérationnels et de marché.

Ces indicateurs, en baisse en 2014, se sont améliorés en 2015 et se situent à un niveau confortable, largement supérieur aux taux minima recommandés par le Comité de Bâle.

Tableau n°06 : Indicateur de solidité du secteur bancaire algérien (2009-2015)

Indicateurs consolidés	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Ratio de solvabilité global par rapport aux fonds propres réglementaires (FPR)	26.15%	23.64%	23.77%	23.62%	21.50%	16.02%	18,7 %
2. Ratio de solvabilité par rapport aux fonds propres de base (Tier 1)	19.09%	17.67%	16.97%	17.48%	15.51%	13.31%	15,9 %
3. Taux de créances classées	21.14%	18.31%	14.45%	11.73%	10.56%	9.21%	9,8 %,
4. Taux de créances classées nettes	6.81%	4.68%	4.03%	3.54%	3.36%	3.20%	3,8 %
4. Rendement des fonds propres (Return On Equity)	26.01%	26.70%	24.58%	22.67%	19.00%	23.90%	21,6 %
5. Rendement des actifs (Return On Assets)	1.75%	2.16%	2.10%	1.93%	1.67%	2.01%	1,93 %
6. Marge d'intérêt/Revenu brut	58.37%	63.76%	54.89%	64.23%	69.45%	68.58%	65,8 %
7. Charges hors intérêt/Revenu brut	32.22%	31.43%	35.07%	35.64%	33.53%	28.46%	24,1 %
8. Actifs liquides/Total des actifs	51.82%	52.98%	50.16%	45.87%	40.46%	37.96%	27,2 %
9. Actifs liquides/Passifs à court terme	114.54%	114.29%	103.73%	107.51%	93.52%	82.06%	61,6 %

A fin 2015, le ratio de solvabilité par rapport aux fonds propres de base a atteint 15,9 % et le ratio de solvabilité par rapport aux fonds propres réglementaires 18,7 %, soit des taux largement supérieurs aux normes minima recommandées par Bâle III.

La rentabilité des banques, publiques et privées, demeure confortable en 2015, bien qu'en légère baisse comparativement à la précédente : le taux de rentabilité des fonds propres (return on equity) diminue de deux (02) points de pourcentage, pour s'établir à 21,6 % et le taux de rendement des actifs (return on assets) se stabilise à 1,93 %, contre 1,98 % en 2014.

La baisse de la rentabilité des fonds propres et la relative stabilité du rendement des actifs touchent autant les banques publiques que les banques privées mais pour des raisons différentes.

Quant au taux de marge d'intérêt, il est en baisse dans les banques publiques (65,8 %, contre 68,3 % en 2014) mais en hausse dans les banques privées (71,5 %, contre 69,1 % en 2014). Par contre, le taux des charges hors intérêt s'est amélioré dans les banques publiques,

passant de 26,9 % en 2014 à 24,1 % en 2015, alors que ce taux s'est dégradé dans les banques privées, passant de 34,5 % en 2014 à 36,1 % en 2015.

S'agissant des ratios actifs liquides/total actifs et actifs liquides/passifs à court terme, ils ont baissé respectivement à 27,2 % et 61,6 % en 2015, contre 38,0 % et 82,1 % en 2014, en raison de la hausse des crédits à moyen et long terme.

Enfin, compte tenu des progrès réalisés par les banques en matière de gestion des risques de crédit, le niveau des créances non performantes par rapport au total des créances (crédits distribués et autres créances entrant dans le calcul de ce ratio) avait baissé progressivement, pour atteindre 9,2 % en 2014. En 2015, ce taux est remonté à 9,8 %, en raison, principalement, de la hausse des créances non performantes dans les banques privées (8,7 %, contre 5,1 % en 2014). Bien que le taux des créances non performantes demeure encore élevé comparativement aux standards internationaux en la matière, ce taux, net des provisions constituées, n'est que de 3,8 % pour l'ensemble des banques.

II.5 DEVELOPPEMENT DE L'INFRASTRUCTURE BANCAIRE

Au niveau mondial, d'énormes progrès ont été réalisés en matière de développement des institutions bancaires, de qualité de leur intermédiation et d'intensification de la concurrence.

Ces progrès ont conduit à la diversification des instruments et moyens de paiement.

Les nouvelles technologies de transmission de données et les progrès en informatique ont contribué à révolutionner les procédures de paiement et de règlement. De même, les centrales d'information, notamment les centrales des risques de crédit et des bilans des entreprises, ont connu de forts développements à l'intérieur et à l'extérieur des banques centrales contribuant à une meilleure gestion des risques de crédit par les banques.

La Banque d'Algérie a, depuis 2003, une mission légale de contrôle des systèmes de paiement (article 52 de l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit). Les dispositions législatives d'août 2010 (ordonnance n° 10-04) lui confèrent des prérogatives encore plus larges en la matière, englobant le fonctionnement, la surveillance et la sécurité des systèmes de paiement. Cette ordonnance a renforcé aussi le dispositif légal en matière de centrales en précisant qu'il s'agit, pour la Banque d'Algérie, d'organiser et de gérer une centrale des risques entreprises, une centrale des risques ménages et une centrale des impayés.

Dans le cadre de ces missions, la Banque d'Algérie s'est attelée à moderniser les systèmes de paiement et les centrales des risques. Cela s'est traduit par la mise en exploitation, dès l'année 2006, de deux (2) systèmes de paiement modernes (système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents et système de compensation des paiements de masse), ainsi que par l'entrée en production, en septembre 2015, de la nouvelle centrale des risques aux standards internationaux.

En outre, la Banque d'Algérie dispose d'une centrale des impayés, qui centralise les déclarations par les banques des incidents de paiement et sert de socle pour le traitement de ces incidents, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

CONCLUSION

L'histoire nous enseigne que les banques jouissent d'un rôle indispensable dans les différents systèmes économiques. Cette importance s'accroît d'avantage avec les bouleversements rapides et sans précédent que connaît l'environnement financier international grâce à la nouvelle technologie de l'information et de la communication.

Le système bancaire algérien a connu, au fil du temps, des mutations fondamentales suites aux mouvements de réformes institutionnelles et réglementaires entrepris depuis l'indépendance au projet de sa modernisation.

Le prochain chapitre sera consacré à l'étude empirique. Nous essaierons au travers de ce dernier de mesurer l'impact du digital sur l'un des acteurs du secteur bancaire algérien.

CHAPITRE II : ETUDE EMPIRIQUE

INTRODUCTION

Le digital impose de remettre le client au centre des préoccupations de la banque. Face à une clientèle plus exigeante, les banques doivent se réinventer et revoir à la fois leurs offres et leurs processus.

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'étude empirique sur l'impact du digital sur le Crédit Populaire d'Algérie. Une partie est dédiée à la méthodologie et l'autre partie est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de l'étude.

L'objet de notre étude est le croisement d'une étude quantitative, une étude documentaire et en fin une étude qualitative.

La méthodologie adoptée consiste à analyser les documents et les réponses recueillies par le questionnaire et les entretiens ; les investigations qualitatives et quantitatives sont la meilleure approche pour notre mémoire.

Notre étude s'attache à répondre à notre besoin en information, déjà exprimé dans la problématique et les questions de recherche, en outre :

- Comment les comportements et les attentes des clients du CPA ont évolué depuis l'avènement du digital?
- Quel a été l'impact du numérique sur l'offre du CPA?
- Comment le digital a-t-il modifié les modes de fonctionnement interne de la banque?

SECTION I: ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS ET DES ATTENTES DES CLIENTS DU CPA

Avant d'évoquer la transformation du digital dans la banque, nous allons prendre du recul et nous intéresser aux effets du numérique sur les clients.

Afin de cerner l'évolution des comportements et des attentes des clients du CPA, nous avons mené une étude quantitative (comportementale) par le biais d'un questionnaire

➤ L'objectif du questionnaire

L'objectif recherché par cette étude est d'avoir une meilleure compréhension du client du CPA en matière d'attitudes et de comportements face à l'offre multicanal de la banque.

➤ Le mode d'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire est faite dans les agences du Crédit Populaire d'Algérie.

➤ Type et nombre de questions

- 06 Questions fermées à choix strictes (QCS) ;
- 03 Questions fermées à choix multiples (QCM) ;
- 02 Questions ouvertes ;
- 02 Questions signalétiques.

➤ L'organisation des questions

Les questions sont organisées en quatre sections:

- Section 01: Identification des interrogés;
- Section 02: Comportement de la clientèle;
- Section 03: Satisfaction de la clientèle;
- Section 04: Attentes de la clientèle.

➤ Méthode de traitement du questionnaire

L'outil utilisé pour traiter les données brutes est Google forms et le Microsoft Office Excel 2007.

➤ Type d'échantillonnage

C'est un échantillonnage aléatoire, car nous possédons une base de sondage. Cela consiste à distribuer le questionnaire à tous les clients du CPA qui acceptent de répondre et

qui sont capables de fournir des informations sur le sujet à étudier. L'enquête est effectuée à des moments divers, du 25 Septembre 2018 au 18 Octobre 2018.

➤ **Population à étudier et la taille de l'échantillon**

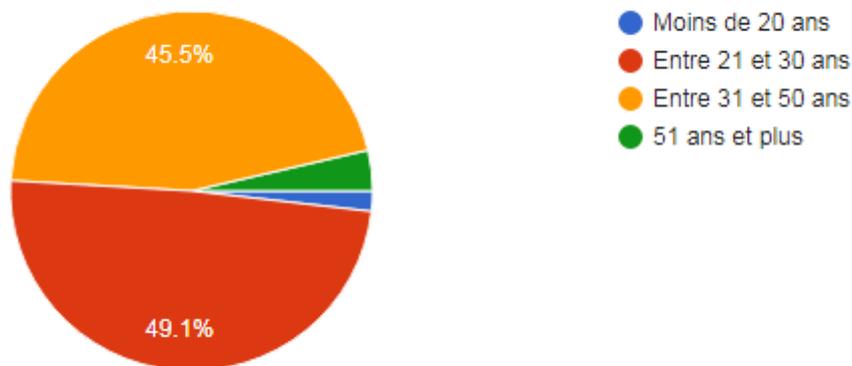
Les clients du Crédit populaire d'Algérie présents dans les agences de la région Est du pays; plus précisément à Annaba et Constantine. L'étude ne peut être généralisée sur l'ensemble du territoire national étant donné la courte durée de stage et l'insuffisance des moyens. La taille de l'échantillon après avoir écarté les réponses biaisées est de 110 interrogés en ligne sur 130.

➤ **Le dépouillement des résultats**

Le traitement du questionnaire nous a permis d'aboutir aux résultats présentés ci après.

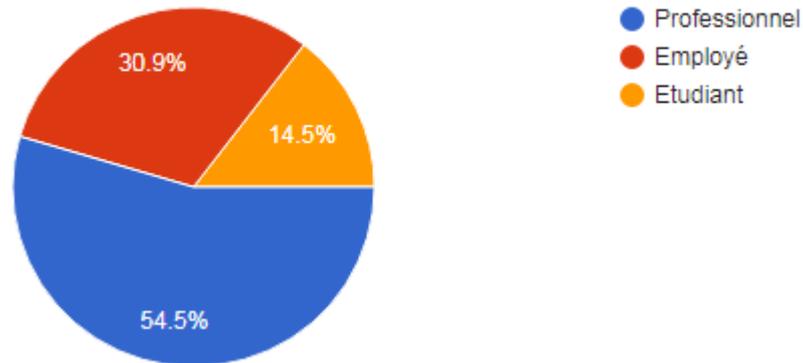
I. Identification de la clientèle

Graphe n°03: Tranches d'âges des clients



La tranche d'âge dominante est entre 21 et 30 ans avec un taux de 49,1 %, suivie de celle entre 31 et 50 ans avec 45,5%. Alors que les personnes les moins concernées sont celles qui ne dépassent pas 20 ans.

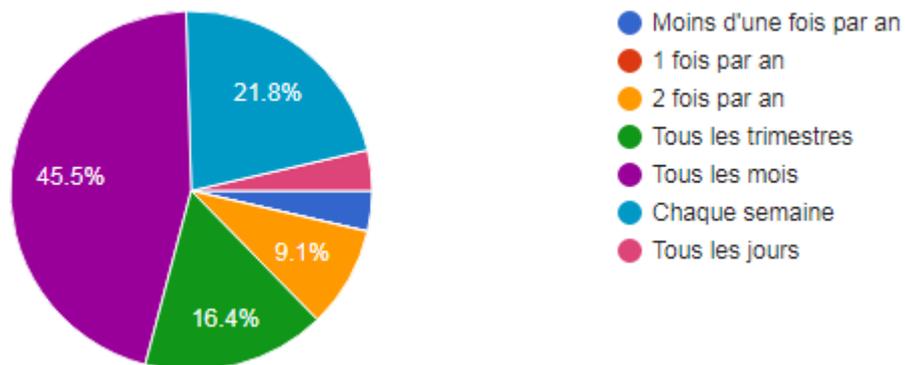
Figure n°04 : Catégorie socioprofessionnelle des clients



Les deux catégories socio- professionnelles majoritaires sont les professionnels avec 54,5% ensuite les employés avec 30,9 %. Cela valide la tranche d'âge jeune active qui domine dans l'analyse précédente .

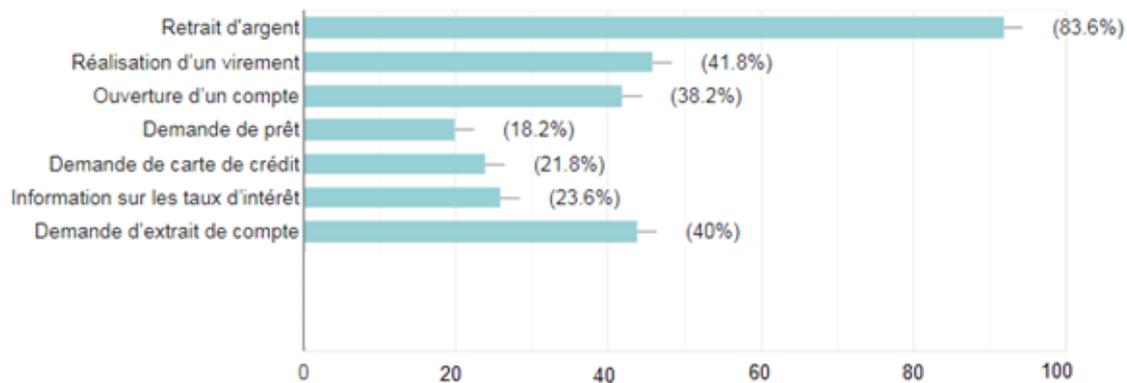
II. Evolution du comportement de la clientèle

Figure n°05 : Fréquence de visite clientèle en agence

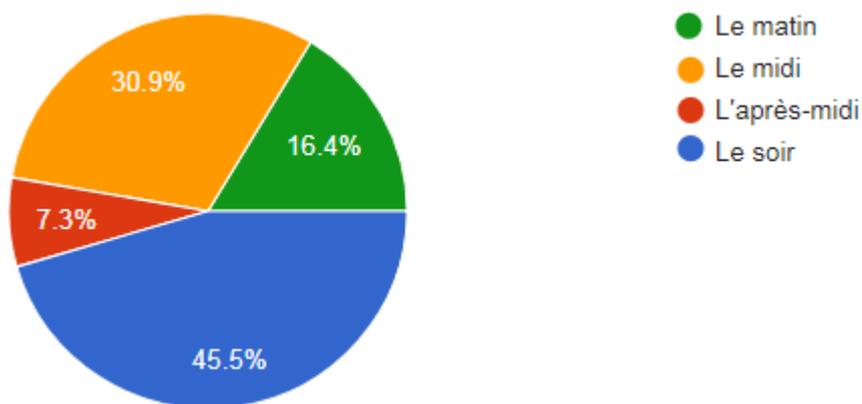


D'après la figure ci-dessus, 45,5% des clients rendent visite à leurs agences tous les mois. Cette catégorie englobe majoritairement les salariés.

21,8% des clients se rendent en agence au moins une fois par semaine. Cette catégorie de clients est représentée par des clients professionnels. Ceci est expliqué par la forte dépendance des professionnels envers leurs agences démontrant le dynamisme de la relation qu'entretien le CPA avec ses clients corporate.

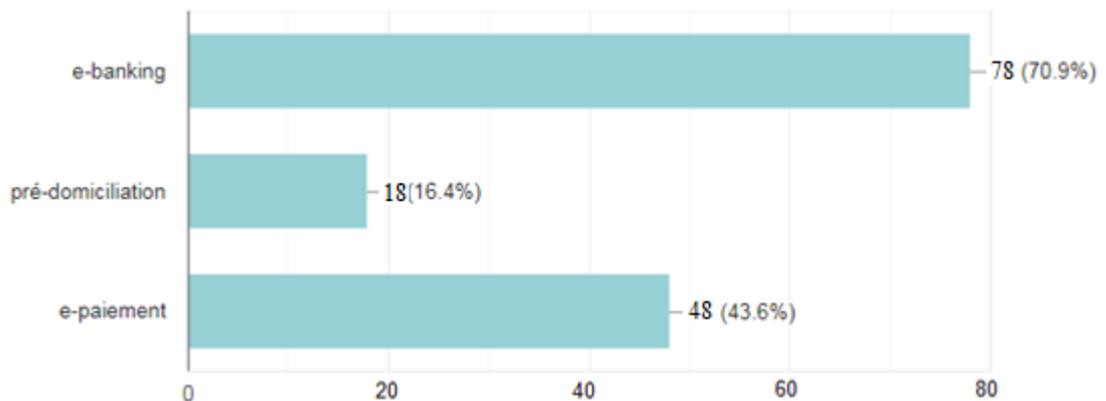
Figure n°06 : Types d'opérations effectuées en agences

Au cours des trois derniers mois, la majorité des répondants se sont rendus en agence pour retirer de l'argent (83,6%). Environ 40% d'entre eux ont visité leurs agences pour réaliser un virement, demander un extrait de compte ou ouvrir un compte et environ 20% y étaient afin de solliciter un crédit, se renseigner sur les taux d'intérêts ou demander une carte de crédit.

Figure n° 07: Accessibilité aux service bancaire pendant la journée

La majorité des clients préfèrent avoir accès aux services de la banque en dehors de ses horaires d'ouverture car leurs horaires de travail coïncident avec ceux de l'agence.

Figure n°08: Les produits et services digitaux les plus utilisés

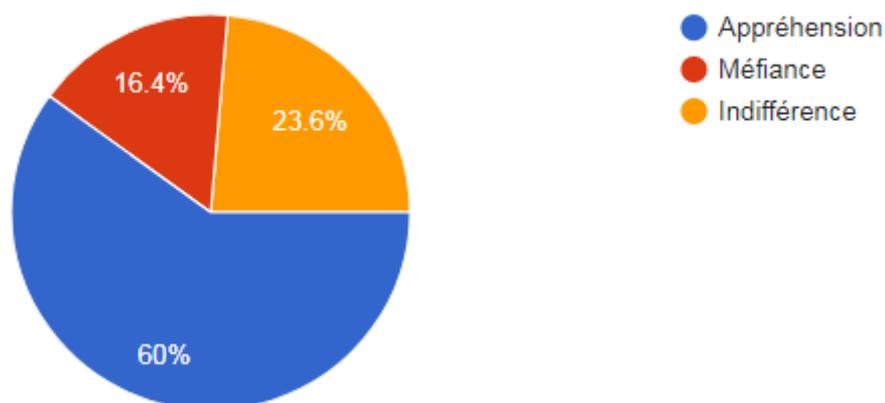


Les services bancaires digitaux les plus utilisés par les sondés sont :

- le e-banking à hauteur de 70,9%
- le e-paiement à hauteur de 43,6%
- la pré-domiciliation avec un taux de 16,4%. Ce faible taux est expliqué par le fait que ce service est destiné uniquement aux importateurs.

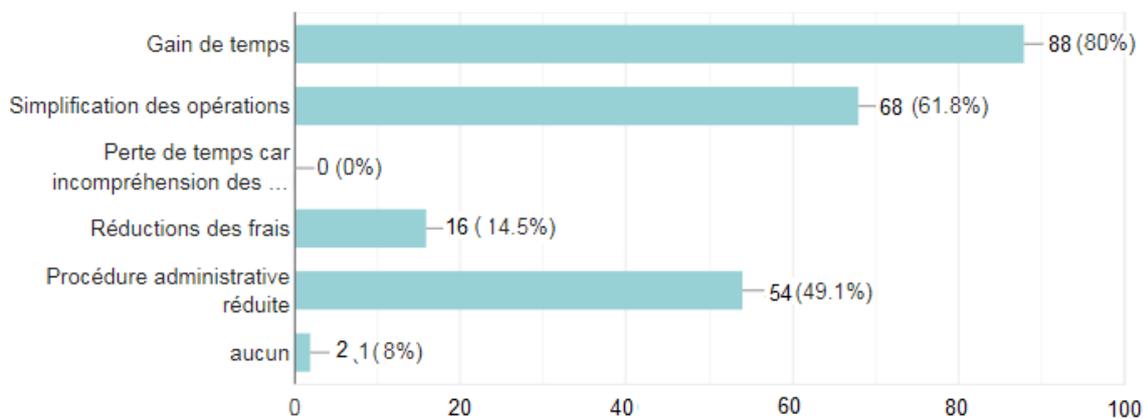
III. Satisfaction de la clientèle à l'égard de l'offre digitale du CPA

Figure n°09: Perception de l'offre digitale du CPA par les clients



60% des interrogés apprécient l'offre digitale de la banque et 23,6% en sont indifférents. Les répondants qui se méfient de l'offre numérique du CPA représentent 16,4% et se sont justifiés le plus par leur faible taux de maîtrise de la nouvelle technologie.

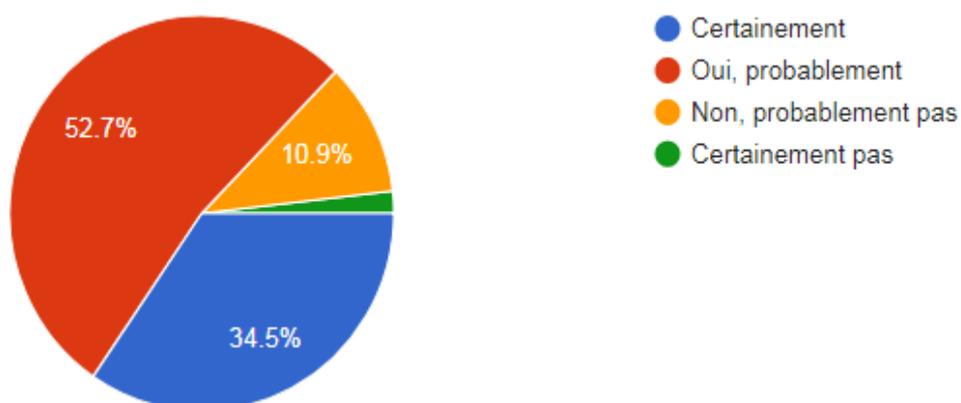
Figure n°10: Perception des avantages et des contraintes de l'intégration du digital au sein du CPA



80% des clients interrogés estiment que le digital leur fait gagner du temps puisqu'ils n'auront pas à se déplacer en agence pour leurs opérations bancaires et près de 62 % d'entre eux pensent que le digital rend les opération plus simple. Environ 50% trouvent qu'il rend les procédures administratives plus légères.

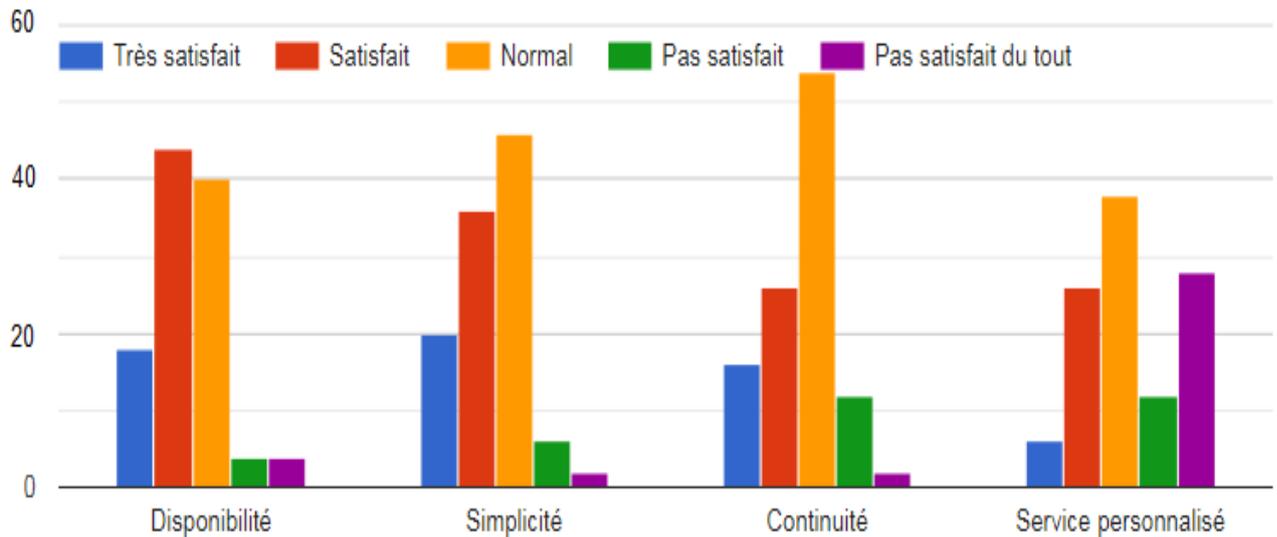
Comme certains services numériques sont gratuits, 14,5% des clients pensent que le numérique réduit les frais bancaires. Quand aux 8% qui restent, ils sont indifférents envers l'intégration du digital au sein de leur banque.

Figure n°11: Satisfaction des clients vis à vis des produits digitaux de la banque



La plupart des clients sont satisfaits des produits digitaux de la banque et sont donc disposés à les recommander à leurs amis et proches. Les clients ayant choisi de ne pas recommander ces produits à leur entourage se justifient par les incidents qu'ils ont eu avec les cartes bancaires ou leur méfiance envers le digital.

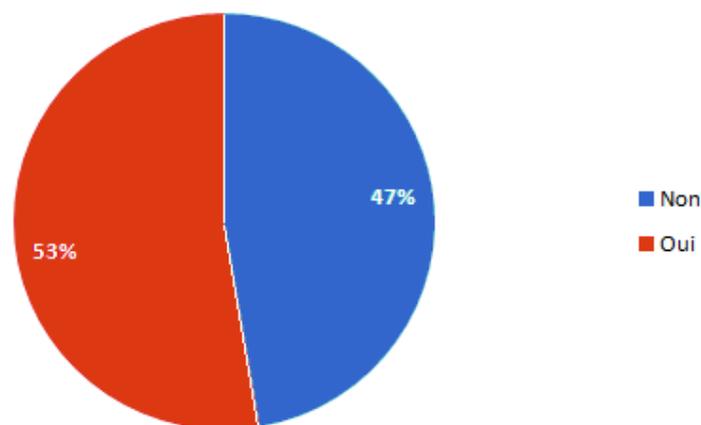
Figure n°12: Satisfaction des client vis à vis de quelques caractéristiques de l'offre numérique du CPA



Les répondants expriment qu'ils sont satisfaits de la disponibilité des produits numériques de leur banque, sa simplicité et sa continuité, alors qu'ils sont peu satisfaits de sa flexibilité.

I.4. Evolution des attentes de la clientèle

Figure n°13: offre de produits/services financiers personnalisable



Plus que la moitié des clients est intéressée par une offre financière personnalisable qui s'adapte le mieux à leurs besoins.

✓ Amélioration des services déjà existants

Les clients de la banque voudraient voir l'utilisation des TPE plus généralisée et les DAB en panne réparés.

Ils souhaiteraient disposer de cartes de crédit et non pas seulement de cartes de retrait. Ils aimeraient pouvoir effectuer des achats en ligne avec leurs cartes visa et EL Amen. Ils se sont aussi plaint de la non disponibilité de cette dernière.

Les clients ont exprimé leur insatisfaction de l'état actuel du site de leur banque qui est toujours en chantier et aimeraient qu'il devienne fonctionnel afin qu'il puisse répondre à leur besoin en information.

Les répondants ont proposé l'intégration de nouvelles fonctionnalités à la plateforme e-banking tel que la commande des chéquiers et des cartes et l'automatisation du service pré-domiciliation.

Ils sont aussi pour l'élargissement du service e-paiement.

✓ Services inexistants aux CPA

Les clients du CPA souhaiteraient que leur banque mette à leur disposition d'autres services digitaux tel que:

- Le m-banking afin qu'ils puissent effectuer des virements par SMS, consulter leurs soldes et les taux de change à partir de leurs smartphones;
- Les agences en ligne pour qu'ils puissent effectuer des opérations bancaires à domicile;
- Les packs de produits et services bancaires personnalisables;
- La simulation de crédits via internet;

SECTION II: EVOLUTION DE L'OFFRE DU CPA

Dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant, l'innovation est devenue indispensable pour conserver ses clients et maintenir sa compétitivité .

Ainsi, le CPA a compris qu'il devait repenser son offre, ses modes de distribution et personnaliser son conseil.

Pour les besoins de cette section, nous avons mener une étude documentaire matérialisée par la collecte de données auprès de :

- la direction de la monétique
- la direction des moyens de paiement
- la direction de réseau

Nous avons aussi exploiter les documents et prospectus mis à notre disposition en agence ainsi que les plateformes E-Banking et Pré-domiciliation du CPA.

En fin, nous avons eu recours aux différentes informations fournies par le rapport de Algeria Digital Trends pour l'année 2017.

L'analyse documentaire nous a aider à cerner les modernisations apportées à l'offre du CPA.

I. Cartes bancaires

Le Crédit populaire d'Algérie met à la disposition de sa clientèle de nombreux types de cartes (carte prépayé, CIB, VISA,..) afin qu'elle puisse choisir celles qui correspondent le mieux à ses besoins.

I.1. Carte CIB

La Carte InterBancaire offre aux clients la possibilité d'effectuer des opérations de retrait sur tous les DAB connectés au réseau monétique interbancaire ainsi que de régler des achats et services sur les TPE, installé au niveau des commerçants acceptants.

Tableau n°07: Volumétrie des retraits par cartes

Année	2015	2016	2017	Aout 2018
Nombre	776 823	684 923	806 982	574 871
Montant	6 656 717	6 318 016 832	7 948 807	5 941 557 019

Le tableau ci-dessus retrace l'évolution des retraits par cartes bancaires en nombre et en montant. Les chiffres démontrent que les clients utilisent de plus en plus leurs cartes CIB car le volume des retraits DAB ont augmenté depuis 2015 sauf pour l'année 2016 .

Le tableau ci après décrit la volumétrie des paiements TPE depuis 2015.

Tableau n°08: Volumétrie des paiements TPE

Année	2015	2016	2017	Aout 2018
Nombre	9743	27274	65929	51073
Montant	57738714	172682047	426061168	278350689

Le nombre des paiements effectués par TPE s'est multiplié par six entre l'année 2015 et 2017. Les montants ont également évolués de 638 % en raison de l'installation de nouveaux TPE à travers l'ensemble du territoire national.

Selon une enquête mené par 2 π Digital en 2017, seulement 20% de la population algérienne détient une carte CIB car le service est relativement récent et ses frais pouvant être élevés. Un travail de sensibilisation et d'évangélisation est encore à effectuer.

I.2. Carte Visa

La VISA Card CPA est une carte internationale qui permet d'effectuer des paiements sur TPE ou sur internet ainsi que des retraits sur DAB/GAB à l'international, partout dans le monde.

Elle est acceptée par 32 millions de commerçants répartis dans plus de 200 pays dans le monde, 24h/24 et 7j/7 .

I.3. Carte Corpor@te

Il s'agit d'une carte interbancaire à usage domestique émise à l'attention des entreprises, professionnels et entités publiques pour couvrir leurs différentes dépenses.

Le porteur de la carte est une personne physique mandatée par le titulaire du compte.

Il est possible d'adosser plusieurs cartes au même compte.

Les plafonds de paiement et de retrait sont définis par le client dans la limite des plafonds mensuels.

En 2014, les développeurs du CPA ont mis en place une solution qui traite la monétique informatique. Il s'agit d'un programme additionnel installé au niveau du logiciel Delta de

toutes les agences. Ce module permet le transfert de la demande du client voulant disposer d'une carte (CIB ou VISA) à la direction monétaire.

Une fois la demande est arrivée, elle est transférée à la SATIM pour que la carte soit confectionnée.

II. E-CP@

Le service « E-CP@ » est un service de paiement en ligne par carte CIB. Il permet au porteur de la carte CIB d'effectuer des transactions de paiement en ligne pour l'achat de biens ou de services, sur les sites web des commerçant dénommés «sites marchands».

La liste des Web Marchands en Algérie contient:

1. Air Algérie
2. Aliane info
3. CAAT
4. CAAR
5. CACOBAT
6. CAARAMA assurance
7. Djezzy
8. HTR
9. Sheraton Oran

Ce service est assuré 24heures sur 24 heures et 7 jours sur 7 et son activation sur les cartes des clients est gratuite.

Selon Algeria Digital Trends, un nombre très faible de la population algérienne (5%) à déjà effectuer un paiement en ligne. Il pourrait éventuellement s'agir d'un manque de confiance en ce moyen de paiement. Le CPA tente de saisir cette opportunité en offrant ce service gratuitement à sa clientèle.

III. E-Banking

Le service de banque a domicile du CPA est un abonnement qui permet au client d'accéder à ses informations financières à distance en tout lieu et tout temps, en toute sécurité.

Les fonctionnalité de la plateforme e-banking CPA incluent:

- Consultation des comptes:
 - Le solde des comptes
 - Fusion des comptes
 - Messagerie

- Transfert:
 - Envoi des remises
 - Consultation des fichiers envoyés
 - Signature des remises
- Services:
 - Liste des agences et leurs localisations
 - Cours des devises
- Changement de mot de passe

Figure n°14 : La plateforme E-Banking CPA

The screenshot displays the CPA E-Banking interface. On the left is a navigation menu with options: Consultation, Transfert, Services, Administration, Guide d'Utilisation, Plan, and Quitter. The main content area shows the date 07/11/2018 and client information: CLIENT DE DEMONSTRATION. Below this, there is a 'Convertir la Devise' section with a dropdown menu set to 'Devise du compte' and a 'Valider' button. The main section is titled 'Montants exprimés dans la devise du compte' and lists two agencies with their respective account balances.

Agence 00101 DIDOUCHE "A"		Date du solde	Devise	Solde
Vos Comptes Professionnels				
Liquidités et épargne				
COMPTES COURANTS PRIVES	004 00101 0000000001 01		DZD	0,00
Agence 00102 CHE GUEVARA				
Vos Comptes Professionnels				
Liquidités et épargne				
COMPTES EN DEVISES	004 00102 0000000002 02		EUR	0,00

L'e-Banking du CPA est optimisé pour les ordinateurs de bureau et les portables et sera bientôt disponible sur smartphone sous une version de mobile banking.

Le CPA travaille actuellement sur le développement de cette plateforme afin qu'elle puisse disposer de plus de fonctionnalité tel que:

- les virements: compte à comptes
- les virements: vers bénéficiaire (intra et interbancaires)
- les commandes de chèques

Tableau n°09: Evolution du nombre d'abonnés e-banking

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'abonnés	11574	15550	23 037	31 209	37 596	49 178	58 454	64 170
Evolution annuelle		34%	48%	35%	20%	31%	19%	10%

Le nombre d'abonnés au service e-banking augmente d'une année à l'autre mais d'un rythme dégressif du fait que ce service ne répond pas à toutes les attentes des clients. Certaines fonctionnalités n'y sont toujours pas intégrées.

SECTION III: MODIFICATION DES MODES DE FONCTIONNEMENT EN INTERNE

Compte tenu des innovations apportées à son offre de produits et services, le CPA a dû revoir certains aspects de son modèle opérationnel et ses infrastructures.

L'étude qualitative a pour objet de détecter ces modifications. Elle a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs, individuels, effectués auprès d'un échantillon constitué de 20 employés du CPA travaillant dans de différentes directions et agences.

La prise de note a été automatique et la durée des entretiens était en moyenne de 45 minutes.

I. Partage d'information

Malgré la « débureaucratization » en cours observée au sein du Crédit Populaire d'Algérie, des problèmes d'interface persistent entre canaux de distribution (banque à distance et agence), entre services administratifs et agences commerciales (transmission de l'information, respect des procédures dans l'offre de produits et services) et enfin entre services administratifs (redondance des tâches, modalités de contrôle, partage des informations). Ces sources de destruction de valeur contraignent l'objectif de qualité de service. Afin de faire face à ces obstacles, le CPA a mis en place des logiciels tel que **Helpdesk** qui permettraient l'amélioration de l'efficacité de la coordination en assurant un partage continu de l'information.

Ce logiciel permet d'adresser des courriers et des réclamations à des personnes bien précises. Chaque agent possède un identifiant et un mot de passe qui lui permettent d'accéder à la plateforme, consulter son courriers et traiter ses réclamations.

Pour une meilleure gestion des courriers électronique, le CPA dispose de **Microsoft Exchange Server** qui est un groupware pour serveur de messagerie électronique créé par Microsoft.

C'est un produit de la gamme des serveurs Microsoft, conçu pour la messagerie électronique, mais aussi pour la gestion d'agenda, de contacts et de tâches, qui assure le stockage des informations et permet des accès à partir de clients mobiles (Outlook Mobile Access, Exchange Active Server Sync) et de clients Web (navigateurs tels que Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari.)

Un projet de **Plateforme des Textes Réglementaires** est en cours afin de:

-Abréger le temps de consultation des textes réglementaires grâce aux filtres

-Faciliter la diffusion des textes réglementaires.

-Sécuriser la diffusion des textes réglementaires puisque seuls les structures et agents concernés peuvent les consulter .

La diffusion de ces textes(lettres communes, circulaires, notes, décisions, erratums et instructions) se fait actuellement sur des CD par conséquent leur acheminement est relativement lent. La mise en place d'une plateforme de textes réglementaires optimiserait le partage de l'information réglementaire.

Cette nouvelle plateforme permettrait aussi l'archivage et l'indexation des lois depuis l'année 1991 et leur classification selon la nature, numéro d'édition, année d'édition et la structure.

II. Refonte des processus opérationnels

Pour digitaliser les parcours client, le CPA a dû revoir ses processus métier, impactés en profondeur par cette mutation. Différents éléments ont été pris en compte avant de se lancer.

II.1. Virement traités par E.D.I.

L'Échange de données informatisé est un échange ordinateur-à-ordinateur de documents commerciaux dans un format électronique standard entre les partenaires commerciaux.

En passant d'un échange physique de documents commerciaux à un échange électronique, la banque bénéficie d'avantages significatifs tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la vitesse de traitement, la diminution des erreurs et l'amélioration des relations avec leurs partenaires commerciaux.

Les virements multiples sont reçus soit sur support magnétique (CD, USB..) ou via internet à travers la plateforme E-banking de 9h10 jusqu'à 14h10 et seront transférés au logiciel Delta par le serveur AEBS.

Au sein du CPA, les EDI concernent majoritairement les salaires qui se faisaient auparavant par listing.

Le tableau ci-dessous nous décrit l'évolution du volume des virements traités par EDI au CPA:

Tableau n° 10: Virements traités par EDI 2012-21017

Canal de transmission	Décembre 2012	2013	2014	2015	2016	2017
Internet	437	99098	337267	415742	438952	410284
Support USB	1871	1518132	2058964	2233556	2418253	2450362
Total	2308	1617230	2396231	1649298	2859221	2860646
Taux d'utilisation d'internet	18.93%	6.13%	14.07%	15.69%	15.35%	14.34%

Bien qu'il ait une évolution du volume des virements traités EDI durant ces dernières années; l'utilisation d'internet dans la transmission des données informatisées à la banque reste minime.

II.2. Système de paiement de masse

Chaque jour, des dizaines de millions d'opérations entre agents non bancaires (particuliers, etc) sont passées. Ces échanges nécessitent des traitements en compensation.

Chaque transaction entre deux agents met aussi deux banques en relation. L'une d'elles reçoit les fonds et devient donc débitrice de celle qui les transmet.

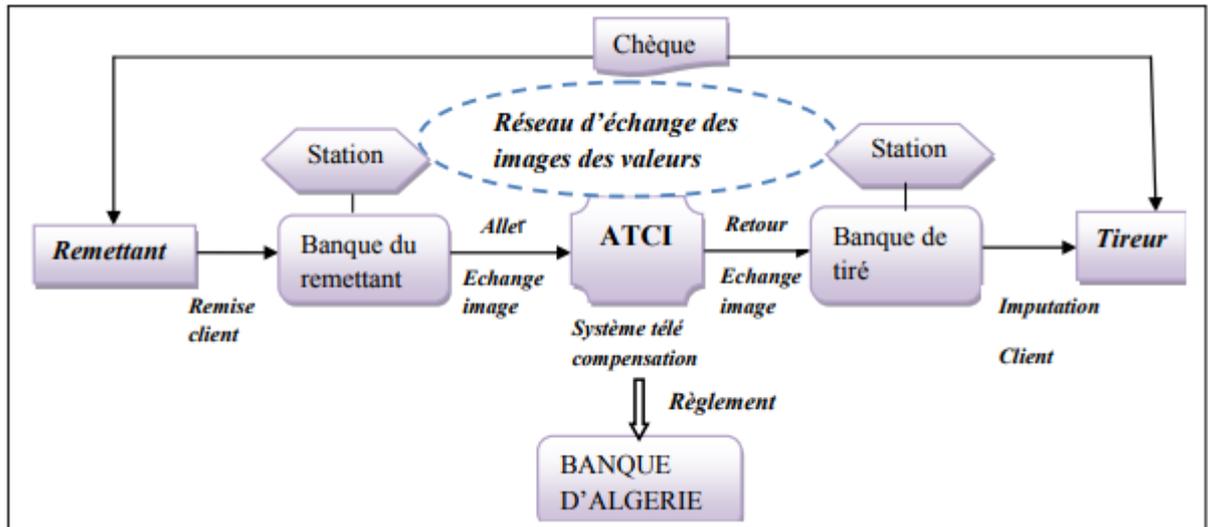
Concrètement, les opérations compensées correspondent aux chèques, effets de commerce à échéance, etc, émis par les clients des banques et tirés sur des enseignes concurrentes. Toutes ces opérations étaient centralisées par un seul interlocuteur: la chambre de compensation interbancaire.

En 2005, un système de paiement de masse a été mis en place par la banque d'Algérie.

Les opérations admises au système de télé compensation interbancaire sont celles libellées exclusivement en dinars et portent uniquement sur les chèques normalisés, les lettres de change, billets à ordre, les ordres de virement, les prélèvements et les opérations domestiques par cartes bancaires.

- Circuit d'échange interbancaire
-

Figure n°15 : Circuit d'échange interbancaire des chèques

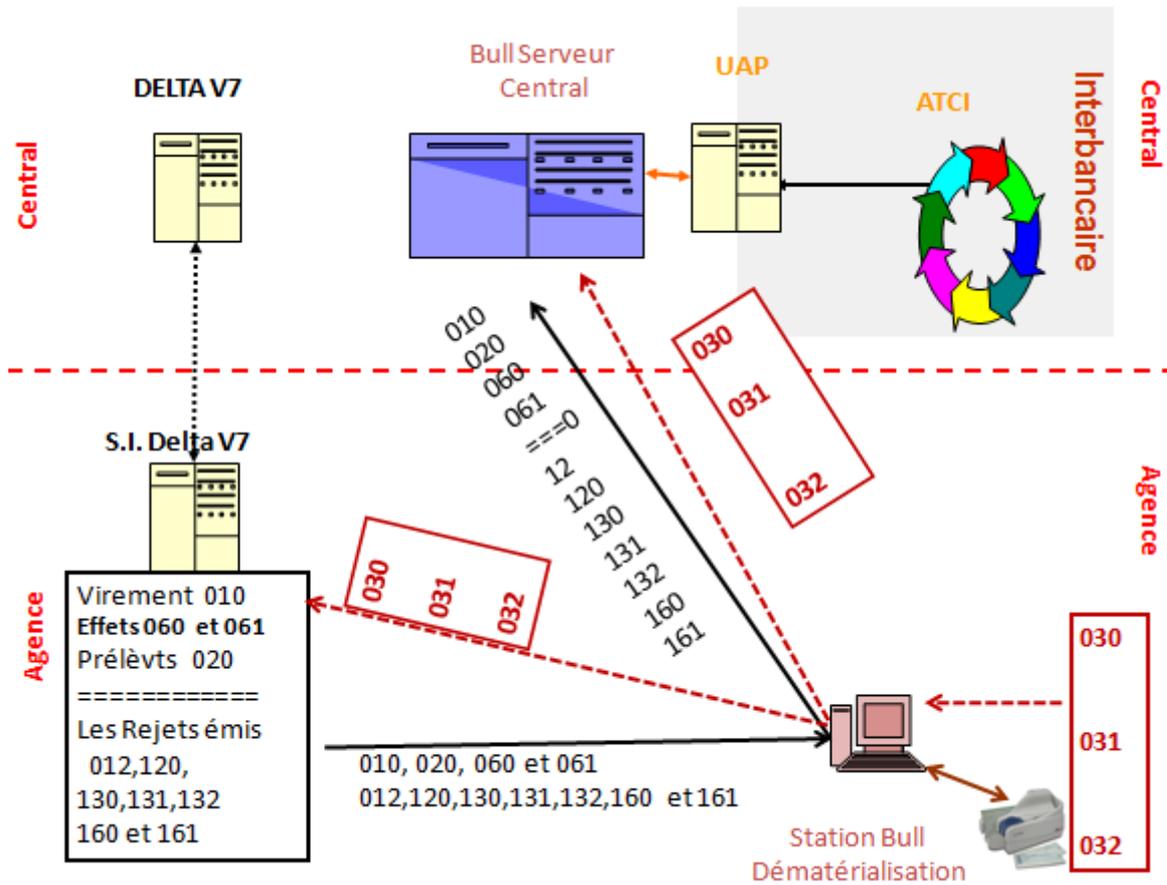


Le réseau d'échange des images de valeur permet l'échange des ordres de paiement entre les participants . Les échanges entre les participant sont bilatéraux, et chaque participant disposant d'un ou plusieurs points d'accès au système de télé compensation « ATCI » nommés « Stations Bull».

➤ Les opérations Aller télé compensation

Le traitement aller télé compensation concerne les opérations remises à un guichet de la banque et jusqu'à présentation en télé compensation et imputation au compte du remettant. L'organisation du traitement se présente comme suit :

Figure n°16 : Traitement du chèque en Aller télé compensation



- **La dématérialisation des chèques sous le MONECHECK agence**

La dématérialisation des chèques est une opération liée aux nouvelles technologies. Elle consiste à remplacer un support matériel tangible qui circule entre les mains par un support électronique.

Sous MONECHECK, il convient de procéder à la lecture des chèques sous le module et saisir convenablement la remise sous le module « Numérise » et contrôler les chèques avec les bordereaux de remise édités. Une fois le scan est terminé le chargé de back office procède à la validation du lot de chèques dématérialisés qui contient au maximum 30 chèques, qui permet de transférer les opérations chèques vers le serveur central MONECHECK pour les présenter en télé compensation et vers le serveur Delta Bank V7.

Lorsque le fonctionnaire sélectionne « fin de lot », le lot de remises sera envoyé au serveur de la direction des moyens des paiements.

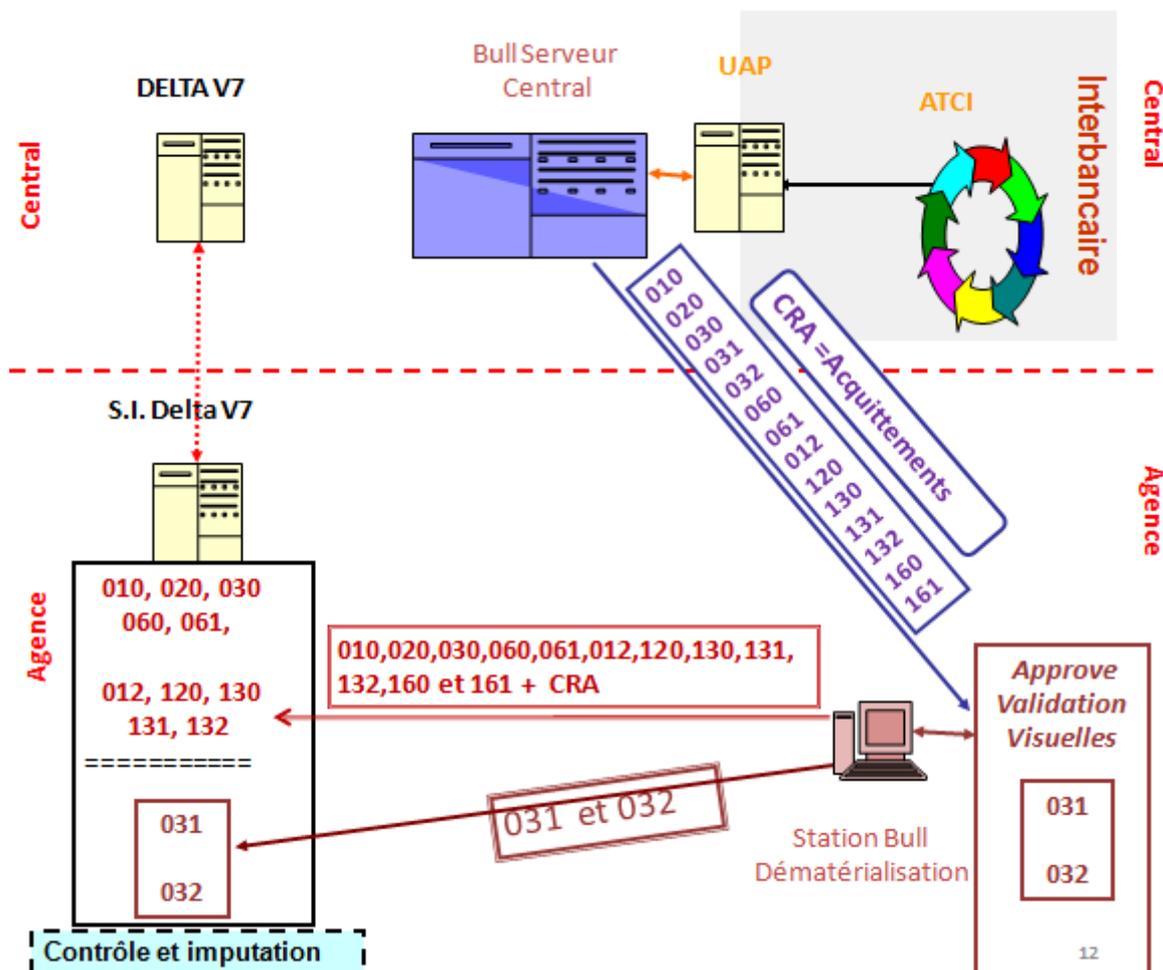
Le serveur répartira ainsi le lot des remises par banque. Autrement dit, le serveur CPA (UAP) procédera au traitement et à la présentation aux confrères et à la plate forme du système d'information Delta, sous forme de fichier lot.

➤ **Les opérations retour télé compensation**

Le traitement retour télé compensation concerne les opérations reçues du système de télécompensation et jusqu'à imputation au compte client concerné.

L'organisation des opérations reçues des confrères est illustrée dans la figure suivante :

Figure n°17: Le traitement des opérations reçues (retour télé compensation)



Le retour télé compensation est constitué des opérations reçues CRO (compte rendu d'acquittement) suivantes

- Opérations initiales présentées par les confrères .
- Opérations rejetées par les confrères sur les présentations de l'agence .

II.3. NumEx

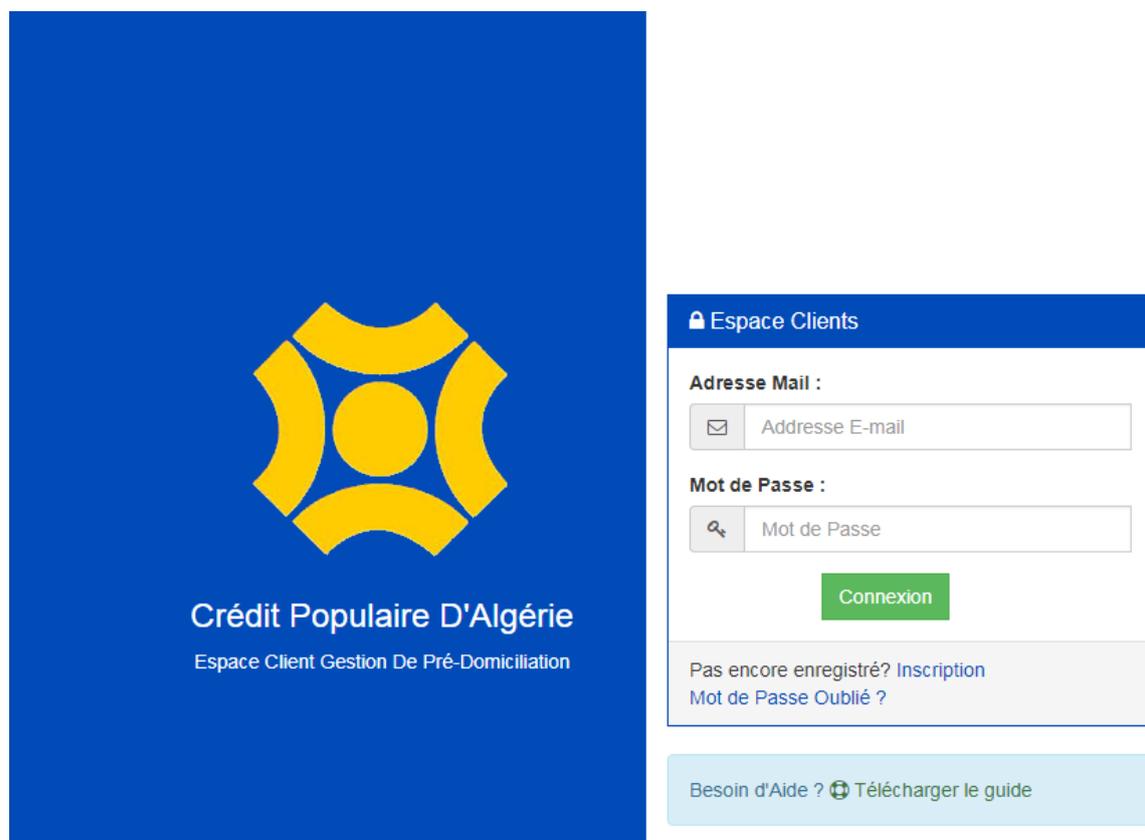
NumEx est un logiciel qui relie les services ComEx au niveau des agences avec la direction des opérations extérieures (DOPEX).Il permet la dématérialisation et le transfert des dossiers de commerce extérieur.

II.4. Pré-domiciliation électronique

Dans le cadre de l'amélioration du dispositif de facilitation administrative de traitement des opérations de commerce extérieur et en application de la Note Banque d'Algérie n°17/2016/DGC du 13/03/2016, le CPA met en place la procédure de pré-domiciliation électronique des opérations du commerce extérieur.

A partir du 15 mars 2016, le passage par la pré-domiciliation électronique avant d'effectuer les modalités physiques de domiciliation en agence est devenu obligatoire pour toute domiciliation d'importation ou d'exportation de biens ou de services .

Figure n°18 : Plateforme CPA de pré-domiciliation



The image displays the user interface of the CPA's pre-domiciliation platform. On the left, a blue banner features the CPA logo (a yellow stylized emblem) and the text 'Crédit Populaire D'Algérie' and 'Espace Client Gestion De Pré-Domiciliation'. On the right, a white login form is shown with a blue header 'Espace Clients'. The form includes two input fields: 'Adresse Mail' with an envelope icon and 'Mot de Passe' with a magnifying glass icon. A green 'Connexion' button is positioned below the password field. At the bottom of the form, there are two links: 'Pas encore enregistré? Inscription' and 'Mot de Passe Oublié ?'. Below the form, a light blue bar contains the text 'Besoin d'Aide ? Télécharger le guide' with a circular icon.

Le site web CPA de «pré-domiciliation » permet au client :

- D'enregistrer sa pré-domiciliation en ligne préalablement à son passage en agence pour l'accomplissement de la domiciliation physique effective ;
- De consulter l'historique de ses pré-domiciliations ;
- De connaître le statut de ses pré-domiciliations à tous moment sans contrainte de temps, 7 jours/7, 24h/24.

II.5. Algeria Real Time Settlements (ARTS)

Le système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents, mis en place par la Banque d'Algérie et dénommé Algeria Real Time Settlements est un système de règlements interbancaires des ordres de paiement par virements bancaires ou postaux de montants élevés (supérieurs à 1.000.000,00 DA) ou paiements urgents effectués par des participants à ce système.

La banque d'Algérie a imposé le passage par l'ARTS dans le but de lutter contre le blanchiment d'argent.

Dans le système ARTS, les opérations de paiements interbancaires s'effectuent en brut (non compensées) et en temps réel sur les comptes de règlement ouverts dans le système aux participants.

L'ouverture des comptes de règlement fait l'objet de conventions entre la Banque d'Algérie et les participants concernés.

L'infrastructure du système ARTS fournit aux participants les services suivants :

- échange des ordres de paiement,
- gestion des comptes de règlement,
- gestion des files d'attente,
- gestion du système de fourniture de liquidités,
- transmission de différentes informations relatives aux paiements ou au fonctionnement du système (exécution des ordres, relevé des comptes de règlement, gestion des liquidités).

II.6. Modernisation des systèmes d'information

Le CPA a opté pour la solution core banking Delta (V11 Amplitude) permettant de traiter de manière intégrée toutes les problématiques bancaires et de relever les défis du digital pour répondre aux attentes des clients sur un marché en forte évolution.

Delta-Bank est un système bancaire complet, intégrant les processus de gestion Front Office et Back Office. Les fonctionnalités du système couvrent tous les aspects de la gestion

bancaire, du Grand Livre aux canaux de diffusion. Il offre un large éventail de fonctionnalités commerciales pour tous les domaines bancaires, notamment les services aux particuliers et aux entreprises, transactions interbancaires, titres et placements.

L'impact de ce système est considérable à l'échelle interne de la banque: le CPA traite aujourd'hui toutes les opérations en temps réel et ses agences ont maximisé leur productivité; elles clôturent leurs journées sans souffrir d'aucun retard.

Le CPA prévoit une montée de version du progiciel en 2019 afin de pouvoir bénéficier des améliorations apportées aux modules déjà acquis par la banque.

CONSTATATIONS GENERALES

L'analyse et interprétation des résultats des études précédentes nous a permis de mettre en exergue l'impact du digital sur le modèle bancaire du CPA:

- les canaux digitaux représentent une source de valeur pour les clients qui restent toujours dépendants de leurs agences bancaires mais cherchent la continuité du service, la simplicité d'utilisation et la personnalisation.
- L'introduction des TIC au niveau du CPA est très moyenne. En établissant un état des lieux et comparativement avec ce qui a été affirmé dans la première partie, nous avons constaté que les TIC ne sont diffusées que d'une manière relativement moyenne dans les structures des banques, mais les dirigeants sont conscients du retard;
- Internet n'est pas vraiment utilisé au maximum. Le CPA n'exploitent pas encore ce canal et ne propose que des services très limités. Ce canal tant important n'est pas pris dans le cadre des stratégies des banques.
- Les moyens de paiement sont encore en phase de développement, et sont donc en retard. Sur ce niveau, le CPA semble avoir recours d'une manière massive aux supports de papier bien que les technologies informatiques et télé communicationnelles permettent cette automatisation
- Une utilisation du potentiel informatique limitée dans la. En étudiant le volet « informatique » des TIC au niveau du CPA, nous avons pu discerner la sous-utilisation des moyens informatiques et leur manque au niveau des agences, la faible exploitation du logiciel bancaire utilisé et surtout le manque flagrant d'informaticiens.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

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

La stratégie de la digitalisation consiste à introduire les technologies du numérique et d'internet dans la stratégie externe (vers ses clients) mais aussi la stratégie interne (modifications des processus internes). Ce bouleversement doit conduire à une totale refonte des modes opératoires de l'entreprise mais aussi dans sa vision de la relation client.

Outre la forte concurrence qui sévit sur ce marché, les banques doivent maintenant intégrer dans leur stratégie les nouveaux comportements que leurs clients ont adoptés. L'ancienne stratégie qui consistait à mettre en avant le produit avant les clients est désormais révolue. Le client doit être au centre de l'attention de l'entreprise .

Problématique

Tout au long de notre travail qui porte sur l'impact du digital sur le modèle bancaire, nous avons tenter de répondre à la problématique suivante: *«Comment le digital modifie durablement la façon de faire du Crédit Populaire d'Algérie?»*

Le volet théorique de notre mémoire, nous a permis d'avoir une idée sur la stratégie digitale et ses composantes ainsi que les différents changements qu'à subi le modèle bancaire depuis l'avènement du numérique. Le volet pratique est venu compléter le premier par l'association des études qualitative, quantitative et documentaire.

Résultats

Notre étude a aboutit aux résultats suivants :

Le client du CPA, bien qu'il soit un peu retissant à la nouvelle technologie, il devient de plus en plus informé et par conséquent plus exigeant. Il est en quête de personnalisation, désintermédiation et simplicité d'utilisation. Il attend de sa banque plus d'interactivité et de continuité de service .Ceci revient à affirmer l' hypothèse de départ qui stipule que le client de la banque est de plus en plus exigeant sur la qualité du service.

L'offre du CPA s'est enrichie au cours de cette dernière décennie par les cartes bancaires et de multiples services en ligne tel que le e-banking et le e-paiement.

Certes, ce n'est pas l'offre la plus innovante comparée à celle des banques européennes , mais le CPA a bien compris que son avenir passe par le digital et a non seulement transformé son modèle de distribution, mais aussi son offre pour faire face à l'évolution des attentes de sa clientèle ce qui confirme et complète notre deuxième hypothèse.

Afin de soutenir cette transformation, certains modes de fonctionnement internes du CPA ont été modernisés et d'autres en cours d'actualisation. De ce fait, nous validons la dernière hypothèse de notre travail.

Suggestions et recommandations

Ce mémoire s'appuie donc sur les études et les observations réalisées au cours du stage afin de soumettre à la banque des pistes de réajustement au projet de sa modernisation pour ainsi optimiser au mieux les ressources nécessaires à la réussite de cette transformation.

A l'issue de notre étude, nous formulons les suggestions suivantes :

- Enrichir son offre d'avantage et améliorer les services existants tel que le mobile banking et la mise en place d'un coffre -fort électronique basé sur les concepts du Cloud Computing.
- Consacrer un budget plus important à la modernisation des système d'information .
- Utiliser un CRM dans la stratégie d'entreprise pour une meilleure gestion, une plus grande satisfaction client et une augmentation des profits;
- Renforcer la communication et l'implication autour du projet de digitalisation de la banque, aussi bien en interne qu'en externe.
- Concevoir des agences phygiales afin que le CPA puisse exploiter les rebonds des activités numériques mais aussi l'interaction entre les clients et leur banque.

Les perspectives de recherche

Les perspectives sont nombreuses suite a cette étude, en effet, comme il a pu être mis en avant précédemment, cette étude s'est attachée a l'analyse de l'impact du digital sur le modèle bancaire, il serait donc souhaitable, dans de futures recherches, de pouvoir mener cette étude d'une manière plus détaillée, pour pouvoir ainsi comprendre le rôle de l'intégration du multicanal sur la performance de la banque.