



Mémoire de fin d'Étude

Thème

L'Évolution du Modèle Bancaire à
l'Ère du Digital

Présenté et soutenu par :

BEN BOUBAKER Safa

Encadré par :

Mr Sami ROMDHANE

Étudiant(e) parrainé(e) par :

Société Tunisienne de banque

Remerciements

Au titre de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

*J'adresse mes vifs remerciements, ma profonde gratitude et ma reconnaissance à mon encadrant Monsieur **Sami ROMDHAN** pour l'intérêt qu'il a porté à mon travail, sa disponibilité à mon égard ainsi que ses précieux conseils.*

*J'adresse également mes sincères remerciements pour toutes personnes qui m'ont reçu au sein de mon entreprise de parrainage « la Société Tunisienne de Banque » et plus particulièrement ceux de la direction commerciale. Mes remerciements les plus distingués s'adressent à ma tutrice de stage Mme **Afef BENZINA** pour son accueil chaleureux, sa disponibilité et ses remarques judicieuses qui m'ont été d'une grande aide.*

Je tiens aussi à remercier les membres du Jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce travail.

Résumé

La démocratisation d'internet et des terminaux mobiles a entraîné de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes de consommation. L'impact sur les banques, actrices centrales de l'économie, a été considérable. En effet, le secteur bancaire a été fortement touché par la révolution digitale, avec des mutations qui ont bouleversé le modèle classique de prestation des services bancaires, et qui ont fait émerger de nouveaux types d'acteurs, à savoir les FinTech.

Ceci nous a amené à nous interroger sur l'avenir du secteur bancaire tunisien à l'ère du digital. Pour répondre à cette question, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès des établissements bancaires tunisiens, dans l'objectif de repérer leurs stratégies de digitalisation et dresser une synthèse de l'état d'avancement du numérique dans nos banques.

Les résultats ont montré que la majorité des banques tunisiennes ont entamé leurs projets de transformation digitale, en mettant l'accent sur la relation client. Toutefois, un long chemin leur reste à parcourir, notamment pour l'adoption des nouvelles technologies.

Mots clés : Banque, FinTech, Transformation digitale, Nouvelles technologies.

Sommaire

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Liste des abréviations	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Mutation au niveau de l'environnement de la banque.....	3
Section 1 : Emergence des FinTech.....	3
Section 2 : Les évolutions des comportements et des attentes des consommateurs	21
Chapitre 2 : L'impact de la digitalisation sur les banques.....	25
Section 1 : Transformation digitale des banques	25
Section 2 : Nouvelles technologies et usages	39
Section 3 : La relation entre banques traditionnelles et FinTech	43
Chapitre 3 : Contexte Tunisien	51
Section 1 : Cadre réglementaire Tunisien	51
Section 2 : Les initiatives et les approches de transformation digitale qui se distinguent en Tunisie.....	56
Section 3 : Etude sur la transformation digitale des banques tunisiennes.....	61
Conclusion générale.....	83
Bibliographie	85
Annexes	88

Liste des abréviations

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

AFB : Amen First Bank

AMF : Autorité des marchés financiers

API: Application programming Interface

ATB : Arab Tunisian Bank

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

BCT: Banque Centrale de Tunisie

BNA : Banque Nationale Agricole

BTE : Banque de Tunisie et des Émirats

BTK : Banque Tuniso-Koweïtienne

BTL : Banque Tuniso-Libyenne

CDO : Chief Digital Officer

CRM: Customer Relationship Management

DAB : Distributeurs Automatique de Billets

DPS : Deuxième Directive sur les Services de paiements

DRH : Direction Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ELS : Espace Libre-Service

MENA: Middle East and North Africa

Mpos : Mobile Point of Sale

NFC : Near Field Communication

OPA : Ordre de Paiement de Départ

OPD : Ordre de Paiement Arrivé

P2P : Peer-to-Peer

PEL : Plan Epargne Logement

SAV : services après-vente

STB : Société Tunisienne de Banque

TRE : Tunisien Résidant à l'Etranger

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse de l'offre de paiement des FinTech	15
Tableau 2: Synthèse de l'offre de gestion de comptes des FinTech	16
Tableau 3: Synthèse de l'offre de financement et épargne des FinTech.....	19
Tableau 4: Les avantages et les inconvénients des différents types d'engagement Banque- FinTech	44
Tableau 5: Banques ayant répondues au questionnaire	62
Tableau 6: Liste des FinTech tunisiennes (liste non exhaustive).....	75

Liste des figures

Figure 1: Ouverture du 1 ^{er} Crédit Agricole Sore.....	31
Figure 2: Le "2 Opéra" par BNP Paribas	32
Figure 3: Le BCT-Lab	55
Figure 4: Les stratégies adoptées par les banques tunisiennes pour mener leur transformation digitale	63
Figure 5: Les axes de transformation digitale	64
Figure 6: Les entités chargées du pilotage de la transformation digitale	65
Figure 7: Les acteurs externes impliqués dans la transformation digitale	66
Figure 8: Les priorités d'investissement en matière de canaux de distribution	67
Figure 9: Les fonctionnalités à développer du E-banking et M-banking	69
Figure 10: Evolution de la taille du réseau d'agence dans les 5 prochaines années	70
Figure 11: Les nouveaux formats d'agence	71
Figure 12: Les projets d'équipements en matière de nouvelle technologie.....	72
Figure 13: les différents canaux de communication digitale	73
Figure 14 : Les perspectives de collaboration avec les FinTech.....	76
Figure 16: Le choix du type de FinTech à collaborer avec	78
Figure 17: les FinTech représentent-elles une menace pour les banques tunisiennes ?.....	80

Introduction générale

Depuis les années 2000, nous assistons à un bouleversement mondial lié au digital qui conduit à des changements majeurs dans le paysage économique. Outre le développement rapide à grande échelle d'internet et des progrès technologiques, nous assistons également à la démocratisation des ordinateurs et des Smartphones qui sont de plus en plus puissants, compacts et riches en fonctionnalités. Cela a engendré des grandes évolutions pour l'économie qui s'est vue totalement métamorphosée avec la disparition de nombreuses activités et l'apparition de nouveautés comme par exemple le e-commerce (Jepsen et Drahokoupil, 2017).

Le digital est une révolution qui touche tous les secteurs économiques et notamment le secteur bancaire. Les banques se trouvent dans l'obligation de s'adapter à ses changements et cela implique des sommes astronomiques proportionnelles à la taille de leurs infrastructures corporelles et incorporelles. Avec l'arrivée des nouvelles technologies et la démocratisation d'internet, nous observons un déséquilibre qui s'accroît dans la distribution bancaire. Le comportement des consommateurs ayant aussi évolué et leurs attentes sont de plus en plus sophistiquées. Ils sont plus opportunistes et moins fidèles. Les clients veulent plus de rapidité dans le traitement de leur demande et ils sont également de plus en plus informés. Le consommateur veut maîtriser ses choix. Il ne veut plus payer pour des produits/ services dont il n'a pas besoin (Aaras et Nicolosi, 2020).

L'ensemble des transformations ayant touché le profil habituel du consommateur ainsi que l'accélération des innovations technologiques ont donné naissance à de nouveaux entrants dans le système financier, à savoir les Fintech. Ces nouveaux entrants associent les technologies du digital aux services financiers, qu'elles soient à destination des particuliers (Business to Customer) ou des entreprises (Business to Business). Cet ensemble regroupe des entreprises ou plus généralement des start-up de toutes tailles, avec des projets aussi différents les uns que les autres, mais qui se rejoignent en ce que tous abordent les métiers de la finance de façon « disruptive », c'est-à-dire en rupture avec les anciens modèles d'organisation de ces activités et en privilégiant une approche liée à l'utilisation des technologies (Levin Naftalis).

En Tunisie, l'agence physique occupe le rôle central dans le dispositif de distribution des services bancaires. Ces dernières années, les banques tunisiennes ont pris des initiatives

pour introduire plusieurs canaux digitaux dans leurs modèles de distribution, dans le but d'optimiser les circuits et de répondre au mieux aux nouveaux défis.

Plusieurs banques tunisiennes ont déjà pris une longueur d'avance en adoptant les supports digitaux pour renforcer leur présence digitale. Avec les réseaux sociaux, les applications mobiles, les vidéos marketings, les événements, et les services en ligne, le secteur bancaire tunisien a tous les moyens pour réaliser sa transformation digitale et pour répondre aux nouveaux besoins de sa clientèle.

L'intégration des technologies digitales permet de créer de nouvelles perspectives. Elles aident à moderniser le secteur bancaire et offrent de nouvelles sources de valeur pour les clients, tout en créant de nouvelles opportunités génératrices de revenu.

La question ne sera pas donc d'avoir une stratégie digitale, mais plutôt d'avoir une stratégie dans un monde digital.

De tout ce qui précède, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

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

Afin de répondre à cette question, nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré sur les nouveaux acteurs de la finance, leurs cadres réglementaires et leurs domaines d'intervention. Le chapitre mettra en relief aussi les évolutions des comportements et des attentes des consommateurs ;
- Le deuxième chapitre sera subdivisé en trois sections. La première section portera sur les effets de la digitalisation sur la banque en matière d'organisation digitale ou de stratégie de transformation tout en focalisant sur l'impact du numérique sur les métiers de la banque. La deuxième section présentera les principales nouvelles technologies qui aident à la transition numérique. Enfin, Nous concentrons dans la dernière section sur la relation entre banque et FinTech ;
- Le dernier chapitre sera consacré à une étude centrée sur le secteur bancaire tunisien. Dans un premier temps, nous allons présenter le cadre réglementaire tunisien dédié aux Startup technologiques. Ensuite, nous allons illustrer la transformation digitale par deux exemples de banques tunisiennes à savoir STB et Amen Bank. Enfin, nous présenterons les résultats de notre enquête qui a pour objectif de cerner les approches adoptées quant à la transformation digitale des banques tunisiennes.

Chapitre 1 : Mutation au niveau de l'environnement de la banque

Introduction

Les changements survenus au sein de l'environnement bancaire consistent en premier lieu en une apparition de nouveaux acteurs appelés FinTech. Ces derniers offrent des services financiers qui viennent bouleverser tout un écosystème longtemps monopolisé par les établissements bancaires traditionnels. Un deuxième facteur vient s'ajouter à l'émergence des FinTech, à savoir l'évolution des attentes et des comportements des clients. Par conséquent, les banques traditionnelles se sont vues dans l'obligation de revoir leur mode de fonctionnement de manière radicale.

Au niveau de ce chapitre, nous examinerons l'ensemble des changements cités ci-dessus, nous commençons tout d'abord par définir les FinTech, la réglementation qui les régit ainsi que les différents types de services qui les proposent. Ensuite, nous présenterons l'impact du digital sur le comportement des consommateurs tout en mettant l'accent sur la nouvelle relation entre la banque et ses clients.

Section 1 : Emergence des FinTech

Aujourd'hui, les FinTech font partie intégrante du secteur financier dans le monde, et sont en train de gagner de l'ampleur constamment grâce à leur manière de voir le modèle de prestation de services financiers sous un nouvel angle.

1. Définition

Le terme FinTech résulte de la concaténation de « Finance » et « Technologie ». Comme le nom l'indique, ce sont des entreprises offrant des services financiers par le biais des technologies innovantes. Bénéficiant de leurs petites structures et de leur maîtrise parfaite des nouvelles technologies, les FinTech proposent au grand public une offre à la fois digitale et à faible coût.

Ces sociétés sont disruptives, c'est-à-dire qu'elles cassent les habitudes établies en proposant une nouvelle façon de consommer des services, plus accessibles et moins chers (Capgemini, 2018).

2. Historique

Bien que le terme FinTech semble récent, l'avènement de ces jeunes pousses ne date pas d'hier. En effet, l'historique des FinTech remonte aux années 1990, et peut être divisé en deux périodes que la crise des subprimes en 2008 sépare.

2.1. FinTech 1.0

Les premières tentatives alliant services financiers et technologies ont commencé au début des années 1990, avec l'apparition des premières banques à distance notamment la « banque directe » créée en 1994 en France, filiale de BNP Paribas et qui fût rachetée en 2002 par le groupe Axa.

Sans aucun réseau d'agences physiques, les banques directes proposent des services bancaires via téléphone et minitel.

Les offres se succédaient, des banques à distance aux comparateurs en ligne, en passant par les solutions de paiement mobile par SMS. Néanmoins, la plupart de ces entités ont eu du mal à se positionner convenablement et à acquérir des parts de marché qui leurs permettraient de survivre, malgré des gros montants investis et des grands espoirs fondés.

En effet, les raisons de ces échecs étaient d'une part la réticence du public face à cette nouvelle offre : un public pas encore familiarisé aux nouvelles technologies, avec un taux de pénétration internet très faible. L'offre était alors mal comprise et parfois complexe.

Par ailleurs, le public était entièrement satisfait de l'offre des banques traditionnelles, ne voyait simplement pas l'intérêt d'adhérer à ces nouveaux entrants et n'y voyait pas la valeur ajoutée. De même, la réglementation était encore floue et ne favorise pas l'émergence des FinTech (Bpi France, 2016).

Cependant, de nombreuses FinTech de l'époque ont réussi à s'offrir une place sur le marché des services financiers, tel que le géant des services de paiements PayPal, fondé en 1998 sous le nom de Confinity. D'autres FinTech, à savoir les banques en ligne ou à distance ont été rachetées par les grandes banques. Comme Boursorama, créée en 1995 et puis rachetée par la Société Générale, ou encore Fortuneo, lancée en 2000 puis repris par le Crédit Mutuel Arkéa. (Arner, 2016)

Cette période allant des années 1990 jusqu'à 2008 est souvent appelée dans la littérature par la période FinTech 1.0. Le vrai catalyseur de l'expansion des FinTech était la crise des subprimes de 2008, qui a ouvert la voie à l'ère actuelle « FinTech 2.0 ».

2.2.FinTech 2.0

La crise de 2008 a fortement affecté le secteur bancaire à l'échelle mondiale, et ses effets sont encore visibles. La première réaction des autorités de régulation était de renforcer les normes prudentielles et d'imposer des mesures réglementaires pour éviter une éventuelle nouvelle crise.

Pour se conformer à la nouvelle réglementation, les banques ont déployé des fonds énormes qui se sont directement imputés sur les clients, qui a vu les prix des produits et services financiers flamber. En outre, une méfiance généralisée des clients envers leurs banques. En effet, d'après une étude du cabinet de recherche Gallup, seulement 20% des américains faisaient confiance à leurs banques en 2008 (Gallup, 2011).

Avec la démocratisation d'Internet et des smartphones, tous ces facteurs réunis ont créé l'opportunité idéale pour l'émergence des FinTech et à la propagation de leur offre à la fois alternative et à faible coût (Arner, 2016).

Notons que les premières FinTech après la crise ont été créées par des banquiers ayant quitté leurs postes pour se lancer dans des expériences dans l'objectif de repenser le modèle classique des services bancaires.

3. Cadre réglementaire

Certes le cadre réglementaire régissant les FinTech est toujours considéré dans de nombreux pays comme un obstacle au progrès. Cependant, ce cadre a beaucoup évolué, et les initiatives se multiplient pour le rendre plus apte au développement de ces entités, notamment en Europe. En effet, l'enjeu est de trouver l'équilibre entre préserver la stabilité financière, et favoriser l'innovation.

3.1.Types de réglementations prédominantes

Les régulateurs ont initialement adopté une attitude attentiste à l'égard du développement des FinTech. Mais rapidement, l'enjeu a été repéré et le besoin d'une réglementation spécifique pour encadrer l'activité de ces entités s'est fait sentir. Dans ce contexte, différents types de réglementations ont émergé dans le monde pour répondre à ce besoin.

3.1.1. Le système de Soundbox ou la réglementation proportionnelle

La réglementation proportionnelle est considérée comme un système ex-post : La FinTech est soumise aux mêmes restrictions réglementaires que tout autre établissement

financier, mais ce cadre peut être allégé en tenant compte du degré de risque que ces FinTech sont exposées, puisqu'elles ne sont généralement spécialisées que sur l'un des segments de l'activité financière (financement, paiements, tenue de compte ...) contrairement aux banques qui couvre souvent tous les services financiers. En conséquence, la FinTech est une entité qui encourt moins de risque que les établissements financiers traditionnels.

Ainsi, le système Sandbox propose de soumettre les FinTech au même cadre réglementaire que tout autre établissement financier pour ne pas biaiser la concurrence entre acteurs de la finance, puis d'alléger éventuellement ce cadre en ex-post, après l'examen par les autorités locales du type de l'activité de la FinTech et donc de son degré de risque.

Les FinTech françaises sont soumises au modèle de réglementation proportionnelle, qui est considéré plutôt comme un modèle fortement réglementé dont la marge de liberté accordée aux FinTech est minime.

D'après l'autorité de contrôle des marchés financiers français (AMF), le régulateur français a opté pour le modèle Sandbox dans un souci de préservation de la concurrence entre différents acteurs de la place, et pour garantir la sécurité des utilisateurs des services financiers (AMF, 2018).

L'autorité française, composée de l'AMF et de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) a par ailleurs créé plusieurs cellules dédiées à l'accompagnement des FinTech, notamment la « division FinTech » et le « pôle FinTech » (qui nous renvoie au pôle FinTech créé récemment par la Banque Centrale de Tunisie). L'objectif de ces cellules est double : l'accompagnement des FinTech en matière de réglementation afin de leur apporter plus de visibilité sur leurs contraintes et obligations et faciliter leur entrée d'une part. D'autre part, l'évaluation continue du cadre réglementaire appliqué pour d'éventuelles modifications ou évolutions. Ce système de réglementation ou hybride, est adopté par la Suisse et le Hong Kong (Revue Banque, 2018) (AMF, 2018).

3.1.2. Le système de Sandbox ou « bac à sable »

Considéré comme une approche ex-ante, le système bac à sable consiste à offrir aux FinTech un cadre réglementaire allégé et flexible pour tester leurs produits.

En effet, la FinTech concernée demande la permission de l'autorité locale d'accéder à l'environnement du bac à sable. Une fois approuvée, elle bénéficie d'une exemption de

maintes contraintes et obligations réglementaires, et peut ainsi développer et expérimenter son produit ou service tranquillement, tout en observant les risques qui s'en suivent.

Une fois sorties du système bac à sable, les FinTech demandent une autorisation complète auprès des autorités pour exercer leurs activités. D'autres FinTech tirent profit des leçons apprises durant la période de test pour modifier ou ajuster leurs propositions ou leurs Business Models. Les FinTech qui ne sont pas sélectionnées par l'autorité pour l'environnement Sandbox seront soumises aux mêmes exigences que les acteurs financiers traditionnels.

Le « bac à sable » est considéré comme le cadre réglementaire le plus souple et qui encourage l'innovation. Ce système est bénéfique à tous les acteurs du marché financier car il permet aux FinTech de gérer leur risque en toute sécurité pendant la période du test, et il facilite également d'éventuels partenariats entre FinTech et établissements financiers traditionnels (PwC, 2018).

Ce système est adopté par les plus grands hubs FinTech à travers le monde, tel que le Royaume-Uni, qui est la terre promise de ces nouveaux acteurs. Le Singapour et l'Australie, pays matures quant au développement des FinTech, adoptent également un système Sandbox (Revue Banque, 2018) (Deloitte, 2018).

3.1.3. Le modèle « conservateur »

Ce modèle est adopté par les Etats-Unis et l'Allemagne. Il consiste à ce que le même cadre réglementaire appliqué aux acteurs traditionnels de la finance soit appliqué aux FinTech. Aux Etats-Unis par exemple, les FinTech qui exercent une activité bancaire doivent procéder à l'obtention d'un agrément bancaire (bank charter) qui leur permet d'exercer leurs activités dans n'importe quel état du pays. Les autres FinTech peuvent demander des licences qui seront attribuées en fonction des types de produits et services proposés par l'entité (Revue Banque, 2018).

3.2. Initiative pour promouvoir les FinTech en Europe

Certaines mesures ont été adoptées par le Parlement Européen afin de faciliter et promouvoir le développement des FinTech. La nouvelle directive européenne sur les services des paiements en est le parfait exemple.

3.2.1. La deuxième directive sur les services de paiements (DPS2)

Plus communément appelée DSP2 (directive des services de paiements), cette directive est entrée en vigueur partiellement en janvier 2018 et définitivement en septembre 2019. Elle agit principalement sur les prestataires de services de paiement en ligne, ainsi que sur les FinTech d'agrégation de comptes, en leur fournissant un statut juridique bien clair tout en facilitant leurs activités.

En effet, la DSP2 oblige les banques à autoriser l'accès aux données de leurs clients aux différents acteurs de la place. En conséquence, le client peut donner la possibilité aux prestataires de services de paiement d'accéder à son compte et d'y exécuter directement les paiements qu'il souhaite (La Tribune, 2018).

De même, l'accès aux données bancaires permet aux FinTech agrégateurs de compte de fournir à leurs utilisateurs un aperçu instantané de l'état actuel de leurs différents comptes, notamment s'ils sont multi-bancarisés.

La DSP2 prévoit que toutes les banques de l'Union Européenne doivent se conformer à cette directive. Tout refus de donner accès à ses données doit être justifié au préalable par la banque et communiqué aux autorités correspondantes.

La DPS2 est une mesure disruptive, mettant fin à la restriction d'accès aux données bancaires et ouvrant les horizons à la nouvelle ère de l'Open Banking (Bouyala, 2018).

3.3. Harmonisation du cadre régissant le financement participatif

Le développement rapide du financement participatif en Europe et la propagation des plateformes dédiées a obligé les autorités de régulation à s'engager dans une réflexion en vue d'harmoniser le cadre réglementaire régissant ces FinTech en Europe. Etant donné que l'absence d'un cadre unique constitue un obstacle notamment en cas de litige entre une plateforme et des clients de nationalités différentes.

Pour résoudre ces problèmes, la Commission Européenne a proposé la création d'un guichet unique permettant l'accès à des plateformes Crowdfunding au marché de l'Union Européenne, en les assistant dans l'exercice de leurs activités transfrontalières.

De même, cette proposition prévoit d'harmoniser les conditions nécessaires à l'obtention de l'agrément d'établissement de financement participatif, et qui ne sera accordé que par une seule autorité, à savoir l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (Bouyala, 2018).

4. Les différents types de services proposés par les FinTech

Les services proposés par les Fintech sont divers et variés. Chaque jour, de nouvelles prestations sont mises en place par ces sociétés qui évoluent quotidiennement. Ci-dessous, nous expliquerons les principales activités bancaires et financières sur lesquelles les Fintech se sont positionnées.

Pour cette partie descriptive, nous nous sommes appuyés sur le livre de Régis Bouyala (2018), La révolution Fintech.

4.1. Le paiement

L'activité de paiement constitue l'un des piliers primordiaux. En effet, les régulateurs ont d'abord adopté une attitude attentiste face au développement des FinTech, mais, rapidement, l'enjeu a été repéré et la nécessité d'une réglementation spécifique pour encadrer l'activité de ces entités s'est fait sentir. Dans ce cadre, différents types de réglementations ont émergé dans le monde pour répondre à ce besoin. En effet, selon le rapport de KPMG publié en 2018 et qui recense les 100 licornes (FinTech valorisée à plus d'un milliard de dollars) dans le monde, 34 de ces licornes sont spécialisées dans les services de paiement et de transaction, équivalent à un tiers de l'ensemble des plus grandes FinTech au monde. Les services de paiement peuvent être divisés en deux parties : L'offre de paiement destinée aux entreprises, et celle destinée aux particuliers.

4.1.1. Les offres de paiement destinées aux entreprises

Les offres de paiement destinées aux entreprises se divisent en trois sous catégories, à savoir les offres destinées aux e-commerçants, les offres aux commerces de proximité et les offres business-to-business (B2B) (Bouyala, 2018).

4.1.1.1 Les offres destinées aux e-commerçants

Le e-commerce représente aujourd'hui 10,2% du total du commerce international, avec des revenus qui atteignent 2400 milliards de dollars en 2018 (Wyman, 2014).

Parallèlement à cette croissance, les besoins des e-commerçants se multipliaient. Du traitement technique de la transaction et la réception des fonds, jusqu'à la mesure du taux de transformation du visiteur en consommateur, en passant par les soucis de fraude et de cybersécurité. Les FinTech ont donc placé ces besoins au centre de leur intérêt, contrairement aux banques qui manquaient alors d'agilité et d'expérience numérique.

L'offre des FinTech consiste à répondre aux besoins des e-commerçants, en leur proposant des solutions web et mobile sur des interfaces simples et conviviales, permettant le traitement de l'opération de paiement ou la réception des fonds. D'autres solutions permettent de diminuer le taux d'abandon du panier, par exemple en proposant au client un autre moyen de paiement si le sien s'avère invalide (plafond dépassé par exemple) ou expiré (Bouyala, 2018).

Concernant, la détection de fraude, des solutions utilisant le Big Data et la Machine Learning permettent d'effectuer les analyses nécessaires pour détecter les comportements anormaux et suspects, et ainsi de les prévenir.

Stripe (Etats-Unis, dont les fondateurs de PayPal sont investisseurs), Adyen (Pays-Bas) ou Klarna (Suède) sont des licornes notables opérant sur le marché de FinTech destinée aux e-commerçants (KPMG, 2019).

4.1.1.2 Les offres destinées aux commerces de proximité

Le commerce de proximité repose sur des structures organisationnelles et techniques qui constituent un frein à son développement. Néanmoins, plusieurs innovations y voient le jour et ce, grâce aux FinTech.

La première innovation considérée comme étant disruptive est celle de l'offre *Mobile Point of Sale*, plus communément appelée mPOS. Il s'agit d'un terminal de paiement qui accepte les règlements par carte via téléphone mobile. En effet, le mPOS est un appareil connecté au téléphone/tablette, équipé d'un lecteur de carte qui permet d'effectuer les encaissements des cartes bancaires.

Cette offre était destinée aux petits commerçants (épiceries, service à domicile, marchands ambulants, professions libérales...) qui ne peuvent pas se permettre un terminal de paiement électronique classique (TPE) vu le nombre faible de paiements, autre qu'en cash, qu'ils reçoivent. Cependant, au fil du temps, d'autres types de moyens et grands commerces se sont montrés intéressés par ce type de solutions. Square (Etats-Unis), iZettle (Suède) ou encore SumUp (Allemagne) sont des exemples de FinTech ayant levé de grandes sommes et qui proposent chacune sa propre offre mPOS.

La deuxième innovation qui touche le commerce de proximité concerne la fidélisation des clients. En effet, de nombreuses FinTech proposent aujourd'hui une solution *Card Linked Offer* qui consiste à exploiter les données de paiement par carte et ainsi que d'identifier les clients les plus intéressants à qui des promotions et des remises peuvent être accordées

automatiquement au moment du règlement. Le système de « cash back » est également une technique très utilisée notamment aux Etats-Unis et qui consiste à verser une somme d'argent à un client (Bouyala, 2018) (Bpi France, 2016).

Toutes ces techniques constituent un substitut parfait aux cartes de fidélité, et elles sont très efficaces pour fidéliser les clients, surtout qu'elles ne nécessitent aucun effort supplémentaire de la part de client.

4.1.1.3 Les offres Business-to-Business (B2B)

Cette catégorie englobe des offres FinTech très variées qui s'adressent aux entreprises, et dont les principaux avantages sont la réduction des coûts, la sécurisation du process et la disponibilité de l'information.

Une des principales solutions offertes aux entreprises est la gestion de la trésorerie (cash pooling). L'offre consiste en logiciels ou applications, faciles à utiliser, qui permettent aux entreprises de centraliser les flux de trésorerie, allouer virtuellement les fonds, catégoriser les dépenses et fournir des analyses et des représentations graphiques.

Le factoring, et particulièrement le reverse factoring (affacturage inversé), c'est une offre destinée aux entreprises, avec des plateformes digitales dédiées qui intéressent notamment les groupes de sociétés, et qui propose des solutions à conditions avantageuses qui viennent concurrencer celles des banques. Il y a aussi des offres d'e-invoicing (electronic invoicing) avec des plateformes permettant dématérialiser et de régler les factures de manière digitale et sécurisée (Bouyala, 2018).

L'offre B2B des FinTech est donc en train de couvrir la totalité des services « corporate » de la banque traditionnelle, en y ajoutant sa touche de personnalisation grâce notamment à la bonne maîtrise de la donnée qui lui permet d'identifier avec exactitude les besoins du client et ajuster son offre en conséquence (Deloitte, 2018).

4.1.2. Les offres de paiement destinées aux particuliers

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

4.1.2.1 Le portefeuille électronique

Le concept de portefeuille électronique (e-wallet en anglais) a été principalement développé pour répondre à un souci de sécurisation de l'usage de la carte bancaire. En effet,

ce système permet de sécuriser l'usage de la carte bancaire, généralement sur internet, puisque le client n'a plus à communiquer les données sensibles (numéro de carte de crédit, crypto code) aux sites internet. L'e-wallet est également pratique car il n'y a plus besoin de saisir à chaque fois son numéro de carte lorsque l'on effectue une transaction en ligne.

Par conséquent, le modèle de e-wallet ou portefeuille électronique propose une solution alternative par laquelle l'utilisateur confie ses données de paiement à un tiers de confiance qui se charge d'exécuter les ordres de paiement et de recevoir les fonds par la simple saisie d'identifiants tel qu'un numéro de téléphone ou une adresse mail. Alors, l'utilisateur évite de ressaisir à chaque transaction ses données bancaires et de s'exposer au risque, surtout en traitant avec des sites peu sécurisés.

Les wallets sont adaptées aux différents supports comme les ordinateurs et les tablettes, mais leur cible principale est le mobile. Car le paiement mobile, dont l'usage se propage peu à peu aux différents points de ventes physiques, permet aux concepteurs de wallets de couvrir l'ensemble du commerce de détail et non seulement le commerce électronique (Bpi France, 2016).

Mais bien qu'il puisse intéresser les entrepreneurs en raison de son grand potentiel de croissance et de son offre disruptive, le marché du portefeuille électronique a du mal à décoller. En effet, beaucoup de FinTech ont émergé, mais beaucoup sont disparues également. Même les géants de la technologie comme Google, Apple, Amazon ou encore Samsung n'ont pas réussi à conquérir des parts de marchés significatives. Seul PayPal domine le marché du portefeuille électronique, avec une solution d'envergure mondiale (Bouyala, 2018).

La principale difficulté rencontrée par les acteurs du marché de portefeuille électronique, comme tout autre marché « biface », c'est de pouvoir recruter au même temps des clients qui souhaitent payer avec ce nouveau moyen de paiement, et des commerçants qui acceptent de l'utiliser afin d'être payés.

Les commerçants n'accepteront ce moyen de paiement que s'il y a suffisamment de clients qui l'utilisent. De même pour les clients qui doivent à leur tour s'assurer qu'il y a assez de points de ventes qui accepteraient les paiements via cette solution.

Le même problème se pose dans le cadre des paiements peer-to-peer (entre particuliers), où le recrutement doit combiner à la fois bénéficiaires et payeurs (Bouyala, 2018).

4.1.2.2 Les paiements Peer-to-Peer (P2P)

Le domaine du paiement P2P se développe très rapidement grâce notamment au développement du paiement instantané dans de nombreux pays, qui donne au paiement mobile toutes les qualités du règlement en espèce. La démocratisation du smartphone et de son utilisation en tant que moyen de services financiers contribue aussi fortement au développement de ce marché.

L'apport des FinTech consiste alors en des solutions de transfert d'argent entre particuliers, le plus souvent via mobile. Le modèle le plus commun permet de lier le compte bancaire à un numéro de téléphone, donc, la simple saisie du numéro de téléphone du destinataire dans l'ordre de paiement lui permet de recevoir les fonds directement dans son compte bancaire correspondant (Capgemini, 2018).

La solution Paylib en France regroupe aujourd'hui 7 groupes bancaires et offre des services de transferts de fonds entre particuliers sur deux vitrines : le site et l'application à Paylib, et via les applications mobiles des différentes banques françaises.

4.1.2.3 Les paiements internationaux

Le marché des paiements internationaux a toujours été monopolisé par les banques et les géants du transfert de fond tel que Western Union et, MoneyGram dont les tarifs élevés sont souvent justifiés par la complexité et la lourdeur du circuit. Cependant, l'automatisation des systèmes et le développement technologique ont permis une réduction notable des coûts. Cette baisse ne s'est pas encore traduite dans les prix des acteurs historiques.

Ayant repéré l'opportunité, les FinTech ont rapidement développé des systèmes moins chers et plus conviviaux que ceux existants. Par exemple, TransferWise est une start-up britannique valorisée à 1,6 milliards d'euros et compte deux millions de clients en 2017. Selon une étude publiée en janvier 2018 par le cabinet indépendant d'analyse de données Consumer Intelligence : La start-up TransfertWise propose des transactions à des frais 8 fois moins chers que ceux des banques (Revue Banque, 2019).

Le domaine des « remittances » ou fonds rapatriés par les migrants chez eux est estimé à 600 milliards de dollars par an et représente le vrai catalyseur du marché des transactions transfrontalières. Les FinTech ont réussi à pénétrer ce marché avec des prix nettement inférieurs à ceux des acteurs traditionnels (Bouyala, 2018).

4.1.2.4 Les produits de niche

Le domaine des paiements représente un vivier de FinTech innovantes. Dans ce qui suit, nous prendrons deux exemples de solutions innovantes :

- Les cagnottes : Le but de cette solution est de créer « cagnotte virtuelle » dédiée à des dépenses partagées : organisation de soirée, cadeaux d'anniversaires, pots de départs ou retraites, soins d'animaux, projets d'entraide et solidarité... Toute personne impliquée peut contribuer en ligne par un simple clic. Le Pot Commun ou Leetchi sont des exemples de FinTech françaises spécialisées dans ce genre de solutions. D'ailleurs elles ont été rachetées respectivement par BPCE et le Crédit Mutuel.

Il existe également d'autres FinTech qui proposent des solutions innovantes. Par exemple, Sharepay permet, lors du paiement, de débiter plusieurs comptes bancaires en même temps permettant le partage des dépenses. Que ce soit entre colocataires souhaitant partager le loyer ou entre amis dans un restaurant, il suffit d'indiquer via l'application mobile le montant total et la proportion selon laquelle les comptes seront débités (70/30 ou 50/50...). La solution de Sharepay est compatible avec toutes les banques en France (Bouyala, 2018).

- Les monnaies digitales : l'intervention des FinTech dans le domaine des monnaies digitales consiste le plus souvent à créer des « plateformes d'échanges » chargées de la conversion de la devise traditionnelle en monnaie digitale, et inversement. Ce service est généralement accompagné par la fourniture d'un portefeuille électronique de crypto-monnaies. D'autres FinTech se spécialisent dans la gestion et la sécurisation du portefeuille de monnaies digitales et des « crypto-assets » en général.

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

Tableau 1: Synthèse de l'offre de paiement des FinTech

Types de services		Promesse	Acteurs dominants
Offres destinés aux entreprises	E-commerce	Mieux vendre et sécuriser	Adyen, Klarna, Stripe...
	Commerce de proximité	Utiliser le mobile comme TPE et fidéliser via carte bancaire	Square, iZettle, SumUp, Cardlytic...
	Offre B2B	Simplifier et enrichir l'offre aux entreprise	Cashfac, payoneer, Flinq, Tradeshift...
Offres destinés aux clients finals	Wallet	Sécuriser l'usage de la carte bancaire	Paypal, Paylib, AppelPay...
	Transfert de fond (P2P et transfert internationaux)	Baisser les coûts des transferts de fonds	TransferWise, Kantox..
	Produits de niche	Dépend du produit en question	Leetchi, Coinbase, Binase,

Source : Régis Bouyala, 2018

4.2. Les offres de gestion de comptes

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

4.2.1. Les néo-banques

Les néobanques (ou banques mobiles) sont des banques numériques qui proposent des produits uniquement accessibles depuis une application mobile. Elles fournissent des services complémentaires non consommatrices du temps et qui améliorent l'expérience client. De plus, elles sont focalisées sur des niches. Citons compte-Nickel (racheté par BNP paribas), N26, Soon (lancé par sa maison mère Axa Banque), Revolut et Qonto (qui cible les entrepreneurs) (Fayon, 2019).

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

- Une offre basique entièrement gratuite (free), qui comprend un service de tenue de compte et très souvent une carte bancaire et un RIB.

- Une offre payante (premium), avec un accès illimité à tous les produits et services de la banque. Ces produits dépendent de l'étendue de l'offre de la néo-banque, mais peuvent inclure notamment le crédit, le découvert bancaire, le produit d'épargne, l'assistance client, l'échange en devise, les services d'assurance... (Bouyala, 2018)

Les néo-banques essaient de nouer des partenariats avec d'autres FinTech, faisant ainsi de leur interface une plateforme de services financiers diversifiés et innovants offerts aux clients, comme le prêt entre particuliers, le crowdfunding...

4.2.2. Les agrégateurs de comptes

L'activité de ces FinTech consiste à fournir aux clients multi-bancarisés une vue globale de tous leurs comptes bancaires, bénéficiant ainsi de la nouvelle directive sur les services de paiement (DSP2) qui oblige les banques européennes à ouvrir l'accès aux données des comptes de leurs clients aux FinTech.

Outre le service d'agrégation de comptes, ces FinTech peuvent fournir d'autres services de gestion financière personnelle, tels que la classification des dépenses, la gestion budgétaire, les notifications et les alertes lorsque le seuil est dépassé... (Capgemini, 2018).

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

Tableau 2: Synthèse de l'offre de gestion de comptes des FinTech

Types de services		Promesse	Acteurs dominants
Offres de gestion de compte	Néo-banque	Proposer des services digitalisés et à faibles coûts	Revolut, N26, Monzo, Fidor, Monese, Starling Bank...
	Agrégateur de comptes	Créer de nouveaux services en accédants aux comptes bancaires	Sofort, iDeal, Mint...

Source : Régis Bouyala, 2018

4.3. Financement et épargne

Collecter l'épargne pour financer l'économie est un vecteur principal de l'activité bancaire. Plusieurs FinTech se sont penchées sur ce domaine en développant leur offre sur deux axes principaux :

- La désintermédiation, qui consiste à mettre en relation les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement ;
- Développer de nouveaux outils de gestion d'épargne et automatiser les processus.

4.3.1. Le financement participatif ou « Crowdfunding »

Le crowdfunding, traduit en français par financement participatif, consiste pour une entreprise ou un individu à lever des fonds sans passer par l'intermédiaire de la banque. Généralement, c'est l'addition de nombreux petits investisseurs qui permettent d'atteindre le montant de financement nécessaire. En effet, les investisseurs et les demandeurs de fonds sont mis en relation via une plateforme informatique afin que chacun puisse trouver son intérêt (Blanc, 2017)

Nous retrouvons principalement trois grandes catégories de crowdfunding :

- Equity crowdfunding (investissement participatif) : L'investisseur, institutionnel ou particulier, finance l'entreprise dans l'idée d'acquérir ultérieurement des parts de la société. Il devient alors un actionnaire de l'entreprise et peut donc s'attendre à recevoir une contrepartie financière si le projet porte ses fruits ;
- Crowdlending (sous forme de prêt) : C'est la forme qui ressemble le plus à ce que proposent les banques. L'investisseur prête de l'argent à la société et reçoit en contrepartie le remboursement du nominal ainsi que des intérêts ;
- Crowgiving (sous forme de don) : Il est généralement utilisé pour financer des associations ou pour des raisons humanitaires. Le principe est simple : la personne se rend sur la plateforme pour faire un don, du montant qu'elle souhaite. Bien entendu, l'investisseur ne s'attend à rien en retour. Cette solution de crowgiving permet de faciliter les dons avec son système convivial et intuitif ;

L'avantage du crowdfunding consiste à donner à l'épargnant ou l'investisseur la liberté de choisir le projet qu'il souhaite financer, ce qui n'est pas possible auprès des banques traditionnelles. En effet, le besoin d'investir en projets éthiques et de financer l'économie réelle pousse de plus en plus de gens vers les plateformes de financement participatif. Cependant, le risque dans ce cas est supporté par le client de la plateforme, contrairement au cas de la banque où elle subit le risque à la place de son client.

La plateforme de crowdfunding permet aux porteurs de projet de bénéficier d'un financement souvent inaccessible par voie bancaire ou via les canaux habituels de levée de fond, avec un coût nettement inférieur.

Le modèle économique des FinTech de financement participatif est simple : prélever des commissions sur les détenteurs de projets sur chaque transfert de fond qu'ils reçoivent. Les tarifs sont transparents et affichés sur le site.

Conformément à la directive concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID), les plateformes sont tenues d'afficher sur leur site leur taux de défaut, ainsi que d'effectuer un questionnaire à chaque nouvel investisseur inscrit pour s'assurer qu'il assimile le risque qu'il encourt en investissant à travers cette plateforme, et qu'il soit en mesure de l'absorber (Hemdane, 2019).

L'offre disruptive que les acteurs de financement participatif proposent, ainsi que le coût création de start-up constamment en baisse, fait que le marché du crowdfunding croît exponentiellement, notamment en Asie où les structures bancaires ne sont pas aussi développées qu'en Europe.

Pour conclure, certes le financement participatif est aujourd'hui en plein essor notamment en Asie, du fait de la transparence qu'il fournit en matière d'investissement, de risque et de tarification, ainsi qu'au principe de désintermédiation sur lequel il repose. Cependant, le véritable enjeu de leur expansion réside dans l'acquisition de parts de marché significatives tout en procédant à une sélection pertinente des projets précédée par une phase d'analyse financière pointue.

4.3.2. L'épargne : Les robo-advisors

Les FinTech dans ce domaine offrent des plateformes appelées robo-advisors (ou robots-conseillers) qui permettent une gestion automatisée d'un portefeuille d'actifs grâce à l'analyse et le traitement des volumes de données (Big Data) ainsi qu'aux technologies d'intelligence artificielle. A cela s'ajoute un service de conseil personnalisé à forte valeur ajoutée et à faible coût.

La gestion automatisée des actifs du client ainsi que le service de conseil qui lui est offert tiennent compte de la situation de l'investisseur, son aversion au risque, ses objectifs et préférences ainsi que son horizon d'investissement.

La gestion réalisée par un robo-conseiller coûte 4 à 5 fois moins chère qu'une gestion réalisée par un conseiller humain. Ces outils sont donc considérés comme étant low-cost et destinés au grand public, contrairement aux offres de gestion de patrimoine que les banques classiques proposent et qui sont destinées généralement aux clients fortunés (Capgemini, 2018).

De même, les plateformes de robo-conseiller peuvent inclure un service de « trading social » avec des forums ou des pages de réseaux sociaux dédiés, où les investisseurs peuvent partager et discuter entre eux des différentes stratégies d’allocations de portefeuilles.

Les robo-advisors sont aujourd’hui en pleine expansion, notamment pour le marché anglo-saxon où des acteurs confirmés tels que Welthfront et Betterment (Etats-Unis) ou Nutmeg (Royaume-Uni) sont entrain de dénicher de plus en plus de parts. Cependant, ce marché ne représente aujourd’hui que quelques dizaines de milliards de dollars (Bouyala, 2018).

Ce tableau synthétise l’offre des FinTech dans le domaine du financement et de l’épargne :

Tableau 3: Synthèse de l'offre de financement et épargne des FinTech

Types de services		Promesse	Acteurs dominants
Financement participatif	Investissement et prêt	Plus de transparence pour l'investisseur Baisser les coûts pour l'entité financé	Lending Club, Funding circle...
	Don	Faciliter le financement éthique	Kickstarter...
Gestion de l'épargne	Robo-advisor	Perfectionner et démocratiser la gestion de portefeuille pour les particuliers	Wealthfront, Betterment, Personal Capital...

Source : Régis Bouyala,2018

4.4. Autres domaines d’intervention des FinTech

Outre les services financiers mentionnés ci-dessus, nous pouvons retrouver d'autres domaines d'intervention des FinTech, comme la conformité réglementaire et l'assurance. Deux domaines dans lesquels les FinTech commencent à atteindre une certaine maturité qui leur permet de s’imposer sur le marché.

4.4.1. Conformité réglementaire : RegTech

Profitant des obligations règlementaires imposées aux établissements bancaires ainsi que de la multiplication des quantités de données à gérer, les RegTech ont apparu, offrant des solutions spécialisées en conformité.

D'après le cabinet international Alvarez and Marsal, la conformité est désormais un lourd fardeau pour les banques, avec 10% à 15% des employés dédiés exclusivement à ce sujet, les coûts de conformité totalisent 80 milliards de dollars en 2017. Ayant repéré l'opportunité, les FinTech se sont rapidement penchées sur ce sujet.

En utilisant les nouvelles technologies telles que le cloud, l'intelligence artificielle ou la blockchain, les RegTech ont développé leurs services autour de 5 axes principaux :

- KYC (Know Your Customer) : en créant des synergies entre les bases de données des différentes filiales de la banque à travers la technologie de la blockchain ;
- Détection de fraude : en réalisant une étude comportementale du client pour identifier toute anomalie ou comportement anormal ;
- Lutte contre le blanchiment : en reliant les bases de données des banques aux bases de données des organismes de contrôle par des APIs (Application Programming Interface), permettant ainsi l'automatisation des contrôles ;
- Supervision : en créant des portails numériques permettant aux banques de soumettre des données, et leur validation en temps réel par les autorités de régulation ;
- Reporting : en automatisant la production des rapports réglementaires (Revue Banque, 2019).

D'après Deloitte, il existe actuellement 299 RegTechs dont la moitié sont basées au Royaume-Uni. Ces acteurs s'appuient sur un business model « SaaS » (Software-as-a-Service) où les RegTechs commercialisent ses solutions auprès des institutions financières sous forme de logiciel.

4.4.2. Assurance : InsurTech

L'InsurTech ou AssurTech est une société à vocation technologique dont le but est de repenser le modèle classique de l'assurance, voire le disrupter. Elle utilise le Big Data et l'intelligence artificielle dans le but de proposer des offre d'assurance personnalisées, flexibles et à faibles coûts.

Leur modèle repose souvent sur des objets connectés qui fournissent de grands volumes de données à analyser et exploiter à travers le Big Data et la Machine Learning. La collecte et l'exploitation de ces données permettront à l'InsurTech de personnaliser son offre et de l'ajuster en fonction du profil de l'assuré. Le traitement des dossiers sera totalement automatisé grâce à des plateformes ou outils dédiés (Deloitte, 2018).

Cette combinaison a permis l'émergence de nouvelles pratiques innovantes en matière d'assurance, comme les voitures équipées d'une puce électronique connectée qui fournit des données relatives à la vitesse, la durée et la distance du trajet, la localisation et même la fréquence de freinage. L'exploitation de toutes ces données permet de cerner le profil du conducteur, et ainsi déterminer la tarification appropriée en fonction de son attitude au volant.

De nombreuses InsurTech vont jusqu'à récompenser le conducteur en cas de bonne conduite. La collecte et l'analyse de ces données permettent également de notifier le conducteur en temps réel via son smartphone en cas de mauvais temps ou de catastrophe naturelle, et d'alerter la police automatique si un accident survient.

Ces pratiques permettent de réduire la fréquence des sinistres et ainsi de préserver l'assuré et minimiser les coûts pour l'assurance. Ensuite, l'utilisation des nouvelles technologies et l'exploitation des données permettent de personnaliser l'offre et donc améliorer l'expérience client et le fidéliser (Revue Banque, 2015).

Outre l'offre des FinTech, un deuxième facteur a été à l'origine des mutations touchant l'environnement des banques, à savoir l'évolution des attentes et des comportements des clients.

Section 2 : Les évolutions des comportements et des attentes des consommateurs

L'utilisation accrue du numérique par l'humain a considérablement influencé le comportement du consommateur face à la consommation des produits et services bancaires. Les besoins des consommateurs sont en constante évolution. Voici les différents changements et évolutions des comportements des clients face à la digitalisation bancaire :

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

1.1. Une interactivité et continuité de service

Aujourd'hui, tout est disponible sur internet sept jours sur sept jours et vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Il devient de plus en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent incompatible avec ses activités professionnelles. 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 des applications mobiles afférentes.

En effet, la démocratisation d'internet et du téléphone mobile a modifié les comportements des consommateurs, car n'importe qui, de nos jours, peut avoir accès à n'importe quelle information gratuitement et à tout moment sur internet. En conséquence, les clients sont devenus de plus en plus exigeants et ne veulent pas perdre de temps (Bezide et Assayag, 2014).

1.2.Des services simplifiés

Une étude américaine 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 (Beziade et Assayag, 2014).

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 recherche de simplicité est également à l'origine de nouvelles gammes de produits et services dits « easy ». Ces derniers se caractérisent par une distribution multicanale¹et une communication sans intermédiaire (Beziade et Assayag, 2014).

2. Vers plus de désintermédiation

Pour ce faire, le client est prêt à outre passer les intermédiaires traditionnels et à négocier par lui-même les clauses de son contrat ou la solution d'un problème rencontré. C'est ce qu'on appelle « désintermédiation ». Le phénomène de « self-service » contribue également à la désintermédiation (Beziade et Assayag, 2014).

Les consommateurs sont devenus plus agiles avec les nouvelles technologies, plus informés et plus impatients. Ils préfèrent autogérer les opérations simples disponibles depuis

¹Le multicanal signifie l'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et ou la relation client.

leur domicile via son ordinateur ou son mobile. Le retrait d'espèces, la consultation de solde, la remise de chèque et les virements bancaires figurent parmi les opérations courantes les plus concernées par cette désintermédiation du client bancaire.

Un autre comportement client apparaît également, 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.

3. Des conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée

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. 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 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 utiliser de manière pertinente, afin 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 défis pour les banques, dans un contexte de génération d'information souvent très déstructurée, et de coûts prohibitifs de conquête de nouveaux clients.

4. La nouvelle relation entre banque et ses clients

Les clients réclament de la praticité, de la simplicité ainsi que plus de transparence. Ils sont de plus en plus autonomes et accordent beaucoup d'importance au libre-service. Ils exigent désormais que les banques mettent à leur disposition un système de tarification simple et détaillé des offres.

Selon une étude réalisée par (McKinsey, 2013) portée sur le comportement des clients bancaires français, la moitié des clients adoptent les canaux digitaux pour leurs opérations du quotidien : virement, consultation de compte, etc. Cependant, pour ce qui est des produits et services engageants, ils préfèrent une relation physique ; c'est à dire que certaines habitudes traditionnelles persistent et perdurent et les clients ont encore besoin du contact humain.

Les résultats de cette étude montrent le fort attachement des français à la banque en "dure" pour la souscription à des offres engageantes. Cependant 12% déclarent utiliser les

canaux numériques pour l'ouverture de leur compte bancaire et ce chiffre descend à 10% lorsqu'il s'agit de rechercher des informations pour les produits complexes (prêts immobiliers, placements...) Par conséquent, cela a mené à l'apparition des agences phygitales qui mélangent l'humain et le numérique afin d'offrir aux clients une expérience fluide et pertinente qui permettra une satisfaction et une fidélisation accrue.

Conclusion :

L'accélération des innovations technologiques a permis l'émergence des nouveaux acteurs, plus agiles et répondant aux attentes des consommateurs. Ainsi, ces startups ont créé, à l'aide des nouvelles technologies, de nouveaux business models et de nouveaux services financiers qui impactent les business models classiques des acteurs financiers traditionnels et bouleversent ainsi leur domination sur les différents segments du secteur bancaire et financier. A ce stade, des initiatives de transformation digitale des banques sont apparues dans le but de répondre aux besoins des clients mais aussi pour s'adapter à l'ère des nouvelles technologies et s'ouvrir à de nouvelles opportunités de croissance.

Chapitre 2 : L'impact de la digitalisation sur les banques

Les nouvelles technologies ont entraîné des perturbations sans précédent dans l'écosystème des services bancaires. Entre l'émergence des nouveaux acteurs et le nouveau mode de vie des consommateurs. La banque classique se retrouve confrontée au changement et à la transformation digitale pour rester compétitive et concurrentiel.

De ce fait, nous présenterons, dans ce chapitre, les principales approches de transformation digitale des banques. Par la suite, nous intéresserons aux nouvelles technologies et usages, dans la troisième section, nous examinerons les relations existantes entre les banques traditionnelles et les FinTech.

Section 1 : Transformation digitale des banques

Cette révolution digitale qui a impacté le secteur bancaire s'est opérée par différents moyens, et ce par l'adoption de différentes stratégies.

Il existe trois grandes stratégies de transformation digitale les plus connues dans le secteur bancaire. Le choix de l'approche doit tenir compte des spécificités de la banque (clients, positionnement sur le marché, culture, infrastructure actuelle...) et doit être en cohérence avec sa stratégie globale.

1. Stratégie de transformation des banques

1.1. Digitalisation du Front-office uniquement

Cette stratégie consiste à digitaliser les moyens d'interaction de la banque avec ses clients en développant les services bancaires en ligne et le mobile banking, tout en gardant intacts les processus, l'organisation, la culture et l'infrastructure de la banque. Cette approche peut être considérée comme une première étape importante mais ne constitue pas la destination finale pour la majorité des banques. Elle est facile à mettre en œuvre, peu coûteuse, et permet de répondre à un premier niveau d'attentes des clients. Toutefois son impact demeure limité en termes d'efficacité opérationnelle (PwC, 2017).

1.2. Digitalisation Front to Back

Cette stratégie consiste à digitaliser le front-office et faire évoluer progressivement l'infrastructure existante dans le but d'intégrer le Middle-office et le Back-office dans le processus de digitalisation.

Cette stratégie permet d'améliorer l'expérience client au-delà de la partie Font-Office uniquement, ainsi que de faire évoluer les employés vers des rôles à plus forte valeur ajoutée. Toutefois, c'est un processus long qui peut devenir incontrôlable en termes de coût et de durée. Il est donc primordial de bien cadrer le volet technique, et de mobiliser les ressources nécessaires à la réussite du projet (PwC, 2017).

1.3.Digital natif

Cette stratégie consiste à créer une nouvelle structure bancaire distincte basée sur une infrastructure entièrement numérique. Il convient souvent de démarrer avec une offre bancaire basique (une « Minimum Viable Bank ») et de l'enrichir progressivement en capitalisant sur les synergies avec les structures existantes. Cette approche est adoptée par de grands établissements bancaires comme réponse rapide à la concurrence émergente des nouveaux acteurs. La création d'une banque totalement digitale peut se faire très rapidement en s'appuyant sur des solutions fournies par des tiers.

Cette stratégie permet d'assurer une expérience client renouvelée avec une offre entièrement digitalisée, ainsi que de faire disposer la banque d'un socle digital évolutif et ouvert qui peut s'adapter rapidement aux évolutions des technologies et s'ouvrir à des opportunités de développement de l'offre de produits et services grâce à l'agilité de la banque (PwC, 2017).

Cependant, le déploiement d'une structure distincte entièrement numérique doit reposer sur une stratégie globale bien élaborée qui tient compte de l'évolution des structures existantes et des possibilités de synergies à en tirer. De même, Les décideurs doivent également faire preuve de vigilance quant à un éventuel phénomène de cannibalisation²entre structure digitale et structure classique (concurrence interne). Enfin, il est également préférable de s'appuyer sur des partenariats avec des fournisseurs de solutions plutôt que de chercher à développer des solutions technologiques en interne (Bpi France, 2016).

En somme, le choix de la stratégie de digitalisation dépend de tout un ensemble de facteurs, une analyse approfondie de la banque et de son environnement (interne et externe) doit se faire au préalable pour identifier l'approche adéquate.

Outre la stratégie de digitalisation adoptée, faire évoluer les canaux de distribution afin de les moderniser ou les adapter aux nouvelles exigences clients ne fait défaut à aucune

²Réduction du volume des ventes, du chiffre d'affaire ou de la part de marché d'un produit suite à l'introduction d'un nouveau produit par le même producteur.

banque. En effet, la majorité des banques dans le monde ont concentré une bonne partie de leurs efforts sur un élément clé de la relation client à savoir les canaux de distribution, et ce en se concentrant sur l'omnicanal tout en agissant sur les modèles existants.

2. Evolution des canaux de distribution

Etant le premier point de contact avec le client, les canaux de distribution ont été au cœur des projets de transformation digitale de la quasi-totalité des banques. Dans ce contexte, des gros montants ont été investis afin d'améliorer l'expérience client et digitaliser les canaux existants.

2.1. Du multicanal à l'omnicanal

Dans le but de favoriser l'accès facile et instantané des clients à l'information et aux services, les banques ont commencé depuis longtemps à multiplier les points de contact entre l'établissement et le client : Une expansion rapide du réseau d'agences physiques pour assurer la proximité, des guichets automatiques, des centres d'appel, un service de mailing, des espaces libre-service, jusqu'à arriver à l'ère des sites internet, applications mobiles et réseaux sociaux.

« Cette approche multicanale peut répondre à plusieurs objectifs marketing tels qu'informer, recruter de nouveaux clients, vendre et fidéliser sa clientèle en maintenant une relation privilégiée »³.

Aujourd'hui, le multicanal cède place à l'omnicanal, notamment auprès des grands établissements bancaires dans le monde. En effet, l'omnicanal consiste à relier les différents canaux de la banque, afin de donner au client la possibilité de passer d'un canal à un autre, à n'importe quel moment du parcours d'achat. C'est-à-dire, le client peut commencer son parcours d'achat sur un canal et le terminer sur n'importe quel autre canal. (Wavestone, 2017)

Un client peut par exemple souscrire à une offre sur internet via son ordinateur, modifier le contrat en agence à l'aide de son conseiller. Ensuite, Il récupère son contrat mis à jour par mail. Enfin il peut demander des renseignements supplémentaires à son conseiller via l'application mobile, en messagerie ou même en visioconférence.

La banque omnicanal implique que toutes les sources de données clients pertinentes (internes et externes) soient accessibles et intégrées dans une plateforme au sein de laquelle la qualité est maîtrisée et la donnée est réputée fiable. Ainsi, Une pratique omnicanales maîtrisée

³<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Multicanal-strategie-242554.htm>

suppose d'éliminer les silos marketing et logistiques afin d'avoir une vue 360° du client et d'optimiser l'expérience client (Boucharra Ali, 2019).

Le développement de l'omnicanal doit s'accompagner par des projets agissant sur les différents canaux de distribution de la banque, dans le but de, les adapter aux nouvelles attentes clients et les allier au projet de transformation digitale globale de la banque.

2.2. Impact sur l'organisation des banques

Le mode de distribution via des agences bancaires va considérablement être affecté au cours des prochaines années par ce double bouleversement technologique et disruptif (Accenture, 2015).

« L'agence bancaire traditionnelle a sans doute vécu trop longtemps dans son organisation actuelle et les banques devront modifier leurs relations clients, tout en supprimant de nombreuses agences. »⁴

De même, la recherche de proximité avec les clients amènera les banques à effectuer des choix dans leurs réseaux et à ne garder que ceux qui sont fortement ancrés dans la culture et les mentalités locales (Naftalis et Frankel).

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 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 (Lamirault, 2017).

Même s'ils rendent visite moins régulièrement à leur conseiller, les clients restent attachés à leur agence de proximité. Les clients veulent une relation « à la carte » avec leur banque. Pour les opérations quotidiennes, les utilisateurs préfèrent leur Smartphone ou tablette. Par contre, pour les produits et services engageants (conseil en matière de placement, crédit, etc.) ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller (Lamirault, 2017).

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

⁴Revue économie et financière, Kramer Levin Naftalis et Frankel LLP, page 6

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'avaient pas besoin de stratégie digitale...mais de digital dans leur stratégie (Lamirault, 2017).

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 applications 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 mettre en avant les nouvelles technologies.

2.2.1. La naissance de l'agence « phygital »

Phygital, c'est le mot digital contracté dans le mot physique qui désigne le digital dans le monde physique. Cela permet de regrouper les atouts de deux mondes dans la même surface physique.

La stratégie agence ACTIVE consiste en la redéfinition des points de vente à travers une transformation physique des agences : installation des bornes d'accueil ou encore la substitution de bureaux attirés pour les conseillers par un accueil au centre de l'agence.

En effet, concevoir une agence combinée avec des outils digitaux permettra à la banque de servir ses clients à moindre coût. Ce consommateur peut alors commencer ses achats sur les canaux numériques et les finaliser plus tard dans l'agence. Ce qui permet au chargé clientèle de se concentrer sur son rôle de conseiller à la clientèle et de fournir ainsi des services de haute qualité.

Par ailleurs, le fait d'inclure des outils digitaux sur les lieux physiques va permettre d'optimiser l'image de la banque en la rendant plus dynamique et attractive aux yeux des clients. Cette transformation favorise l'augmentation de la productivité des conseillers et parallèlement l'efficacité commerciale.

2.2.2. Des concepts nouveaux d'agences

La France est aujourd'hui, avec 586 agences par million d'habitants, un des réseaux bancaires les plus denses au monde. En dehors de quelques autres pays comme l'Espagne et

l'Italie, on observe d'importantes réductions du nombre d'agences notamment dans des pays comme l'Allemagne dont le réseau a fondu d'environ un tiers ces dix dernières années.

Nous pouvons expliquer cette baisse en raison d'une moindre fréquentation des agences et par la volonté des staffs bancaires de réduire les frais et le coût de fonctionnement de ces structures.

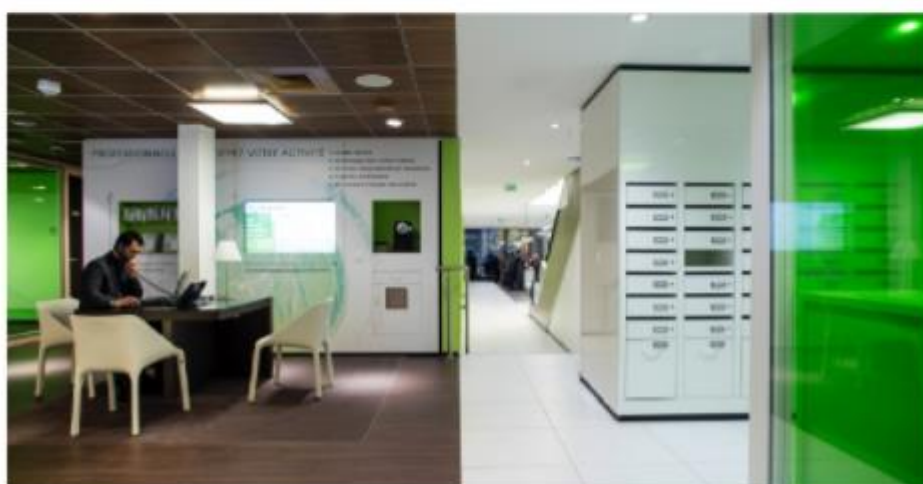
De même, avec un marché en pleine mutation (concurrence des FinTech et de GAAFA- Google Alibaba Amazon Facebook Apple) et en faisant le constat de la baisse de fréquentation au quotidien, les banques cherchent à optimiser leur implantation pierre. Ainsi, quasiment toutes les banques ont repensé leur implantation pour développer des synergies, réaliser des économies d'échelle et rationaliser leur réseau. C'est le cas, par exemple, du groupe Crédit Mutuel Arkéa qui a créé des pôles expertises pour les professionnels, fermé des structures dédiées aux particuliers et regroupé des agences proches géographiquement au sein d'unités territoriales (Nathalie, 2017).

Banques de demain, banques du futur, banques numériques, agences connectées, quelque soient les appellations retenues, les banques repensent tous les concepts de leurs agences.

Un premier modèle d'agences innovantes qui intègrent les technologies de l'information et de la communication voit le jour avec un concept similaire des « Apple Store ». Nous pouvons citer par exemple, le concept store « 2 Opéra » de BNP Paribas ou le « Store by CA » du Crédit Agricole à Grenoble (Nathalie, 2017).

Situé en plein centre-ville de Grenoble, Le Store by CA est un nouvel espace commercial de 1000 m² qui assume parfaitement ses allures de boutique de notre époque avec son escalator, son design épuré et ses vastes espaces dominés par des écrans. Les espaces sont différenciés en fonction des besoins des clients : espace épargne projet immobilier, assurance, ... Le Store by CA compte 25 salariés et a nécessité un investissement de 2 millions d'euros, hors foncier. Les produits sont vendus en packages, sous forme de box exposés sur des étagères et disponibles en libre-service. Le client, s'il décide de souscrire à un PEL (Plan épargne logement) par exemple, prend le box sur l'étagère et passe ensuite enregistrer son achat en caisse (Natahlie, 2017).

Figure 1: Ouverture du 1^{er} Crédit Agricole Sore



Source : www.credit-agricole.fr

BNP Paribas a également élaboré une agence de ce style, place de l'opéra à paris. Cette agence a pour objectif d'être une vitrine des innovations technologiques du groupe. De même, la banque a réorganisé une de ses agences rennaises baptisée le Lounge et qui permet aux clients de discuter avec leur conseiller autour d'une tablette tactile et d'un café, l'un à côté de l'autre et non plus, face à face (Natahlie, 2017).

Figure 2: Le "2 Opéra" par BNP Paribas



Source : www.weplib.fr

Le troisième modèle évolutif du concept d'agence définit les espaces en fonction des attentes des clients. Par exemple, BNP Paribas déploie actuellement 3 ensembles spécialisés : les agences express de petite taille avec deux ou trois conseillers qui permettent de réaliser des opérations quotidiennes ; les agences de conseil qui représentent 80% des points de contact dans lesquelles les clients peuvent bénéficier de conseils spécialisés en terme de gestion des comptes, de crédit par exemple ; les agences « expert » qui fournissent des services spécialisés sur des transactions précises telles que l'investissement immobilier, l'assurance à la personne,... La Banque Populaire propose quant à elle, un partage de ses locaux en trois espaces : banque au quotidien, banque de projet et banque de conseil (Nathalie, 2017).

A Louvier, en Haute Normandie, le Crédit Agricole teste un autre concept sans file d'attente et répondant à la problématique de la confidentialité. Lorsqu'un client entre dans l'agence, s'il a rendez-vous, il se dirige vers une borne numérique et clique sur la photo de son conseiller qui est prévenu de son arrivée. Même s'il est déjà occupé, le conseiller vient saluer le client et lui indique qu'il va le prendre en charge. Si le client n'a pas de rendez-vous,

un des chargés d'accueil qui dispose d'une tablette va à sa rencontre pour traiter sa demande (Nathalie, 2017).

Le Crédit Agricole a développé une autre solution pour approcher ses clients dans les zones reculées en créant l'Agence Bancaire Mobile. Quatre camions parcourent les départements les moins peuplés de France (la Creuse, la Corrèze, le Cantal) en desservant au total 30 points d'arrêt. Ce n'est donc plus le client qui se rend à son agence mais l'agence qui va vers lui. Le conseiller peut réaliser toutes les opérations bancaires comme dans une agence classique. Avec ses camions, le Crédit Agricole a trouvé une solution pour établir une relation de proximité avec les clients en zone rurale d'où le maintien de structures en dur n'est pas justifié en raison de la faible densité de la population (Nathalie, 2017).

En intégrant pleinement le digital, l'agence de demain devra être :

- Connectée : En donnant une liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en ligne, les banques ont supprimé du temps qui coûte pour libérer du temps qui rapporte. Ainsi, le conseiller peut se consacrer aux tâches de conseils et de relation de proximité. L'agence devient le lieu de service à valeur ajoutée et du conseil.
- Intelligente : en exploitant de manière rapide et simple les données collectées pour que les chargés clientèle puissent conseiller en tout état de cause et aider le client à prendre les bonnes décisions.
- Sociale : Les banques ont investi massivement dans les réseaux sociaux avec un défi simple : reborder un blason quelque peu terni pour (re)conquérir les clients et les collaborateurs de demain. Ainsi, les banques mutualistes, en étant à l'écoute de leur environnement, sont les plus à comprendre les enjeux du terrain.

Avec cette vague de transformation digitale ce sont les canaux numériques qui ont reçu le plus d'attention de la part des banques traditionnelles, et ce par le développement des solutions Internet Banking et Mobile Banking, tout en misant sur la présence sur les réseaux sociaux.

2.3. Evolution des canaux digitaux

Le développement des canaux digitaux est désormais une nécessité pour les banques afin de répondre aux besoins des clients qui souhaitent accéder aux services de leurs banques à tout moment sans avoir le besoin de se déplacer. En effet, d'après une étude de Capgemini réalisée en 2018 auprès de 10 000 clients bancaires, 61,8% des répondants affirment que le canal digital est « vital » pour la banque.

Une étape essentielle pour le développement des canaux digitaux est la mise en place d'une solution Internet banking (site internet) et Mobile banking (application mobile).

2.3.1. Solution Internet et Mobile banking

De nos jours, presque toutes les banques ont développé leurs sites internet et applications mobiles. Cependant, la différence réside dans l'ergonomie de ces solutions, leur simplicité d'utilisation et surtout au niveau des services proposés via ces canaux.

En effet, le développement des canaux digitaux permet de répondre aux besoins des clients ainsi qu'une baisse significative des coûts pour la banque : si les clients prennent en charge directement certaines opérations via leur espace client ou application mobile, les chargés clientèle peuvent ainsi se concentrer sur les opérations à forte valeur ajoutée. Selon une étude de PwC publiée en 2017, le coût moyen d'une transaction effectuée en agence est de 4 dollars pour la banque, contre 0.19 dollars si cette transaction est effectuée via l'application mobile, ou 0.09 dollars sur le site web.

Outre que la réduction des coûts, disposer d'une solution M-banking et E-banking permet à la banque d'augmenter ses revenus. Cette augmentation peut être expliquée par la facilité d'accès que donnent ces solutions aux utilisateurs. De même, la large gamme de produits et services que les banques proposent à leurs clients via leurs sites et applications mobiles entraîne un effet positif quant à la souscription aux différents produits.

En effet, beaucoup de banque ont développé des solutions E-banking et M-banking par segment de marché. Il existe généralement deux types d'application ou de site Web : l'un est destiné aux particuliers et l'autre aux professionnels, avec des fonctionnalités et services spécifiques à chaque segment de clientèle.

Le maître mot de toutes ces solutions est la sécurité. En effet, les banques accroissent leurs investissements en matière de sécurité informatique. De ce fait, elles utilisent plusieurs techniques notamment les mots de passe avec un niveau de complexité exigé et modification périodique, les OTP (One Time Password), clavier virtuel, l'identification vidéo etc. Il existe également des mécanismes plus sophistiqués reposant sur les nouvelles technologies sont en train de s'instaurer notamment auprès des grandes banques, tel que la Blockchain ou encore la biométrie grâce à la reconnaissance faciale ou l'empreinte digitale (SAB, 2018).

Le développement des solutions E-banking et M-banking s'accompagne souvent par une présence sur les réseaux sociaux afin d'interagir avec le client et ainsi lui garantir une meilleure expérience.

2.3.2. Réseaux sociaux

Aujourd'hui, les banques s'appuient considérablement sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Google+, etc.) pour se rapprocher de leurs clients. Ces interfaces se présentent comme des outils de communication pour échanger avec les clients et collecter leur feedback. De ce fait, les banques peuvent développer des offres adaptées aux besoins des usagers dans le but de les fidéliser.

De même, les réseaux sociaux peuvent être une source de revenus. En effet, plusieurs banques confirment avoir attiré beaucoup de clients via ces sites, notamment par le biais de campagnes marketing digitales ciblées et à faibles coûts.

En effet, les banques peuvent utiliser Facebook pour soigner leur image de marque et leur popularité en relayant leur communication officielle ou les différentes promotions en cours : taux exceptionnel sur un livret d'épargne, gratuité des frais de dossier pour toute demande de crédit immobilier.... Sur Twitter, la priorité va à une communication plus spontanée et réactive, et à un dialogue en direct avec les clients, qu'ils soient conquis ou plus mécontents (de nombreuses banques ont créé un profil spécifique dédié à l'assistance client et service après-vente : c'est le cas entre autres de Caisse d'Epargne SAV, Société Générale et Vous ou encore BNP Paribas SAV, qui comptent parmi les comptes les plus massivement suivis de l'univers bancaire français.) YouTube de son côté est un site propice à la publication de contenu créatif et innovant afin de promouvoir la banque et ses offres, ou encore des vidéos pédagogiques qui mettent en valeur son expertise dans un ou plusieurs domaines d'activités. Enfin, les banques peuvent utiliser LinkedIn (un réseau professionnel), dans le but de soigner leurs images de recruteurs et dénicher les meilleurs talents sur des postes très spécifiques (Alexandre Oudart, 2018).

Pour conclure, les réseaux sociaux sont un outil majeur pour le secteur de la finance. Les banques peuvent ainsi converser plus facilement avec leurs clients ce qui permet une plus grande proximité. De même, de nouveaux formats de narration comme la vidéo et l'image sont de plus en plus privilégiés (Oudart, 2018).

Les initiatives de transformation numérique, telles que la digitalisation de la relation client qui passe par le développement des nouveaux canaux de distribution, entraîne des

modifications au niveau des métiers bancaires, tant sur le plan attributions et rôles que sur les compétences requises.

3. Impact du numérique sur les métiers de la banque

Dans un environnement en constante évolution, la banque est en mutation permanente. Son business model, ses processus et son organisation évoluent, ce qui oblige les responsables bancaires à repenser totalement la manière dont les tâches seront effectuées. Dans ce qui suit, nous allons s'attarder sur les principaux changements ayant touché les métiers de la banque.

3.1. Les principaux changements dans les métiers de la banque

3.1.1. Evolution du métier du chef d'agence

Le rôle du chef d'agence est un rôle crucial dans la distribution bancaire. Comme tout dirigeant, ses fonctions sont multiples. Il est chargé de développer les activités de son agence, avec son équipe, dans le secteur géographique dans lequel ils exercent. Il est l'animateur de l'agence mais il a respectivement le rôle de financier et commercial.

L'avènement du numérique dans notre vie quotidienne a modifié considérablement le comportement des clients vis-à-vis des agences. Ces derniers se rendent moins souvent dans les agences. Cependant, ce comportement n'annonce pas la fin de la banque traditionnelle, car même les clients « digital only » privilégient le contact humain lorsqu'il s'agit d'opération complexes (placement, souscription d'un prêt...). De ce fait, les agences bancaires ont leur importance dans la stratégie digitale, elles demeurent au cœur de la relation entre le client et la banque.

En effet, le rôle du chef d'agence est amené à évoluer tout comme son environnement. Ce métier fait partie des métiers les plus impactés par l'usage du numérique. Désormais, les directeurs d'agence auront un rôle de pilote de satisfaction client tout en améliorant leurs compétences managériales. Paradoxalement à ce qu'on aurait pu penser, le numérique aura des influences positives sur ce métier puisque :

- Le chef d'agence pourra plus facilement responsabiliser et rendre les conseillers plus indépendants. Il leur délèguera, 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 digital aura son avantage pour les agences dans la diminution de la part des activités administratives en automatisant certaines procédures. Il pourra ainsi

renforcer ses activités managériales, à distance et physique, et notamment ses activités d'animation fonctionnelle ou de coordination de l'équipe ;

- Ainsi, le chef d'agence verra son autonomie mais aussi son pouvoir croître. Il pourra adopter 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 changements introduits 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.

3.1.2. Evolution du métier du chargé clientèle

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

La baisse des visites en agence et le développement de l'utilisation des canaux à distance sont des sources d'inquiétudes quant au futur rôle du chargé de clientèle. De même, le changement des habitudes de la part des consommateurs, qui s'informent plus rapidement qu'auparavant. Ils souhaitent accéder à des solutions sur mesure, adaptés à leurs besoins et sont souvent prêts à négocier eux-mêmes pour arriver à leurs objectifs.

En conséquence de ce qui précède, le conseiller de demain devra maîtriser les outils numériques à la disposition du client (application mobile, Chatbot...) pour mieux le comprendre et pouvoir lui proposer le produit bancaire approprié au bon moment. Ainsi, il pourra interagir avec le client sur l'ensemble des points de contacts de son parcours d'achat et en temps réel. De ce fait, une réelle personnalisation de la relation client, où les interactions sont à l'initiative du client et en grande partie digitalisées.

Les outils digitaux mis à la disposition du chargé clientèle, lui permettent de développer les activités de conseils et de la relation client ainsi que la diminution des tâches administratives et des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée.

D'autre part, le développement du digital pourra avoir des effets néfastes tant qu'il peut engendrer une reproduction et une circulation des documents falsifiés à travers les canaux à distance. Par conséquent, il est impératif de prendre conscience pour éviter ce dysfonctionnement. Le chargé doit être doté d'une capacité d'analyse, de précision et de vigilance.

De plus, 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.

Dans cette nouvelle configuration, le conseiller aura un rôle pivot puisque la relation client sera entièrement à sa charge. Par conséquent, 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 numérique prônée par les établissements bancaires.

Dans ce contexte innovant, le métier du chargé clientèle a changé en matière des réponses à apporter aux clients. De ce fait, une révolution qui doit concerner le profil même du banquier, que ce soit en terme de parcours, ou bien en terme de formation continue, le conseiller moderne doit avant tout être agile tout en rassurant son client (Customer centric). Il doit exceller dans le rapport humain et être aussi connecté avec les nouvelles tendances du digital, il doit de même savoir comment gérer les opérations du quotidien et se poser en même temps comme un expert sur des problématiques précises. C'est ce que les clients attendent et recherchent, ce qu'il faut proposer aux clients, c'est une véritable offre combinant diverses expertises, de véritables équipes pluridisciplinaires et en même temps des pools de compétences de haut niveau (Ait Ouhammou, 2019).

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

3.1.3. Evolution du métier du gestionnaire back office

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

Le poids de ce service est en diminution dans les effectifs de la banque de détail. Cette diminution est expliquée par l'intégration des technologies et l'automatisation de certaines tâches pour réaliser des économies de coûts. Cependant, les banques cherchent à mettre en place un modèle efficient de traitement d'information à la fois massif et sophistiqué. De même, la délocalisation des back-offices des établissements bancaires vers les pays à « bas coûts » est de plus en plus pratiquée, car la proximité géographique n'est plus nécessaire dans le traitement des dossiers.

En effet, l'environnement du métier de back-office est en pleine évolution. Car ce service est bouleversé par l'introduction de la politique de dématérialisation visant à réduire les coûts de fonctionnement des banques (par exemple la dématérialisation des instruments de paiement traditionnels tels que les chèques bancaires, les banques cherchent à éliminer toute intervention physique, en responsabilisant les acteurs de commerces qui peuvent eux-mêmes traiter les chèques des clients et les transmettre à la banque sous forme d'information électronique.

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 traitement manuels a fortement baissé.

Toutes ces évolutions tendent à optimiser le métier du back office et à libérer du temps sur les tâches de traitement des opérations.

En effet, le gestionnaire back office contrôle le traitement des transactions, opérations, flux, réalisés au sein de la banque. Nous pouvons envisager une évolution du rôle et des tâches du gestionnaire back-office vers plus de contrôle et de supervision. Son rôle est en partie libéré, il est appelé à développer ses interactions avec les clients, et voir ainsi ses activités se transférer vers plus de middle office.

Outre la mise en place des canaux digitaux et l'évolution des métiers bancaires, le développement des nouvelles technologies n'a pas été sans conséquence pour les banques. En effet, ces derniers ont récemment commencé à exploiter le grand potentiel de ces technologies, à savoir les APIs, le Big Data, la Blockchain, les chatbots et l'intelligence artificielle.

Section 2 : Nouvelles technologies et usages

Les technologies ont créé des façons innovantes de faire des affaires, laissant les anciennes pratiques commerciales inefficaces. En effet, les banques qui travaillent dans leurs domaines respectifs depuis des années sont aujourd'hui confrontées à un besoin urgent de faire pivoter leurs activités commerciales habituelles afin de répondre aux besoins des consommateurs actuels et modernes.

La transition numérique a conduit les banques à s'adapter aux changements de comportement liés à la mobilité et à la transformation numérique de l'économie grâce aux outils développés par les startups.

Pour répondre à ces attentes, les banques sont dans l'obligation de s'appuyer sur des outils numériques.

1. Application Programming Interface (API)

« Une API est une prise technique sur laquelle se branchent des applications pour consommer les ressources d'un système d'information. Le rôle d'une API est de créer des passerelles entre différentes applications pour faciliter leurs échanges »⁵.

Le fait de permettre au travers des API à des acteurs tiers de se connecter aux services de la banque de façon simple standardisée, afin de développer leurs propres applications. Nous parlons dans ce cas d'open-banking.

En effet, l'entrée en vigueur de la DSP 2 a permis une accélération de l'ouverture de l'industrie bancaire, et l'apparition de nouveaux modèles de distribution basés sur l'Open Banking. Depuis, les établissements financiers voient leur position historique progressivement remise en question par de nouveaux acteurs qui viennent s'insérer dans leur chaîne de valeur. Par exemple, les agrégateurs de comptes peuvent accéder aux données des comptes bancaires des clients, et ils peuvent à tout moment fournir à l'utilisateur une vision consolidée de l'état de ses différents comptes en collectant les informations via les API de la banque en question. De même, Les initiateurs de paiement peuvent de leur côté agir directement sur le compte bancaire du client sous son autorisation pour effectuer un paiement sans passer par la banque ou utiliser la carte. En effet, pour exécuter l'ordre de paiement donné par l'utilisateur, l'initiateur de paiement accède au système d'information de la banque à l'aide de l'API mis en place et effectue l'opération nécessaire, à savoir débiter le compte en question (Bouyala, 2018).

Bien que la mise en place des APIs et le développement de l'Open Banking ne semblent profiter qu'aux nouveaux acteurs, la banque est réellement le premier bénéficiaire.

En effet, il ne s'agit plus pour la banque de produire et distribuer ses produits et services à ses propres clients via ses canaux habituels bien que ce modèle continue à exister. Néanmoins, l'Open Banking, à travers les APIs, ouvre les perspectives de la banque sur de nouveaux Business Models et donc de nouvelles sources de revenus :

- Modèle Marketplace : Le modèle de la marketplace constitue une rupture dans le modèle producteur-distributeur des banques. Au lieu de distribuer uniquement ses

⁵ Définition API, www.bankobserver-wavestone.com, consulter le 22/01/2020

propres produits, la banque agrège les produits provenant de ses usines de fabrication et ceux des fournisseurs spécialisés ;

- **Modèle Bank-as-a platform (BaaP) :** Dans ce modèle, la banque distribue à ses clients des produits fabriqués par des tiers. Elle devient donc un lieu de rencontre entre ses clients et les tiers. L'enjeu est de favoriser l'Open Innovation et de proposer aux clients de la banque les services bancaires les plus innovants du marché. Par exemple, une application de Robo-advisor peut proposer sa solution de gestion automatisée de portefeuille sur la plateforme d'une banque en ciblant ses clients. Il s'agit d'un modèle gagnant gagnant car il permet en contrepartie aux acteurs externes d'avoir accès aux clients de la banque et donc d'accélérer leurs développements ;
- **Modèle Bank-as-a-Services (BaaS) :** Il s'agit pour la banque d'exposer ses ressources, et plus particulièrement ses données qui seront exploitées par des prestataires qui se chargeront de fabriquer et de distribuer les produits. C'est comme si la banque passait d'un rôle de distributeur à un rôle de grossiste, elle sera finalement non visible du client. Dans ce cas, la banque passe d'une économie de produit B2C à une économie de services B2B en monétisant ses API (Elbya, 2017).

Ces nouveaux business model ne sont pas exclusifs et le défi pour les banques sera de savoir tirer parti de chacun d'eux avec pour seul objectif : apporter de la valeur aux clients

D'autres technologies sont aujourd'hui mises à la disposition des banques, et leur utilisation peut être très bénéfique en matière de croissance et d'agilité, à savoir le Big Data, la Blockchain, les ChatBots et l'intelligence artificielle.

2. Le Big Data

La technologie Big Data, traduite en français par mégadonnées ou « données massives », est une masse hétérogène de données numériques issues de la part des entreprises et des particuliers dont ses caractéristiques (Volume, Variété, Vitesse) requièrent des outils informatiques de stockage et d'analyse spécifiques et de plus en plus sophistiqués.

Le Big Data est une innovation qui révolutionne le secteur bancaire au sein de toute sa chaîne de valeur. En amont, la technologie Big Data permet de renforcer la connaissance des clients et leur satisfaction (par exemple : une personnalisation des produits et des services offerts par l'utilisation de source de données auxquelles le client aura accès). En aval, Le Big Data permet d'identifier en temps réel tout comportement qualifié d'anormal afin d'éviter toute utilisation frauduleuse des cartes bancaires ou virement.

3. L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle c'est « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critiquée. »⁶

Pour les banques, cette technologie va permettre :

- D'analyser les transactions en temps réel ;
- De détecter les opérations frauduleuses ;
- De perfectionner les services rendus ;
- D'améliorer l'expertise des conseillers ;
- D'automatiser les opérations chronophages ;
- De gérer de manière automatique les portefeuilles.

4. Blockchain

La technologie Blockchain peut-être-défini comme étant « une base de données transactionnelles distribuée, comparable à un grand livre comptable décentralisé et partagé, qui stocke et transfère de la valeur ou des données via internet de façon transparente et sécurisée et sans organe central de contrôle. Ce livre conserve l'historique de toutes les transactions (dans des « blocs ») depuis sa création. Chaque membre du réseau en possède une copie à jour. Ce registre est actif, chronologique, distribué (distributed ledger), vérifiable et protégé contre la falsification par un système de confiance répartie (appelée « consensus ») entre les membres ou participants (nœuds) »⁷

Cette technologie permet d'éliminer, les délais et les coûts de transaction, puisqu'elle élimine la nécessité de recourir à une autorité centrale (dite « de confiance »), telle que la chambre de compensation.

5. Les chatbots

Un chatbot ou agent de conversation est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu à travers un service de conversations automatisées qui se déroule en grande partie en langage naturel. Le chatbot utilise à l'origine des bibliothèques de questions et réponses, mais les progrès de l'intelligence artificielle lui permettent de plus en plus « d'analyser » et de «

⁶ Marvin Lee Minsky, « définition de l'intelligence artificielle », [www.http://tpe-intelligence-artificielle-2013.e-monsite.com](http://tpe-intelligence-artificielle-2013.e-monsite.com), consulté le 02/05/2020

⁷ Laurent Leloup, « la révolution Blockchain c'est quoi », www.lepoint.fr, consulté le 02/05/2020

comprendre » les messages et d'être doté des capacités d'apprentissage liées à la machine Learning. Par conséquent, un gain de temps pour les conseillers qui peuvent se consacrer à des questions à forte valeur ajoutée, cet outil permet également de réduire les frais fixes et d'augmenter l'efficacité commerciale.

Par ailleurs, l'utilisation du chatbot est partiellement expérimentale car il présente un certain risque en fonction des dérapages possibles de la part des internautes. Cependant, les progrès dans ce domaine sont très rapides.

Le développement de ces nouvelles technologies et les usages que les banques peuvent en tirer font que leur adoption soit aujourd'hui une étape nécessaire à tout projet de digitalisation. Néanmoins, le manque d'agilité des banques causé par la lourdeur de leurs structures, ainsi que le manque de ressources qualifiées rendent le développement de ces solutions en interne soit lourd et coûteux. C'est pour cette raison que les banques traditionnelles font recours à des acteurs externes comme les FinTech.

Section 3 : La relation entre banques traditionnelles et FinTech

La première période d'émergence des FinTech, a été marquée par une vague acquisition de ces nouveaux acteurs par les banques. En effet, les banques ont opté pour une stratégie d'acquisition notamment face aux néo-banques, dans le but de diversifier leur offre et garantir une présence digitale. Après la crise financière, les FinTech ont commencé à gagner de l'ampleur et leurs valorisations sont de plus en plus importantes ce qui a poussé les banques à multiplier les initiatives de collaboration avec ces nouveaux acteurs (Bpi France.2016).

1. Coopération entre banque et FinTech

Les FinTech sont des nouveaux acteurs qui ont repensé le modèle classique de prestation de services financiers et qui ont focalisé sur deux axes principaux : la baisse des coûts, et une meilleure expérience client qui passe notamment par la maîtrise des données et la personnalisation de l'offre. Ces nouveaux acteurs possèdent trois atouts majeurs : agilité, capacité d'innovation et maîtrise des nouvelles technologies. Or, ce sont les mêmes atouts qui font aujourd'hui défaut aux banques et qu'elles cherchent à développer dans le but de mener leur transformation digitale ainsi que de répondre aux mieux aux attentes des clients.

En revanche, les FinTech ont toujours du mal à attirer un nombre suffisant de clients qui leur permet de rentabiliser leurs business model basé sur la faible tarification. Aussi, le facteur confiance est un obstacle que les FinTech cherchent encore à surmonter. Sans

négliger l'aspect réglementaire qui freine le développement de ces nouveaux acteurs dans de nombreux pays. Par contre, la banque traditionnelle est considérée comme étant un tiers de confiance, dispose d'une base clientèle très élargie par rapport aux FinTech, ainsi que d'une assise financière et une maîtrise réglementaire propices à son développement et prospérité (Capgemini, 2018) (Bpi France, 2016).

Par conséquent, la coopération entre une banque et une FinTech s'avère très fructueuse et les deux parties trouvent leurs comptes.

Les modèles prédominants d'engagements des banques dans la FinTech sont : collaboration avec les FinTech, développer leurs propres solutions FinTech en interne, investir dans les FinTech et fusion-acquisition de FinTech. Mais le modèle prédominant est celui de la « collaboration » car il permet à la banque de bénéficier de l'apport de la FinTech en question sans devoir mobiliser de lourds investissements (EY, 2017).

Bien que la collaboration soit le modèle le plus courant dans la relation des banques avec les FinTech, les autres types de coopération possèdent également leurs propres avantages. Le choix du modèle doit prendre en compte plusieurs facteurs notamment la stratégie globale de la banque et de la FinTech, ainsi que l'objectif de la coopération.

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients des différents types d'engagement Banque-FinTech :

Tableau 4: Les avantages et les inconvénients des différents types d'engagement Banque-FinTech

Stratégie	Comment ?	Avantages	Inconvénients
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les produits ou plateformes déjà conçus par les FinTech - Collaborer avec les FinTech pour développer 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de temps et moins de ressources investis - Transfert d'expertise - Création de synergie - Remédie au manque de 	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver un partenaire adéquat - Monétiser le partenariat - Confidentialité des données et sécurité - Eventuel conflit culturel

	conjointement des solutions digitales	talent et de culture digitale interne	
Développement en interne	<ul style="list-style-type: none"> - Développer ses propres produits et services FinTech 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusivité - Adaptation exacte au besoin - Meilleur contrôle sur la technologie et les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés - Manque de talent interne ou recrutement de spécialiste - Structure et système non adoptés
Investissement	Investir ou prendre participation dans les FinTech	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir un accès rapide aux solutions technologiques innovantes - Résout le manque de talent interne - Réduit le time-to-market⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - Monétiser l'investissement - Confidentialité des données et sécurité
Fusion-acquisition	Fusionner ou acquérir des FinTech	<ul style="list-style-type: none"> - Accès rapide à des nouveaux marchés - Accès aux talents et à la culture innovante 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés - Difficile à intégrer (différences culturelles et structurelles)

Source : EY, 2017

⁸ « Le time to market est une expression anglo-saxonne utilisée en marketing avec une double signification. En effet, le time to market correspond à la de développement et de construction d'un produit ou d'une offre commerciale » <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1208279-time-to-market-definition-et-synonyme/>, consulté le 04/09/2020

Les banques adoptent également d'autres types d'engagement, mais dans un stade précoce de la vie de la FinTech, à savoir les accélérateurs et les incubateurs de start-ups que de nombreuses banques sont en train de mettre en place pour bénéficier d'un accès rapide et peu coûteux aux technologies et aux talents. C'est le cas de la majorité des banques françaises, à savoir l'incubateur « We are innovation » de BNP Paribas, « Village by CA » du Crédit Agricole, « Start'inPost » de la Poste... (EY, 2017)

Certes, la coopération entre banque et FinTech est le plus souvent orientée vers des entités spécialisées dans le développement des solutions bancaires, comme les RegTech et les FinTech s'appuyant sur la Big Data pour gérer la relation client, les FinTech développant des solutions Blockchain...Néanmoins, de nombreux partenariats et prise de participation émanent des banques vers des FinTech de « nature concurrente » tels que les néo-banques, les robo-advisors, les établissements de paiement en ligne, et les plateformes de financement participatif.

L'un des exemples marquants en France est l'acquisition du compte Nickel (une banque mobile française dont l'ouverture de compte se fait auprès des bureaux de tabac) par BNP paribas en 2017 pour un montant de 200 millions d'euros. Ultérieurement, BPCE a acquis PayPlug (FinTech de paiement en ligne) et la Banque Postale a racheté KissKissBankBank (plateforme de financement participatif) (Bouyala, 2018).

Finalement, la coopération Banque - FinTech est un contrat « gagnant-gagnant » en raison des avantages tirés par chaque partie ainsi qu'aux synergies créées. D'une part, la FinTech profite de la large base clientèle dont dispose la banque, ainsi que de son assise financière solide. D'autre part, la banque bénéficie de l'agilité, de l'innovation et de potentiel technologique de la FinTech. Cette coopération permet de créer de la valeur pour les deux parties et de satisfaire les besoins des clients. Cependant, il faut bien choisir son partenaire en tenant comptes des différences structurelles et culturelles entre les deux parties, ainsi que d'établir au préalable une vision unifiée de la coopération et de définir une stratégie à adopter.

Certes, les perspectives de coopération entre les banques et les FinTech sont prometteuses de synergie. Néanmoins, il ne faut pas négliger l'aspect concurrentiel de cette relation, surtout auprès de certains acteurs dont l'objectif est de perturber la banque traditionnelle et d'offrir de meilleurs services à faibles coûts.

2. Concurrence entre banque et FinTech

Il est vrai que beaucoup de FinTech ont dû mal à gérer les contraintes réglementaires qui leur sont imposées, et ont dû mal à rentabiliser leur business model encore fragile. Cependant, ces nouveaux acteurs ont réussi en quelques années à concurrencer les banques traditionnelles qui exercent sur le marché depuis des siècles. Ce succès, encore relatif, provient de leur modèle disruptif basé sur la digitalisation et les faibles coûts.

Dans une étude récente, Goldman Sachs estime que sur le seul marché américain, ce sont près de 11 milliards de dollars de chiffres d'affaires des banques traditionnelles qui sont impactés par ces nouveaux acteurs.

Ainsi, selon un rapport publié en 2018 par la banque des règlements internationaux « Implications of fintech developments for banks and bank supervisors » prévoit 5 scénarios dont trois, qu'on explicitera ci-dessous :

2.1.Premier scénario « La nouvelle banque »

Dans ce scénario les banques historiques sont totalement remplacées par les nouveaux acteurs, en particulier les néo-banques. Ces derniers continuent à augmenter leurs parts de marché grâce à leur offre révolutionnée et à faible coûts en utilisant les dernières technologies, tout en maîtrisant parfaitement la relation avec le client. Ainsi, leur modèle relationnel modernisé et digitalisé arrive à provoquer l'obsolescence du modèle des établissements bancaires traditionnels basés sur les réseaux physiques. La réaction de ces derniers est dépourvue de l'efficacité espérée à cause de la rigidité et la lourdeur de leurs structures et des coûts qui en découlent. Cette lourdeur fait que leur adoption des nouvelles technologies est toujours lente, et ainsi leur incapacité de s'aligner avec les nouvelles tendances permet à d'autres acteurs beaucoup plus agiles de conquérir leurs parts de marché et les priver de leurs clients de plus en plus exigeants. Ce scénario est basé sur l'émergence des néo-banques dans le monde notamment en Europe avec Revolut, N26, Atom Bank, Monzo etc. Ces néo-banques ont réussi en quelques années à conquérir des millions de clients et concurrencer des banques qui exercent depuis des siècles (BRI, 2018).

D'autres acteurs sont apparus notamment dans la grande distribution. Ainsi Carrefour a sa propre banque avec C-Zam en 2017. L'ouverture d'un compte est très rapide : copie d'une pièce d'identité et justificatif de domicile, ce qui se fait en quelques minutes en ligne. Ceci est effectué sans condition de revenus et permet la délivrance d'une carte bancaire et d'un compte

courant à un coût d'un euro par mois. De même, le géant de la grande distribution aux Etats-Unis, Walmart, a lancé sa banque en 2014.

Concernant les opérateurs téléphoniques, nous avons l'exemple d'Orange Bank qui constitue un relais de croissance pour l'opérateur historique des télécoms en France. Il propose une offre complète de banque de détail pour les particuliers : un livret d'épargne, un compte bancaire et un prêt personnel. L'objectif est pour l'opérateur d'avoir une fidélisation en s'appuyant sur la proximité du client avec le Smartphone également utilisé comme terminal de paiement. L'avantage est son réseau de distribution physique (140 agences dans les centres commerciaux et centres villes) très fréquenté contrairement aux banques qui souffrent d'une désaffection en agence (David, 2019).

Orange se base sur des compétences commerciales, technologiques et bancaires et en concurrence avec La Banque Postale alors que les deux entités étaient à l'origine au sein d'une même administration, les PTT. Se basant sur une solidité financière, un capital confiance (qualité du réseau télécom), une complémentarité avec l'activité télécom, Orange Bank part de 40 millions de clients fixe et mobile pour attirer une clientèle plus urbaine, jeune, CSP+ et vise 2 millions de clients d'ici 2020 (David, 2019).

2.2. Deuxième scénario : « La banque reléguée »

Dans ce scénario, le rôle des banques historiques pourrait être réduit à celui de simples prestataires de services bancaires et financiers dont la relation client est assurée par les FinTech. En effet, la relation client devient l'atout majeur des FinTech grâce à leur maîtrise des nouvelles technologies mais aussi en multipliant les partenariats et les collaborations avec les plateformes de services spécialisés en Big Data et en intelligence artificielle, disposant ainsi d'un avantage concurrentiel majeur par rapport aux établissements classiques. Puisque, la relation client devient un avantage concurrentiel des FinTech grâce à leur maîtrise des nouvelles technologies mais aussi en multipliant les partenariats et les collaborations avec les plateformes de services spécialisés en intelligence artificielle et en Big Data. En revanche, les banques traditionnelles sont reléguées au rôle de prestataires banalisés de services basiques comme le crédit et l'épargne, bénéficiant ainsi de leurs agréments bancaires. Dans cette situation, la banque classique peut conserver le risque lié à ces activités, en fonction de la relation contractuelle avec la FinTech à travers laquelle elle propose ses services (BRI, 2018) (Régis Bouyala, 2018).

2.3. Troisième scénario « La banque désintermédiée »

Dans ce scénario, les banques traditionnelles seraient incapables d'évoluer et, en cela, deviendraient totalement obsolètes, à la fois comme fournisseurs de services financiers et comme tiers de confiance. Dans ce cas, la banque devient simplement inutile car les clients interagissent avec les FinTech de façon directe, sans recourir à un intermédiaire tel que la banque. Alors, si la personne souhaite contracter un crédit elle s'adresse à une plateforme de crowdfunding, si la personne souhaite effectuer un paiement elle s'adresse à une FinTech spécialisé en solution de paiement, si elle a besoin d'un service de tenue de compte elle s'oriente vers une néo-banque. En effet, Ce scénario est d'avantage favorisé par le développement des FinTech, l'appétence de plus en plus accrue des clients à l'égard du numérique et l'explosion de la vitesse de connexion notamment avec le développement de la 5G.

Ce principe de la finance désintermédiée est d'ores et déjà observable notamment auprès des plateformes de crowdfunding qui font le matching entre les agents à besoin de financements et les agents à capacité de financement. En outre, ce principe permet aux clients une réduction de coûts notable en les épargnants des frais, parfois exorbitants des établissements bancaires. Néanmoins, les clients doivent dans ce cas assumer un risque supplémentaire que les banques traditionnelles ont l'habitude de prendre en charge (BRI, 2018) (Bouyala, 2018).

Conclusion

La transformation digitale des banques est impérative aujourd'hui, les banques traditionnelles se sont vues bousculées par les nouveaux acteurs qui sont arrivés sur le marché avec des services innovants et à faible coûts. Dans ce contexte, plusieurs banques ont choisi de collaborer avec les FinTech. Certes les perspectives de collaboration entre banque et FinTech sont prometteuses pour les deux parties. Les FinTech aideront les banques à intégrer une nouvelle vague d'innovation (par exemple : automatisation du conseil en ligne, analyse des données...), de leur côté, elles bénéficient d'un accès rapide à une base de clientèle significative qu'elles n'auraient pu acquérir seules qu'après plusieurs années. Cependant, il existe également des FinTech de nature disruptive et qui ont ressui à concurrencer les banques traditionnelles, à savoir les néo-banques

Après avoir présenté les effets de la digitalisation sur les banques, nous passerons au troisième chapitre, qui sera consacré au contexte tunisien. Nous allons commencer par

présenter le cadre réglementaire tunisien, des exemples de banques tunisiennes qui ont été sectionnées comme des références en matière de transformation digitale en Afrique du nord, enfin, nous allons mener une enquête par questionnaire pour apprécier la maturité digitale des banques tunisiennes.

Chapitre 3 : Contexte Tunisien

Introduction

Le secteur bancaire Tunisien, acteur incontournable de l'économie, est aujourd'hui en pleine effervescence afin de faire face au vent du changement apporté par le digital qui a transformé les habitudes et les attentes des clients. De nombreux défis se présentent aux banques et rendent la révolution technologique une étape irréversible dans la préparation de la banque de demain (Trabelsi, 2018).

Les banques tunisiennes doivent alors montrer une nette agilité pour assurer leur survie et piloter cette transformation inéluctable qui, en dépit des enjeux, offre un potentiel inédit de rentabilité. La dématérialisation des opérations permettra aux banques de développer leurs revenus en explorant de nouveaux relais de croissance, de réduire les coûts, d'améliorer la satisfaction client et de mieux le comprendre afin de mieux le cibler. Tout ce processus qui vise à intégrer les technologies numériques dans l'ensemble des activités bancaires, nécessite avant tout une forte prise de conscience et une culture bancaire ouverte au changement en engageant toutes les équipes dans la conduite de ce changement (Trabelsi, 2018).

Ainsi le présent chapitre comprend trois sections. Dans la première section, nous présenterons le cadre juridique tunisien dédié au FinTech. Ensuite, nous allons donner quelques exemples de banques tunisiennes qui ont développé des services digitaux de manière efficace comme Amen Bank et STB. Enfin, la troisième section sera consacrée à étudier la transformation digitale des banques tunisiennes.

Section 1 : Cadre réglementaire Tunisien

Pour réussir un vrai passage de l'économie traditionnel à l'économie numérique, le volet réglementaire représente un incontournable allié pour la réussite de ce passage.

Un cadre juridique innovant appelé Startup-Act a été conçu en Tunisie. Ce cadre vise à accompagner l'internationalisation des startups tunisiennes, 20 mesures sont prévues dans le Startup-Act.

Concernant l'industrie des technologies financières, la BCT a encouragé l'intégration des nouvelles technologies à travers la création d'un cadre juridique dédié aux FinTech.

1. Le Startup Act

Population jeune et éduquée, ouverture sur le monde et un écosystème d'accompagnement riche — bien qu'embryonnaire. La Tunisie dispose des atouts nécessaires

pour devenir un hub entrepreneurial continental et régional. Sauf que ce n'est pas le cas. Un cadre juridique rigide, des procédures administratives complexes et un manque d'accompagnement adéquat sont parmi les raisons de cet échec.

Pour remédier à ces manquements un cadre juridique innovant appelé Startup Act a été créé en Tunisie. Ce cadre est conçu pour faciliter le lancement et le développement de Startups en Tunisie.

En effet, Le Startup Act est le point de départ d'une stratégie nationale volontariste pour positionner la Tunisie comme un pays d'entrepreneurs et de Startups à la croisée de la Méditerranée, de la région MENA et de l'Afrique. Il a pour objectifs primordiaux de simplifier les procédures administratives, faciliter l'accès des startupper au financement et aux marchés publics et de les encourager à entreprendre à l'international.

Le Startup Act a été conçu de façon collaborative et participative avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème notamment les entrepreneurs, les investisseurs, les structures d'accompagnement, l'administration et la société civile sous la houlette du Ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique avec l'appui du Secrétariat d'Etat à l'Entrepreneuriat et le soutien inconditionnel du Chef du Gouvernement.

Ce cadre juridique comprend 20 mesures structurées autour d'un Label de mérite et d'avantages aux entrepreneurs, aux investisseurs et aux Startups. Il est matérialisé principalement par :

- La Loi N°2018-20 du 17 avril 2018 relative aux Startups ;
- Le Décret N°2018-840 du 11 octobre 2018 portant fixation des conditions, des procédures et des délais d'octroi et de retrait du label startup et du bénéfice des encouragements et des avantages au titre des Startups et de l'organisation, des prérogatives et des modalités de fonctionnement du comité de labelisation ;
- Des Circulaires de la Banque Centrale de Tunisie N°2019-01 et 2019-02.

Il s'agit d'une série d'incitation pour encourager les potentiels-entrepreneurs (jeune professionnels, chercheurs, jeunes diplômés...) à oser entreprendre et lancer leurs Startups. Parmi ces incitations, nous trouvons : La possibilité de disposer librement et sans autorisation des avoirs en devise (pour acquérir des biens matériels ou immatériel, créer des filiales à l'étranger et prendre des participations dans des sociétés étrangères), une bourse de vie est

accordée aux fondateurs de la startup durant la première année, exonération de l'impôt sur les sociétés durant la période de labellisation (maximum 8 ans), la prise en charge par l'Etat des charges salariales et patronales durant toute la période de la labellisation, etc.

En ce qui concerne l'industrie des technologies financières, la BCT a encouragé l'intégration des nouvelles technologies à travers la création d'un cadre juridique dédié au FinTech.

2. Le cadre réglementaire régissant les FinTech en Tunisie

La Banque Centrale de Tunisie a pris le choix stratégique de se positionner en tant que facilitateur auprès de l'écosystème tunisien d'innovation. Elle a mis en place plusieurs mesures clefs pour promouvoir l'innovation et la technologie dans le secteur bancaire et financier à savoir la création d'un comité FinTech, le lancement de la Sandbox réglementaire, un site web sur les technologies financières, un BCT-Lab et une adresse E-mail dédiée à l'écosystème.

2.1. Le comité FinTech

Lancé depuis le 9 janvier 2019, le rôle du comité FinTech consiste à piloter et de coordonner les différentes actions proposées par les parties prenantes. Présidé par le Gouverneur de la BCT, le Comité Fintech est constitué d'un coordinateur, d'un adjoint et d'une vingtaine de correspondants métiers. Une dizaine de réunions ont été organisées avec des Fintech en présence des représentants des départements concernés de la BCT pour discuter de plusieurs solutions de « Regtech », « E-KYC », « Big Data », « E-wallet », « Instant payments », etc. Le comité FinTech a organisé également un atelier de travail relatif à la digitalisation des transferts bilatéraux entre la BCT et une banque centrale maghrébine en présence d'une Fintech tunisienne et en utilisant la technologie de « blockchain » (rapprt BCT, 2019).

En outre, le comité FinTech a participé aux travaux du programme d'évaluation de la maturité de l'économie numérique conduit par le ministère chargé de l'économie numérique avec l'assistance de la banque mondiale (Rapport BCT, 2019).

2.2. La Sandbox réglementaire

La Sandbox réglementaire constitue un espace sécurisé pour que les FinTech viennent expérimenter leurs nouvelles solutions dans les domaines bancaires et financiers avec des clients volontiers et pour une période limitée dans le temps sous la surveillance de la BCT.

En effet, la Sandbox réglementaire permet au régulateur de comprendre la complexité de la technologie utilisée dans l'innovation financière ainsi que l'ajustement en cas de besoin

du cadre réglementaire. Parallèlement, cette initiative permet aux Fintech de se conformer aux exigences réglementaires en vigueur.

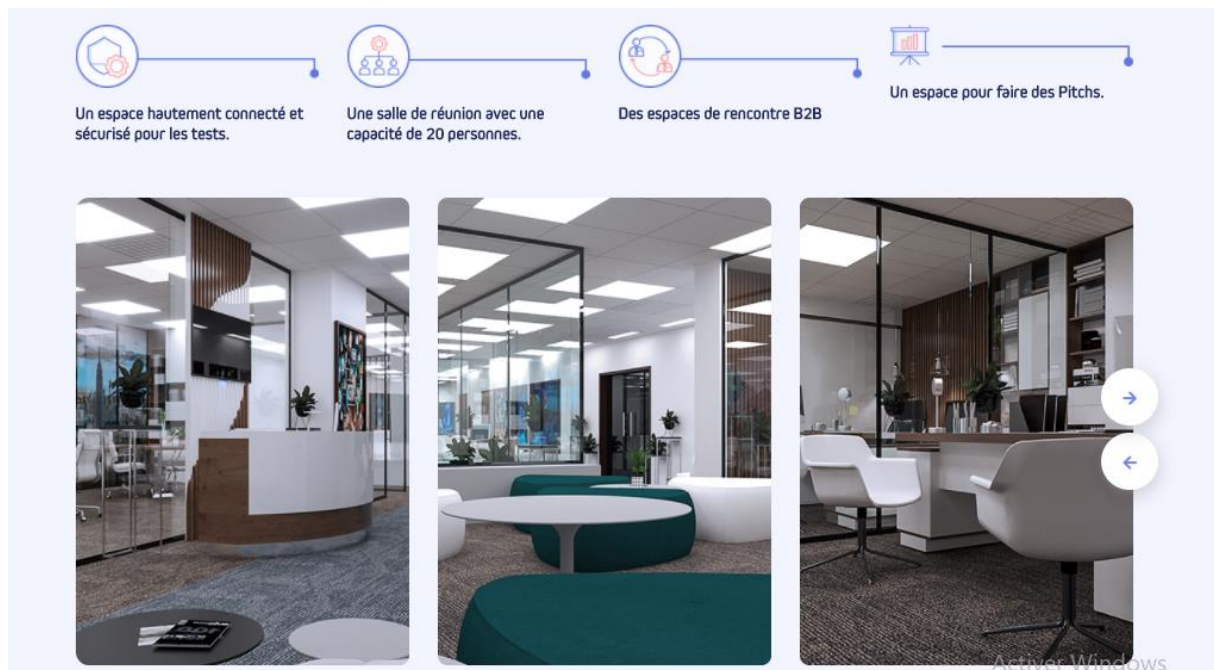
En outre, la BCT vise, à travers le lancement de la Sandbox réglementaire, à favoriser l'inclusion et la stabilité financière et la protection des utilisateurs des services bancaires et financiers. C'est dans ce contexte que la BCT a organisé, en date du 11 décembre 2019, une réunion consultative avec l'écosystème de l'innovation en Tunisie, en présence des experts de la Banque mondiale ainsi que des différentes parties prenantes de l'écosystème. C'est l'occasion de présenter les modalités de fonctionnement de la Sandbox réglementaire et de recueillir les observations quant à la démarche adoptée par la BCT. Afin de concrétiser cette démarche participative, une adresse mail « fintech@bct.gov.tn » a été dédiée pour recueillir les propositions de l'écosystème Fintech.

Aussi, toute FinTech désirant accéder à la Sandbox réglementaire doit déposer sa candidature en ligne à travers le site Web « BCT-FinTech » et répondre aux conditions d'accès prévues dans le guide en ligne.

2.3.Le BCT-Lab

Mieux encore, un appel d'offres national a été lancé en décembre 2019 pour retenir une société chargée de l'aménagement et l'agencement du BCT-Lab dans un délai de deux mois. BCT-Lab couvre une superficie de 300 m² et constitué d'une plateforme technique moderne et d'espaces pour des pitches et des réunions, il sera utile pour la digitalisation des processus internes de la banque et de consacrer une veille sur l'innovation technologique.

Figure 3: Le BCT-Lab



Source : www.fintech.bct.gov.tn

2.4. Le cadre réglementaire régissant les établissements de paiement

La loi n° 2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers a créé une nouvelle catégorie d'acteurs financiers dénommés « établissements de paiement ». D'après l'article 20 de la loi 2016, la BCT fixe les conditions d'exercice de cette activité et de gouvernance de ces nouveaux acteurs.

Au 31 décembre 2018, la BCT a publié la circulaire N° 2018-61 relative aux règles régissant l'activité et le fonctionnement des établissements de paiement. Cette circulaire définit les conditions d'exercice des établissements de paiement, les règles de gouvernance et de contrôle interne, les règles régissant les comptes de paiement, les conditions de recours aux agents et le dispositif de protection du consommateur. A travers cette circulaire, la BCT a permis à ces établissements de s'affranchir de certaines exigences qui pourraient constituer des contraintes majeures au développement de l'offre de paiement sans pour autant compromettre la capacité de ces prestataires à sécuriser leur process, à bien protéger leurs clients et à respecter les normes anti-blanchiment (rapport BCT, 2019).

En effet, la BCT a assoupli les règles en matière de gouvernance et des normes prudentielles : elle donne la possibilité à ces établissements spécialisés d'offrir des comptes de paiement notamment à une population non bancarisée, ainsi que de recourir aux réseaux

étendus d'agents de paiement tout en digitalisant le processus d'identification des clients à l'aide de l'E-KYC (rapport BCT, 2019).

Deux ans après, la BCT a publié la circulaire n°2020-11 relative aux conditions de fourniture des services de paiement mobile et domestique. Elle a pour objectif la promotion d'un écosystème propice au développement des paiements digitaux et favorable à la réduction du cash et à l'inclusion financière et de créer un cadre structuré et standardisé pour les services de paiement mobile. Elle vise, également, la normalisation des exigences minimales pour les différents acteurs de l'industrie des services de paiement mobile, la promotion de la sécurité et l'efficacité du paiement mobile et le renforcement de la confiance des utilisateurs dans ce nouveau moyen de paiement.

Cette circulaire s'applique aux banques, aux établissements de paiement, à l'Office National des Postes, ainsi qu'au gestionnaire de switch mobile autorisé par la BCT à l'exercice de cette activité.

Elle fixe les règles et les conditions générales de l'émission et la mise à disposition au public par un établissement de tout moyen de paiement par l'usage de téléphone mobile. En outre, cette circulaire fixe six services gratuits et dix services à tarif spéciaux.

En effet, la création de cette catégorie d'acteurs s'inscrit plutôt dans le cadre des efforts tendant à diversifier l'offre dans le secteur bancaire afin de favoriser la réduction de la circulation du cash pour assurer le développement de l'inclusion financière.

Dans ce contexte, la BCT vise à atteindre deux objectifs. Le premier concerne la modernisation des moyens de paiements vers des moyens plus commodes pour les utilisateurs. Le deuxième objectif est de se doter d'une protection supplémentaire contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (rapport BCT, 2019).

Section 2 : Les initiatives et les approches de transformation digitale qui se distinguent en Tunisie

1. Amen Bank

La stratégie de transformation digitale d'Amen Bank est concrétisée à travers une rationalisation et une modernisation de ses agences, dont l'objectif est d'offrir un meilleur service accessible 24h/24 et 7j/7, de diminuer les coûts et d'améliorer l'expérience client. L'offre des produits et services AMEN BANK s'est adaptée pour répondre aux besoins de ses clients et ce, pour chaque segment, par exemple, les sociétés non résidentes et les TRE qui ont

désormais la possibilité d'effectuer des opérations de change, de Trade Finance, et autres services en ligne en toute commodité (Trust advisors, 2020).

1.1. « AmenPay »

Amen Bank ambitionne de devenir un fournisseur de solutions agiles par excellence, de plus, le digital est considéré non pas comme un simple canal ou parcours supplémentaire, mais plutôt une stratégie à part entière. Pour ce faire, la banque cherche à s'aligner rapidement aux attentes des clients augmentées plus exigeantes et dont le comportement est en constante évolution avec l'utilisation croissante des smartphones, en effet, leur expérience digitale sur le plan personnel (réseaux sociaux, application mobile...), hors monde bancaire, représente un vrai challenge d'alignement. Dans ce contexte, AMEN BANK a lancé une solution de paiement mobile Amen Pay, disponible au téléchargement sur Play Store (Android) et très prochainement sur App Store (IOS). Cette solution fonctionne sur les technologies « QR Code » et NFC, en totale conformité avec les normes de sécurité internationales.

Pour profiter des fonctionnalités d'Amen Pay, il suffit de télécharger l'application sur son smartphone et de s'y inscrire en remplissant le formulaire d'adhésion. Une confirmation de l'enregistrement du Wallet sur le smartphone sera envoyée par SMS au porteur de la carte. Il est à préciser qu'Amen Pay fonctionne avec toutes les cartes bancaires tunisiennes, même les cartes prépayées, contribuant ainsi activement et efficacement à la réalisation de l'objectif national de l'inclusion financière. Grâce à « Amen Pay », les porteurs de carte adhérents, peuvent déjà effectuer librement des transactions de paiement auprès des « commerçants », des universités, des espaces de jeux et des restaurants qui y sont affiliés.

En outre, une nouvelle fonctionnalité d'Amen Pay est en cours de lancement et permet aux utilisateurs d'alimenter leurs portefeuilles virtuels pour effectuer une panoplie de transactions, à savoir : le transfert entre particuliers, les achats en ligne, le paiement des factures.... A noter que cette solution ne nécessite pas de compte bancaire, ce qui permet à Amen Bank de cibler d'autres segments de clients (rapport trust advisors, 2020).

Enfin, il est à noter qu'Amen Pay lancera prochainement de nouvelles fonctionnalités, en l'occurrence le transfert du mobile vers le GAB, une solution pratique qui va épargner aux clients l'usage permanent de la carte pour les retraits, en somme, l'ambition est de faire du mobile le dispositif de paiement par excellence.

1.2. Autres produits innovants de la banque

La banque a choisi pour une stratégie digitale à tous les niveaux, à travers le déploiement d'innovation « high tech >>, notamment :

- Le développement d'un système d'information orienté client et modulaire par métier ;
- La mise en place des outils d'aide à la décision comme le CRM et le Big Data, dans un objectif d'adapter une offre personnalisée par client ;
- La généralisation des « Espaces Libres Services » (ELS) pour devenir le premier réseau d'ELS en Tunisie,
- Le développement des produits innovants à l'instar du Mobile Banking, l'Internet Banking et le Dinars Express (le service de transfert d'argent via mobile).

En outre, Amen Bank a lancé depuis 2015 sa banque 100% en ligne, Amen First Bank. C'est une banque à part entière, où on peut exécuter l'ensemble des opérations bancaires, sans pour autant avoir à se déplacer à l'agence : ouvrir des comptes, effectuer des virements ou des demandes de crédits, ... le contact peut s'effectuer à travers le centre d'appel ou à travers le chef d'agence d'Amen First Bank. C'est une première en Tunisie. Cela étant, il faut du temps pour que les gens aient confiance et utilisent ce canal de façon exclusive, sans pour autant recourir aux agences classiques.

Pour renforcer justement cette confiance, Amen Bank a cherché à atteindre les normes internationales en termes de sécurité, via la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI). Pour cette plateforme, la sécurité est l'élément essentiel. Le standard ISO/CEI 27001 est le label le plus prestigieux en matière de sécurité des plateformes de systèmes d'information. Amen Bank a réussi à avoir le certificat délivré par TÜV Rheinland, qui est un organisme international qui a audité la plateforme Amen First Bank sur tous les plans (infrastructures techniques mais aussi sur les plans organisationnel, procédural et ressources humaines). Dans ce cadre, des experts métiers et techniques et des ingénieurs de la Banque ont mis en place les outils de sécurité nécessaires pour garantir la célérité de traitement des opérations de la clientèle, mais aussi la sécurité totale des opérations. La certification concerne tous les canaux digitaux d'Amen Bank.

Ainsi, la certification ISO/CEI 27001 permet à Amen Bank de mettre en place, en continue, un dispositif de sécurité global, efficace et conforme aux bonnes pratiques internationales.

Par ailleurs, l'ambition d'AFB est de répondre aux besoins spécifiques des clients « connectés », en particulier les jeunes qui exigent un accès instantané à leur compte et une rapidité d'exécution des opérations. Amen Bank suit avec beaucoup d'attention les retours d'expériences des utilisateurs AFB, ce qui permet éventuellement de proposer des fonctionnalités en s'alignant avec leurs attentes (trust advisors, 2020).

En septembre 2020, Amen Bank lance le premier chatbot bancaire intelligent en Tunisie « AmenBot ». Ce dernier est disponible 24h/24 et 7j/7, sur Facebook, Messenger, mais également sur d'autres canaux. Ce chatbot a été conçu par les compétences internes d'AMEN BANK, en partenariat avec la FinTech tunisienne Deepera.AI. En effet, « AmenBot » offre aux internautes une panoplie d'informations sur les offres, les produits et les services d'AMEN BANK, mais recueille également leurs réclamations, répond à leurs questions et les assiste même pour ouvrir un compte 100% en ligne avec AMEN First Bank.

Par ailleurs et en cas de besoin, il pourra rediriger ses utilisateurs d'une façon automatique, vers le centre des relations clients. Ainsi, AmenBot va offrir une expérience client autonome et efficace et sera prêt à tout moment d'assister ses utilisateurs de manière interactive, grâce à l'intelligence artificielle et en intégrant de nouvelles langues, mais aussi de nouveaux services et fonctionnalités, étant donné qu'il bénéficiera d'une amélioration continue.

2. STB Bank

Au cours des trois dernières années, la STB s'est engagée pour réinventer ses processus afin de mettre l'expérience client au sein du modèle de la banque digitale. Ce processus n'était pas une simple acquisition d'applications influencée par un effet de mode mais plutôt une réelle conviction de mettre à la disposition des clients les innovations technologiques les plus efficaces qui révolutionnent la pratique bancaire vers la transformation digitale totale.

En effet, cette transformation a nécessité l'implication de tout le personnel pour s'adapter aux nouveaux modèles et l'engagement de la Direction Générale en tant que leader qui fixe le cap. La DSI en tant qu'accélérateur de la transformation numérique, les Directions Métiers par leur retour d'expérience et la DRH pour le soutien du changement à partir de sa proximité.

2.1. « DigiCarte »

La conception, le développement et la mise en exploitation de la solution digitale DigiCarte s'insère dans le cadre d'une stratégie globale de transformation digitale du parcours client et d'innovation disruptive de l'offre de la banque.

Pour chacune des cartes bancaires, DigiCarte offre les fonctionnalités suivantes :

- Consulter l'historique des opérations effectuées par carte ;
- Modifier les plafonds GAB/TPE ;
- Bloquer l'utilisation de la carte (en cas de perte ou vol par exemple) ;
- Débloquer l'utilisation de la carte ;
- Consulter le solde des cartes prépayées ;
- Editer l'attestation assistance voyage liée à la carte ;
- Recharger les cartes prépayées ;
- Octroyer une délégation d'utilisation d'une carte prépayée ;
- Effectuer une catégorisation des dépenses ;
- Géolocaliser le GAB STB le plus proche

2.2. Les autres produits innovants de la banque

Pour les clients Retail, le périmètre de l'innovation digitale de la STB pour les années 2019 et 2020 a été centré sur l'empowerment des clients Retail par l'enrichissement des applications existantes et le lancement d'une nouvelle gamme des solutions digitales :

- L'amélioration de STB Direct (Deuxième et troisième version : Ajout de nouvelles fonctionnalités et optimisation des performances): Monétique (DigiCarte) que nous avons décrit précédemment, bancaire étranger (DigiTransfert), crédit (DigiCrédit), dépôts d'épargne (DigiEpargne), titres et bourse (DigiActionnaire) ;
- Le lancement des nouvelles applications digitales : Vision 360° du client et du Portefeuille clientèle par chargé, ChatBot crédits aux Particuliers, DigiPlacement (Pour s'informer et gérer les placements), DigiSocial Space : (Digitalisation de l'expérience collaborateur à la STB) ;

Par ailleurs, la STB sera le catalyseur des échanges proactifs qui vont combler les nouveaux besoins des entreprises en matière de digitalisation à travers:

- L'APIISATION : Des Packagings d'API (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation) ont été implémentés et d'autres sont en phase de test avec des clients permettant à ces derniers d'interconnecter leurs systèmes ERP à celui de la STB ;

- STB INNOVATION LAB : Un espace de Co-Working renforçant l'approche relationnelle par l'organisation des Workshops sectoriels adressant les besoins des clients qui visent à transformer leurs business-models en leur proposant des produits digitaux adaptés.

De même, les clients ayant des opérations liées au bancaire étranger ont été adressés par trois nouvelles solutions digitales :

- DigiOPA et DigiOPD : Pour la gestion de toutes les opérations (arrivé et départ) en devises en connexion avec le système SWIFT GPI ;
- DigiAVA: Pour la gestion de son allocation de voyage d'affaires.

Section 3 : Etude sur la transformation digitale des banques tunisiennes

1. Approche et méthodologie de l'étude

Le secteur bancaire tunisien est composé de 23 banques résidentes. Selon leur business model, elles sont réparties entre 18 banques universelles, 2 banques spécialisées dans le financement des microprojets et des PME (BTS et BFPME) et 3 banques spécialisées dans l'activité bancaire islamique (Wifak Bank, Banque Zitouna et Al Bararka Bank Tunisia)

L'étude sur la transformation digitale a pris la forme d'un questionnaire à diffuser auprès des banques tunisiennes (voir annexe). Il s'agit d'un questionnaire qui couvre les thèmes suivants :

- Transformation digitale des banques
- Domaines d'investissements
- Relation avec les FinTech

Tous ces thèmes définissent la stratégie de transformation digitale des banques, mais aussi son état d'avancement et sa relation avec son environnement, notamment les FinTech.

En effet, l'enquête a été implémentée sur Google Forms. Ensuite, le questionnaire a été diffusé par mail auprès d'un échantillon de cadres bancaires émanant des 21 banques tunisiennes. Les résultats obtenus reflètent les avis des répondants et non pas les positions institutionnelles des banques

2. Résultat de l'enquête

Après avoir envoyé le questionnaire par mail, nous avons reçu 10 réponses émanant des établissements bancaires tunisiens cités ci-dessous. Soit un taux de réponse de 43% (10 réponses sur un total de 23 banques).

Tableau 5: Banques ayant répondues au questionnaire

1	ATB	6	BTE
2	BNA	7	Zitouna
3	Attijeri Bank	8	BTL
4	STB	9	BT
5	BTK	10	Wifak International Bank

Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

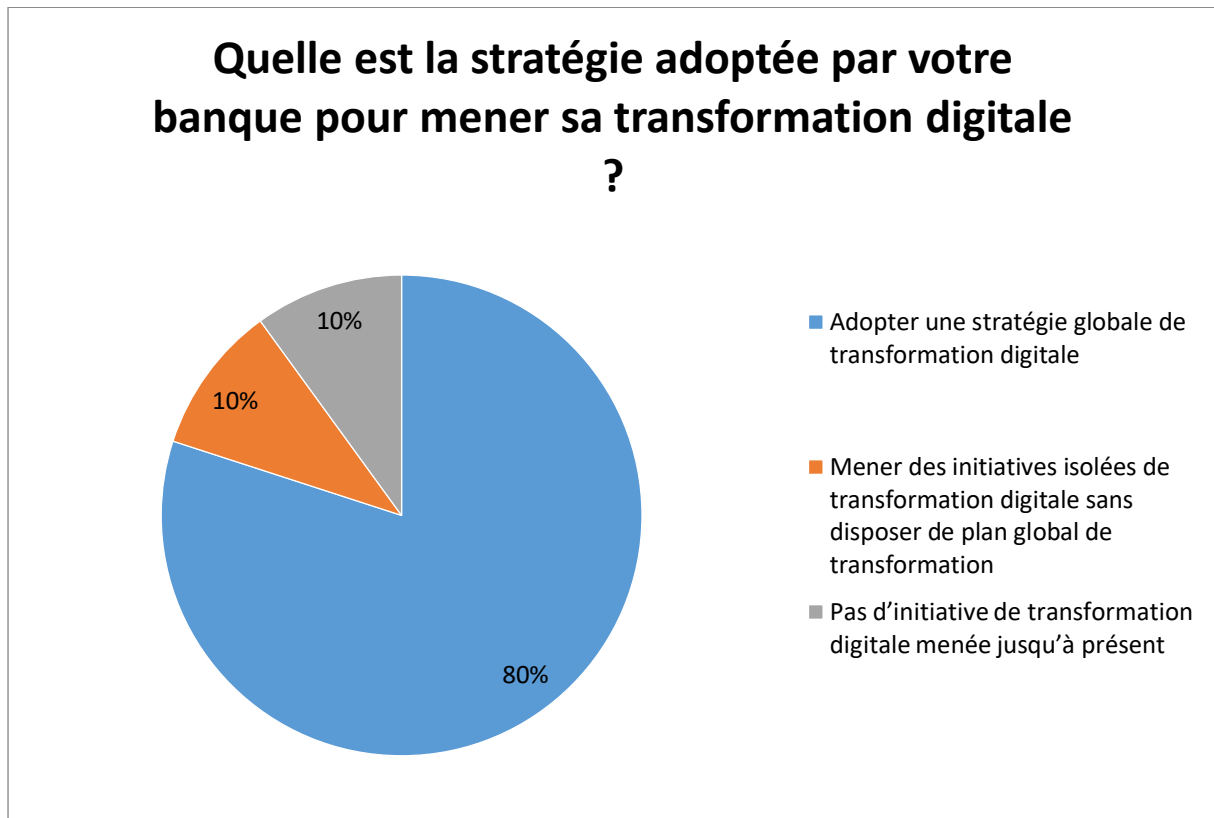
Dans cette section, nous présenterons notre étude qui consiste à effectuer une analyse de terrain en menant une enquête par questionnaire auprès des banques tunisiennes. Ensuite, nous allons analyser les résultats de l'étude afin de reconstruire les traits du mouvement de transformation digitale au sein des banques tunisiennes.

2.1.Approche de transformation digitale des banques tunisiennes

Il n'existe pas une seule et unique manière de réussir sa digitalisation. Chaque banque, peut, et doit, choisir les outils et les stratégies qui correspondent le mieux à ses agences, à son identité, et surtout, à sa clientèle. Il n'est d'aucune utilité de copier purement et simplement la digitalisation d'une autre banque, dans le sens où ce qui a fonctionné pour elle ne fonctionnera pas nécessairement pour une autre. Il faut donc comprendre ce qui permet une transformation digitale réussie, et surtout, pérenne. Dans ce qui, nous présentons toutes les questions posées ainsi que leurs résultats fournis par les responsables concernés.

- **Question 1 : Quelles stratégies adoptées par votre banque pour mener sa transformation digitale ? (Question à réponse unique)**

Figure 4: Les stratégies adoptées par les banques tunisiennes pour mener leur transformation digitale



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

La majorité (90%) des responsables interrogés déclarent que leur banque a mis en place une stratégie globale de transformation digitale. Ceci témoigne que les banques tunisiennes ont pris conscience de l'importance du digital et ont commencé à réagir par la mise en place des plans stratégiques de transformation digitale.

En effet, pour réussir sa transformation digitale, la première étape consiste à réaliser un diagnostic de l'existant, notamment au niveau des chantiers clés de transformation, à savoir la culture digitale de la banque, les technologies et les architectures déployées, la maîtrise des données, la connaissance du client... La deuxième étape consiste à formaliser les objectifs stratégiques par l'identification des projets de transformation digitale et leur priorisation. Finalement, l'élaboration d'un plan d'action en définissant le budget alloué. De plus, il est important que la stratégie de la transformation digitale soit promue en interne à travers un plan de communication et des sessions de formation.

De l'autre côté, les résultats montrent qu'une seule banque affirme avoir mené des initiatives isolées de transformation digitale. Ces initiatives consistent principalement à

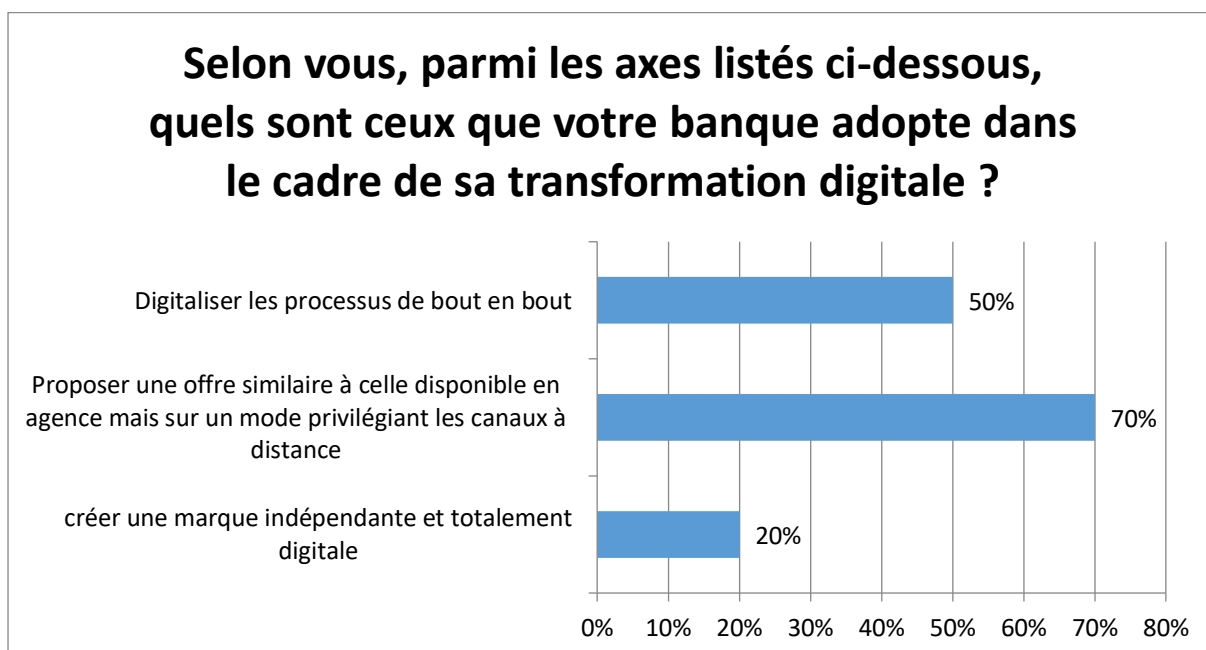
acquérir des solutions digitales pour les intégrer dans le Core Banking⁹, à automatiser certains processus internes et à lancer des produits de banque à distance. En contrepartie, une seule banque n'a pas encore initié sa transformation digitale.

En somme, les résultats montrent que 90% des banques tunisiennes se sont engagées dans des projets de transformation digitale, dans le but de mieux satisfaire leurs clients, réduire les coûts et assurer la pérennité de la banque.

Une fois les banques tunisiennes ont choisi de se transformer, il est mieux d'identifier leurs approches de transformation digitale, d'où la question deux est posée.

- **Question 2 : Selon vous, parmi les axes listés ci-dessous, quels sont ceux que votre banque adopte dans le cadre de sa transformation digitale ? (Question à choix multiple)**

Figure 5: Les axes de transformation digitale



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

La majorité (70%) des banques tunisiennes ont opté pour un développement de leurs canaux de distribution digitaux en parallèle du réseau d'agences physiques en l'occurrence le Mobile banking et Internet Banking. Ainsi, face à un client de plus en plus connecté, le

⁹ Un système bancaire de base (ou Core Banking) est un logiciel utilisé pour prendre en charge les transactions les plus courantes d'un établissement bancaire.

développement des canaux digitaux est devenu indispensable pour fidéliser les clients actuels et conquérir des prospects. Car le client tunisien commence à atteindre une certaine maturité digitale et se montre désormais demandeur d'offres digitales, notamment pour les services financiers basiques de consultation et de téléchargement.

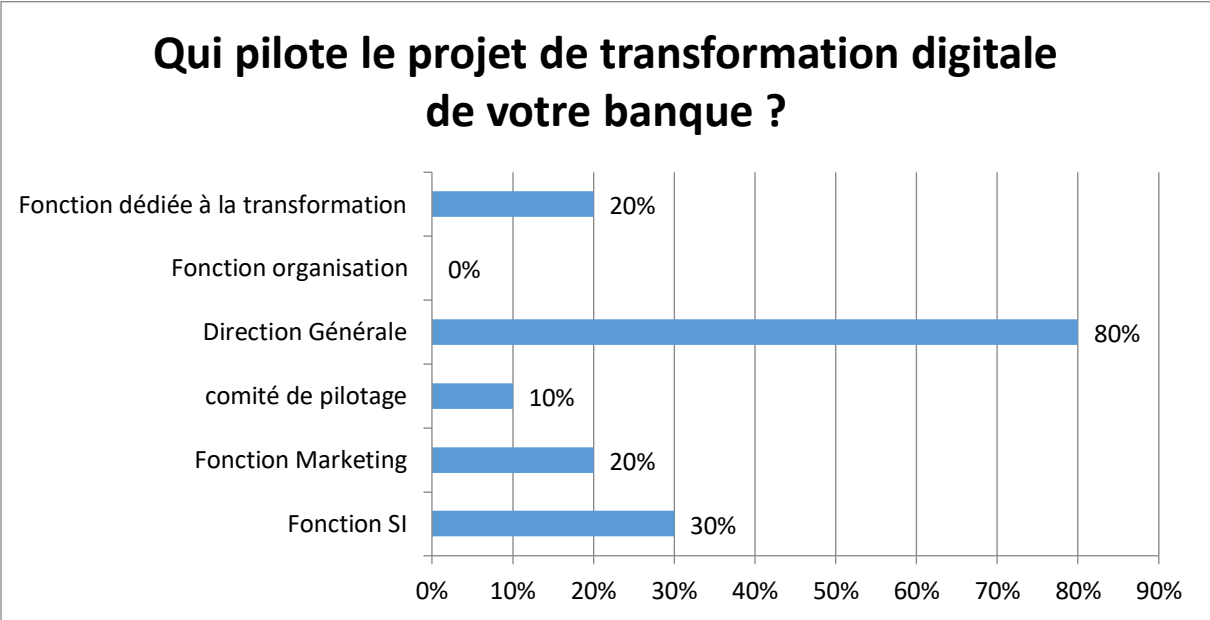
En contrepartie, la moitié des banques interrogées visent des projets de transformation en profondeur, à savoir la digitalisation des processus. En effet, cette approche peut s'avérer longue et couteuse, mais elle permet à la banque de mener une véritable transformation digitale, ce qui lui permettra d'adopter facilement les nouvelles technologies ainsi que de pénétrer de nouveau marché.

En revanche, deux banques interrogées adoptent la troisième approche de transformation digitale qui consiste à créer une marque indépendante et totalement digitale.

Bien qu'il n'existe pas une entité dédiée à la digitalisation, et que ce phénomène peut toucher plusieurs fonctions de la banque, il s'avère indispensable d'identifier quels organes de la banque et concernés par ce changement digital, d'où la question 3 est posée.

- **Question 3 : Qui pilote le projet de transformation digitale de votre banque ? (Question à choix multiple)**

Figure 6: Les entités chargées du pilotage de la transformation digitale



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

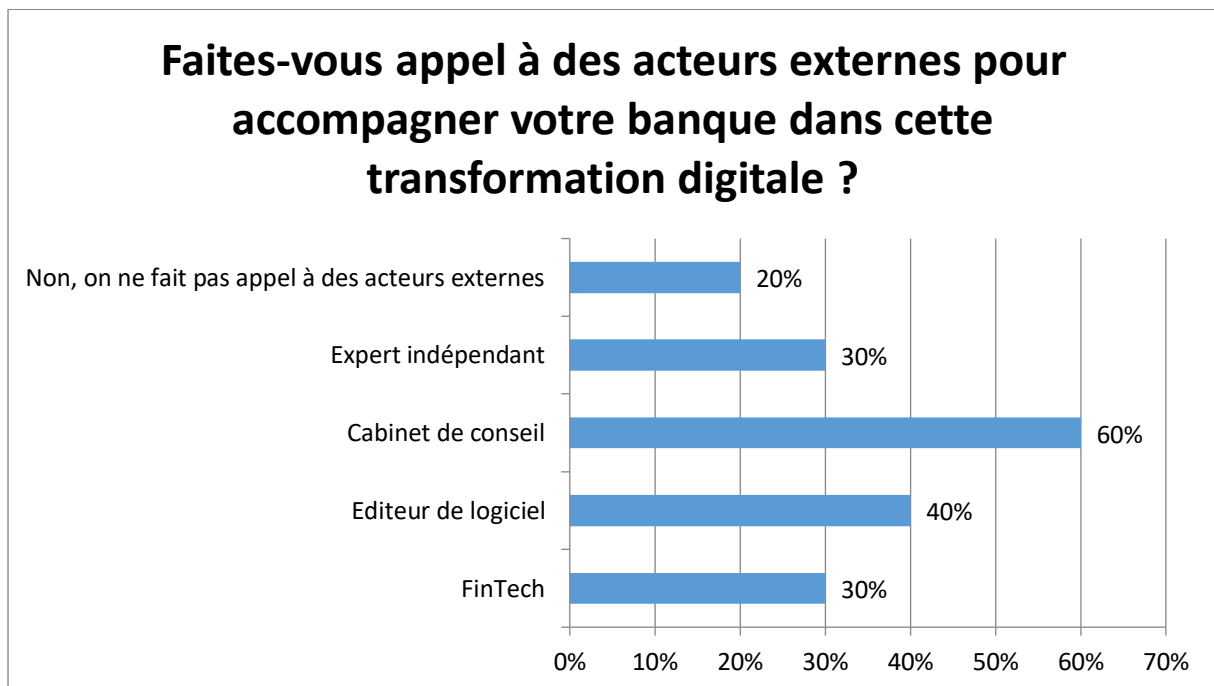
La transformation digitale est un chantier complexe à l'échelle d'une banque. Elle implique souvent deux ou plusieurs départements. La majorité des responsables interrogés (80%) témoignent que la direction générale est impliquée dans le projet de transformation digitale de leurs banques.

La direction générale n'est pas la seule concernée par ce projet de transformation digitale dans les banques tunisiennes. En effet, le projet est piloté par la fonction SI au niveau 30% des banques interrogées. Deux banques interrogées ont opté pour la création d'une nouvelle fonction dédiée à la transformation digitale. Ce choix s'accompagne souvent par la nomination d'un Chief Digital Officer (CDO), son rôle consiste à superviser la bonne application de la stratégie digitale. Dans d'autres banques, c'est la fonction Marketing qui est chargée de piloter le projet de transformation digitale.

Outre les fonctions qui conduisent la transformation digitale en interne, les banques tunisiennes font recours aux services de prestataires externes tels que les cabinets de conseil, les experts indépendants, les FinTech, etc. D'où, la question 4 est posée.

- **Question 4 : Faites-vous appel à des acteurs externes pour accompagner votre banque dans cette transformation digitale ? (Question à choix multiple)**

Figure 7: Les acteurs externes impliqués dans la transformation digitale



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

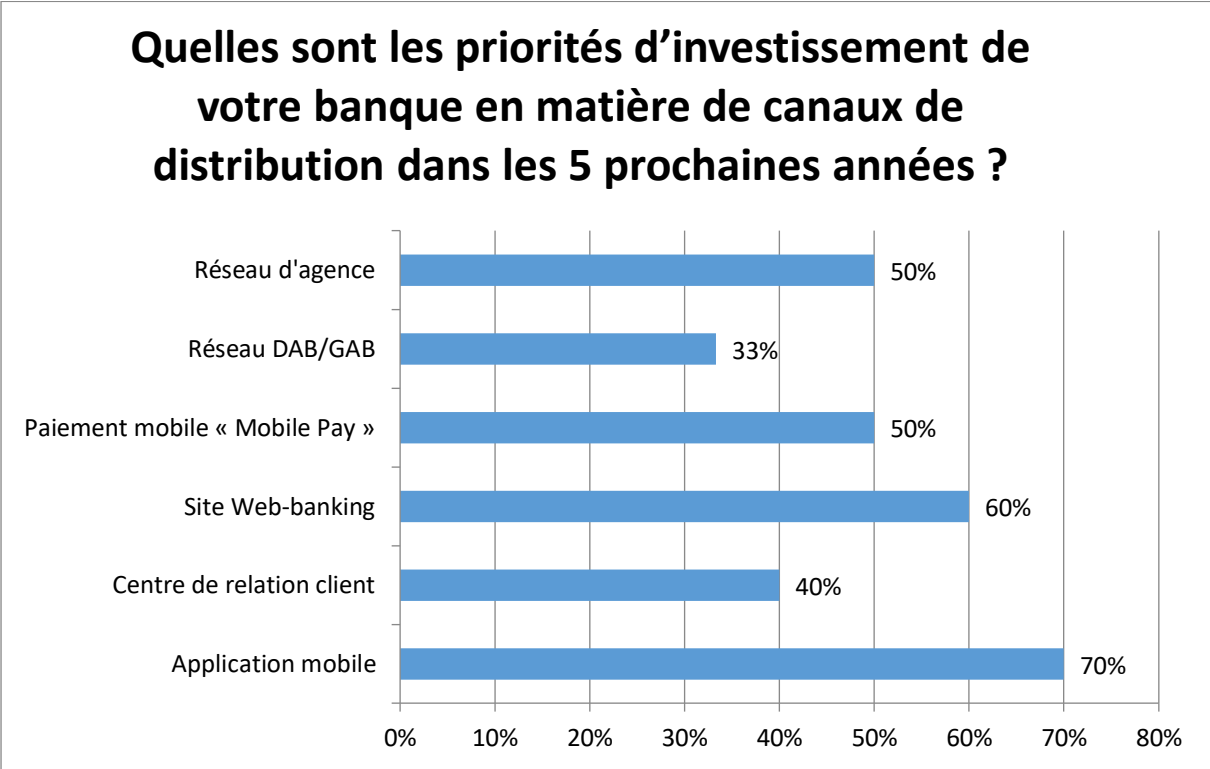
Pour réussir sa transformation digitale, se faire accompagner par des experts extérieurs est fondamental. Seulement deux banques interrogées ont déclaré ne pas avoir fait appel à des prestataires de services extérieurs pour les accompagner dans leur transformation digitale. En contrepartie, les résultats montrent que la majorité des banques interrogées font recours à des acteurs externes, à savoir les FinTech, les cabinets de conseils, les éditeurs de logiciel et les experts indépendants. Globalement, la plupart des banques font appel à des conseillers spécialisés dans la digitalisation afin de bénéficier de leur expertise et expérience.

Tant que le marché tunisien est concurrentiel, il est impératif que les banques choisissent les nouvelles technologies à adopter, pour diversifier leurs offres bancaires et mieux satisfaire ses clients.

2.2.Domaine d’investissement

- **Question 5 : Quelles sont les priorités d’investissement de votre banque en matière de canaux de distribution dans les 5 prochaines années ? (Question à choix multiple)**

Figure 8: Les priorités d’investissement en matière de canaux de distribution



Source : Elaboré par nos soins à l’aide d’Excel

Dans le cadre de leur transformation digitale, la majorité des banques tunisiennes ont opté pour un développement de leurs canaux de distribution à savoir le Mobile Banking et l'Internet Banking.

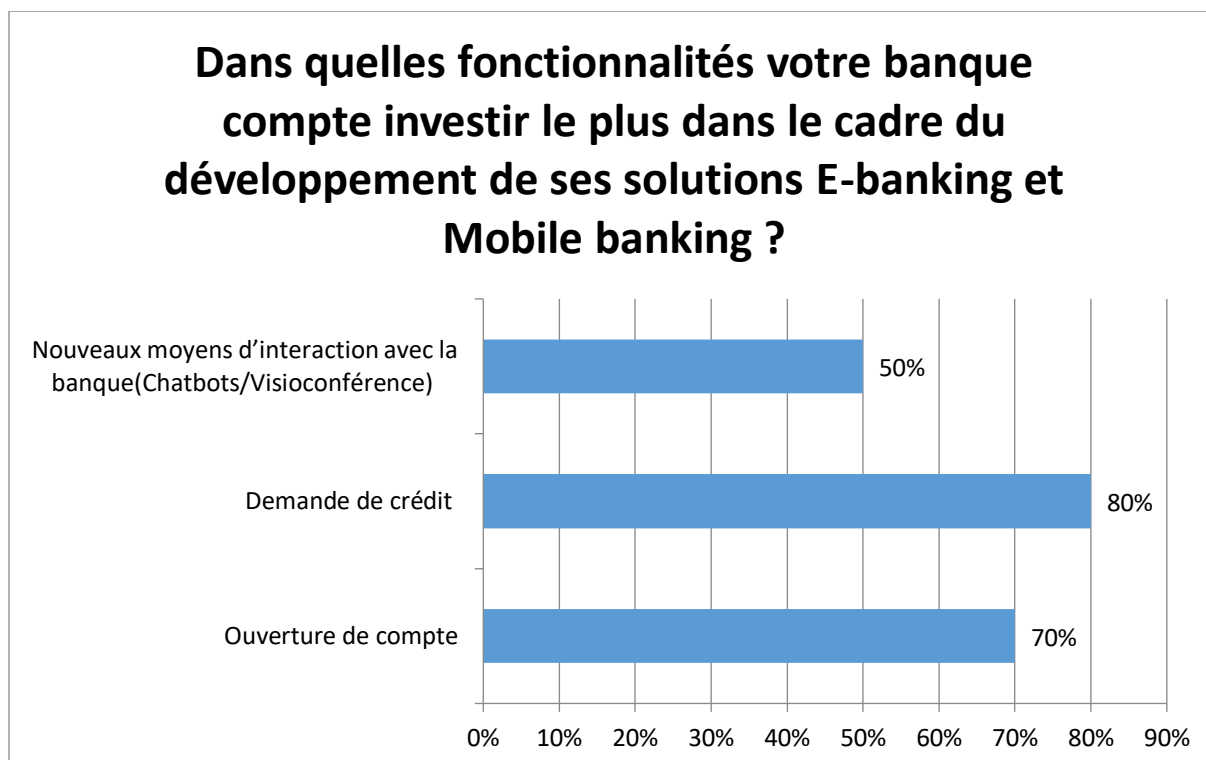
Ainsi, face à un client de plus en plus connecté, le digital est devenu incontournable pour fidéliser les clients existants et conquérir des prospects. Aujourd'hui, la majorité des banques tunisiennes ont mis en place des solutions de banque à distance, et comptent y investir davantage, plusieurs des banques interrogées comptent investir respectivement dans le site Web-banking et l'application mobile. En effet, les plateformes de banque à distance permettent de réduire le trafic en agence, en donnant la possibilité un client donné d'effectuer lui-même quelques opérations simples (consultation de solde, virement, retrait d'espèce...), et ainsi libérer le chargé clientèle des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée.

En ce qui concerne le centre de relation client 40% des banques interrogées comptent y investir. De même pour le réseau d'agence les banques investissent dans l'objectif la modification des formats de leurs agences, ou l'extension de leur réseau, etc.

En outre, les résultats montrent, à l'instar des deux banques Amen Bank et Attijeri Bank, la moitié des banques interrogées comptent investir dans le paiement mobile.

- **Question 6 : Dans quelles fonctionnalités votre banque compte investir le plus dans le cadre du développement de ses solutions E-banking et Mobile banking ? (Question à choix multiple)**

Figure 9: Les fonctionnalités à développer du E-banking et M-banking



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

La majorité des banques tunisiennes comptent développer leurs offres de Mobile banking et E-banking par d'autres fonctionnalités telles que les demandes de crédit et les ouvertures des comptes. Ces services sont presque inexistantes au niveau de l'offre digitale des banques tunisiennes. Par ailleurs, plus que la moitié des banques interrogées prévoient d'investir dans d'autres moyens d'interaction avec le client tels que les Chatbots et les réunions en ligne. En effet, les chatbots deviennent rapidement l'un des outils les plus polyvalents de l'ère du digital. Lorsqu'ils sont correctement programmés, ils peuvent être des outils précieux pour presque toutes les industries. Basés sur l'intelligence artificielle et le Machine Learning, ils assurent une interaction instantanée avec le client, répondant ainsi à toutes ses questions. Les visioconférences sont à leur tour un bon moyen pour mettre le client en contact avec son chargé clientèle, sans devoir se déplacer à l'agence.

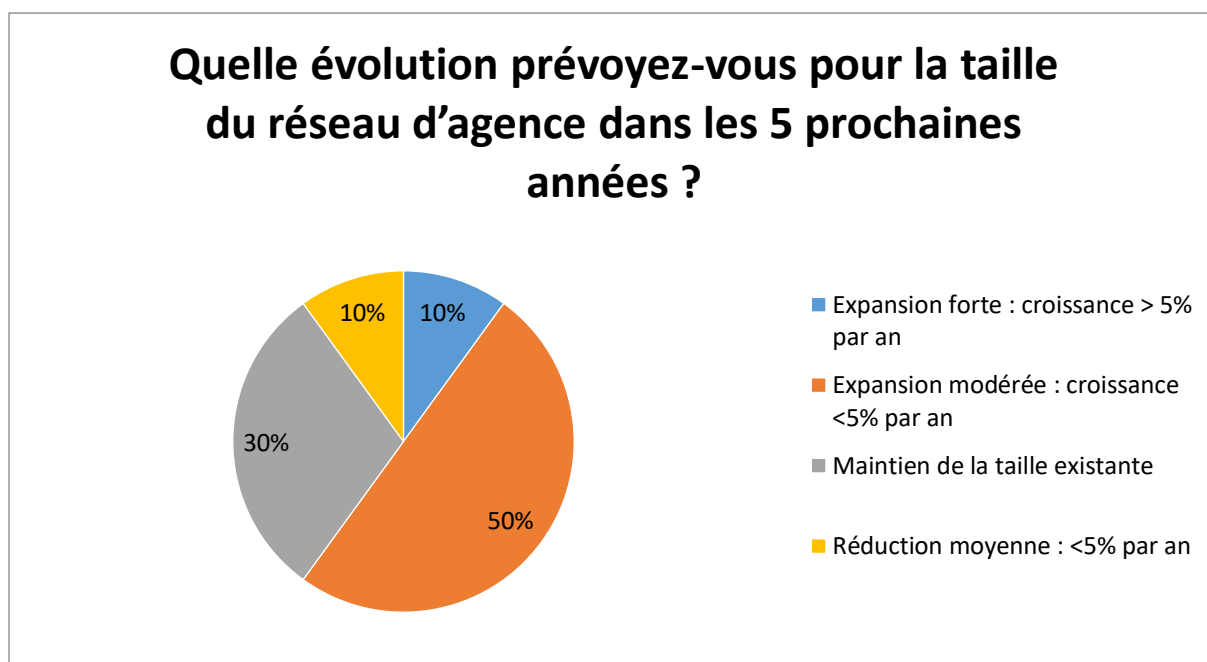
En effet, les banques tunisiennes, dans le cadre du développement de leurs offres en ligne, proposent des services basiques tels que les virements, consultation de solde téléchargement et édition. Par contre, les outils de gestion budgétaire ainsi que les espaces de bourse où le client peut consulter son portefeuille et gérer ses ordres ne sont pas encore

développés au niveau des offres E-banking et M-banking des banques tunisiennes. Pourtant, ces fonctionnalités sont disponibles dans la plupart des solutions développées par les banques françaises.

Outre l'offre de banque à distance, la deuxième priorité d'investissement des banques tunisiennes en matière de canaux de distribution est le réseau d'agence.

- **Question 7 : Quelle évolution prévoyez-vous pour la taille du réseau d'agence dans les 5 prochaines années ? (Question à choix unique)**

Figure 10: Evolution de la taille du réseau d'agence dans les 5 prochaines années

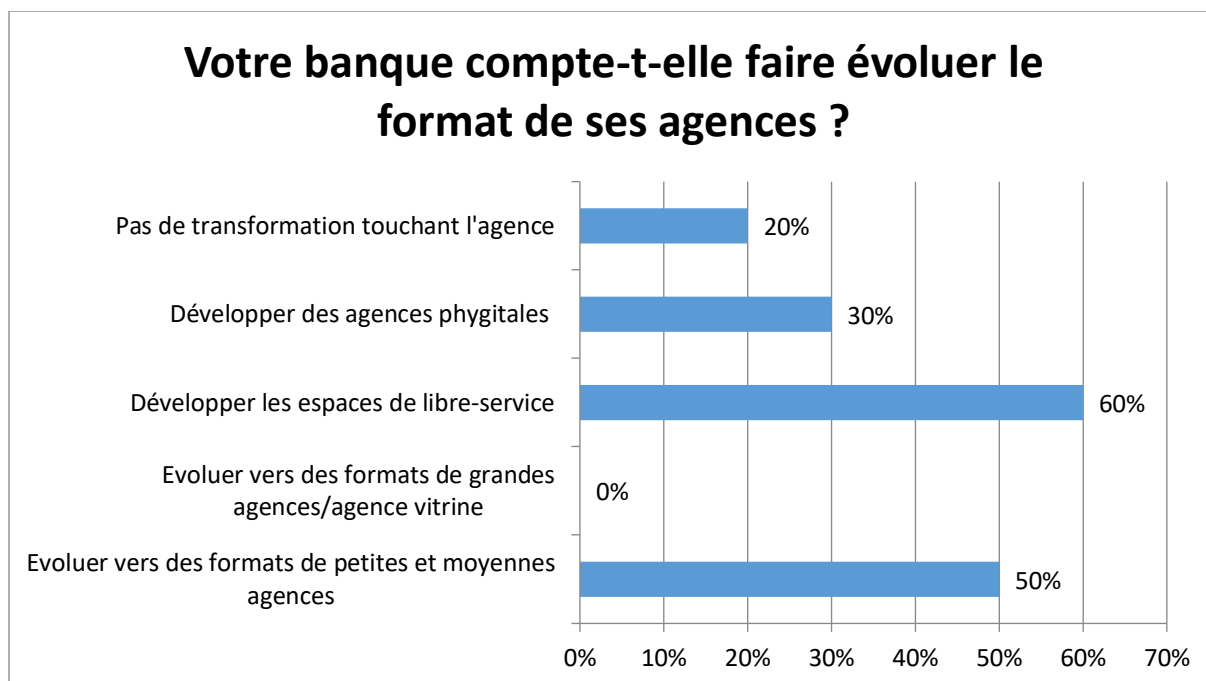


Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

Contrairement aux tendances européennes, les banques tunisiennes n'ont pas envisagé de réduire le nombre d'agences. En effet, la plupart des banques interrogées envisage une expansion modérée de leur réseau d'agence (croissance < 5% par an), 30% ont l'intention de garder intact la taille de leurs réseaux, et une seule banque envisage une expansion forte (croissance > 5% par an). De l'autre côté, une seule banque compte réduire certains points de vente.

- **Question 8 : Votre banque compte-t-elle faire évoluer le format de ses agences ? (Question à choix multiple)**

Figure 11: Les nouveaux formats d'agence



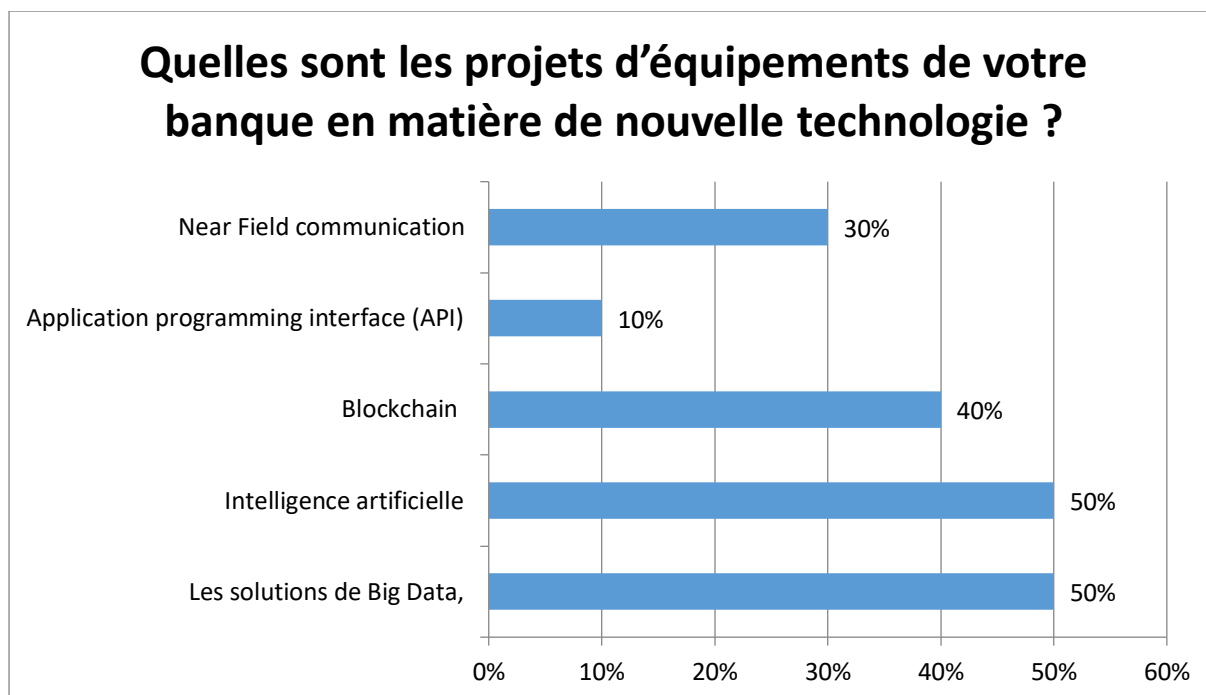
Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

La plupart des efforts vis-à-vis de l'évolution du format de l'agence sont concentrés sur le développement des espaces libre-service. En effet, plusieurs banques tunisiennes ont entamé la généralisation des espaces de libres services telles qu'Amen Bank, BIAT, BNA, STB... En utilisant les ELS, le client peut effectuer lui-même quelques opérations simples comme le retrait d'espèces, le versement d'espèces, la remise des chèques, le change..., ceci permet de réduire le temps passé en agence en diminuant les files d'attente, de nombreuses agences connaissent des temps d'attente élevés aux guichets, ce qui gênent clientèle.

En revanche, la moitié des banques envisagent de développer leur format d'agence vers de nouveaux modèles : Petites et moyennes agences, qui sont souvent des agences de traitement d'opérations courantes ou des agences spécialisées par segment de clients. 30% des banques comptent développer des agences phygiales, équipées de réseaux Wifi, d'écrans tactiles et de tablettes, où le client peut se poser devant un ordinateur, seul ou accompagné de son conseiller, pour effectuer ses opérations ou souscrire à des produits. Enfin, les résultats montrent que deux banques seulement n'ont pas de projet de transformation de leurs agences.

- **Question 9 : Quelles sont les projets d'équipements de votre banque en matière de nouvelle technologie ? (Question à choix multiple)**

Figure 12: Les projets d'équipements en matière de nouvelle technologie



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

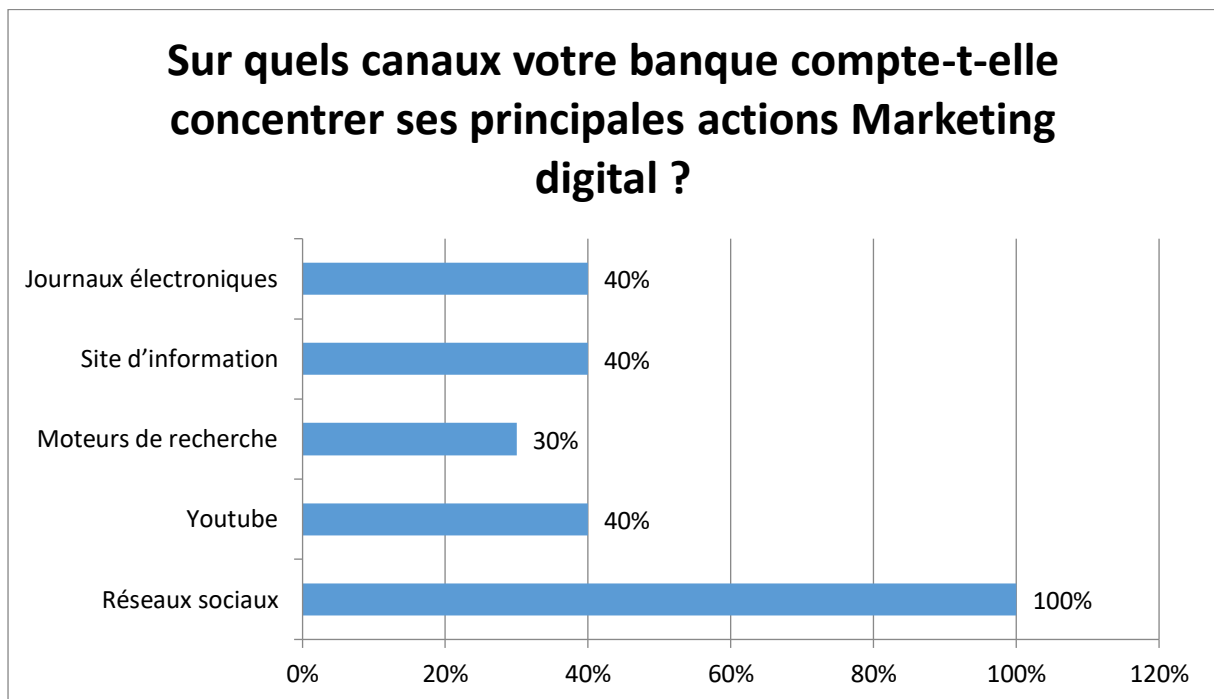
Les résultats affichent que 50% des banques interrogées comptent investir dans le Big Data et l'intelligence artificielle. Ceci montre que la moitié des banques sont désormais conscientes des enjeux des données, notamment en ce qui concerne la relation client. Ainsi, une bonne maîtrise des données et des outils technologiques permettra aux banques de comprendre les besoins de leurs clients, de proposer des produits et services personnalisés, ainsi que d'améliorer la prise de décision au sein de la banque. De même, 40% des banques interrogées envisagent d'investir dans la technologie Blockchain. Notons que les banques tunisiennes n'ont pas accordé suffisamment d'attention aux Blockchain et à l'IA, car elles supposent qu'il est encore prématuré d'en parler. Cependant, les exceptions existent. Par exemple, une solution Blockchain appelée I-Trade est en cours de déploiement au sein de Wifak Bank. Concernant le Big Data, l'utilisation de cette technologie reste à l'état expérimental pour quelques banques de la place.

En revanche, trois banques uniquement comptent investir dans la technologie NFC. Certaines banques tunisiennes ont déjà développé ce type de solutions, notamment la BIAT, Amen Bank, UBCI et Zitouna. En effet, la technologie NFC donne la possibilité au détenteur de la carte intégrant cette option, de régler des achats de petits montants en l'approchant à trois

ou quatre centimètres du TPE, sans obligation de signature ni de saisie de code confidentiel. En contrepartie, une seule banque a l'intention d'investir dans la technologie APIs, rappelant que cette solution permet à des applications de communiquer entre elles et de s'échanger mutuellement des services ou des données.

- **Question 10 : Sur quels canaux votre banque compte-t-elle concentrer ses principales actions Marketing digital ? (Question à choix multiple)**

Figure 13: les différents canaux de communication digitale



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

Les banques ont compris que les réseaux sociaux sont devenus le support de communication viral par excellence et ont intégré les réseaux sociaux dans leur stratégie digitale. Il s'agit d'un moyen pour se faire connaître auprès de vos clients (actuels et futurs), partenaires et concurrents... Facebook reste toujours le réseau social où les Banques concentrent leur activité afin de développer la relation client. Avec près de 5 millions comptes Facebook en Tunisie, un commentaire de satisfaction ou de mécontentement peut se propager en un clic. Rien n'échappe à la vigilance des internautes. Aujourd'hui, la construction de la relation client et l'image de marque se fait via les réseaux sociaux.

De même, YouTube, étant le deuxième site le plus visité en Tunisie, représente une opportunité énorme que beaucoup de banques tunisiennes n'ont pas encore saisie. Publier du contenu pédagogique de qualité, ou informer ses clients sur les offres disponibles via des

vidéos innovantes et originales, témoignent du savoir-faire de la banque et lui permet d'augmenter sa notoriété.

La publicité au niveau des sites d'information et des journaux électroniques est la forme la plus basique. Elle consiste généralement en des bannières contenant une offre particulière de la banque, destinées à attirer l'attention de l'utilisateur et de le diriger vers le site. Cependant, ces publicités sont efficaces, surtout si elles sont bien ciblées (par exemple : diffuser une publicité d'un produit de « crédit étude » sur les sites des universités).

Outre les investissements effectués, les banques font aujourd'hui recours à des tiers externes pour mener à bien leur transformation digitale, à savoir les FinTech.

2.3.Relation avec les FinTech

La relation entre banques et FinTech peut être une relation concurrentielle, notamment pour les FinTech qui opèrent dans le même domaine d'activité que les banques, à savoir les néo-banques, les établissements de paiement, les plateformes de crowdfunding... Cependant, partout dans le monde, les banques multiplient actuellement les partenariats et les investissements dans les FinTech, afin de bénéficier d'un accès rapide à leur expertise technologique et leur capacité d'innovation.

En Tunisie, il existe une variété de FinTech opérant dans divers secteurs. Le tableau ci-dessous nous en donne un aperçu. Cependant, les banques tunisiennes peuvent recourir aux services et aux solutions de n'importe quelle autre FinTech, indépendamment de la nationalité.

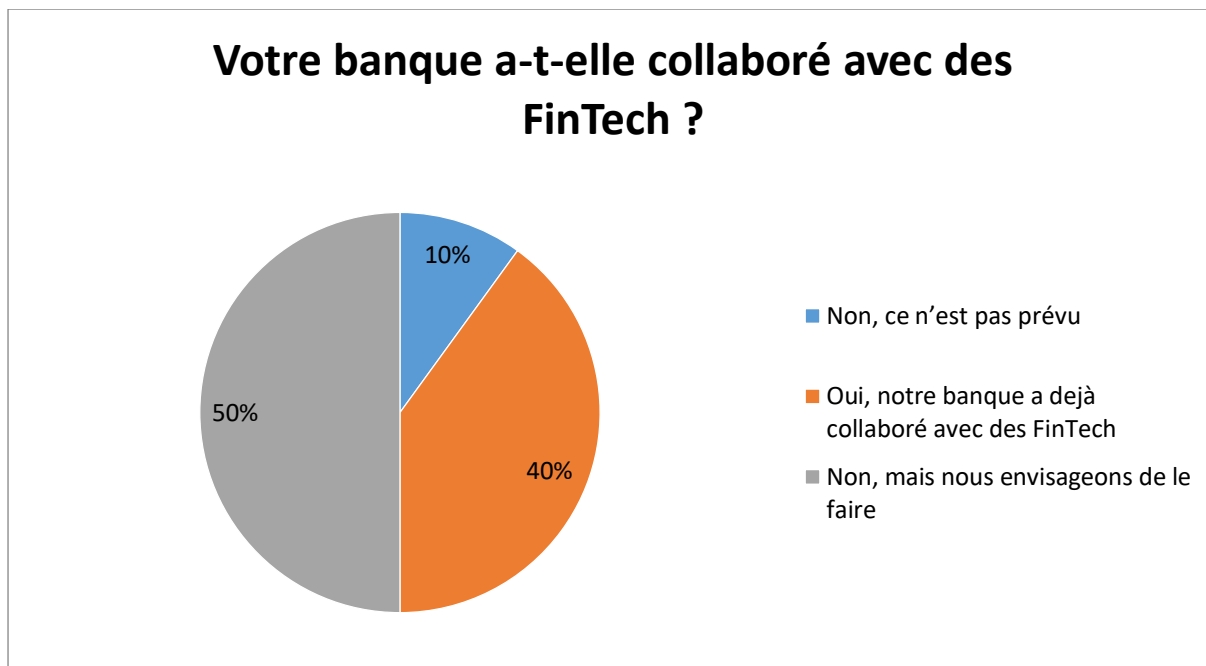
Tableau 6: Liste des FinTech tunisiennes (liste non exhaustive)

Nom	Description	Fondateur
PAYPOS	Développement de solutions monétiques innovantes et dans la digitalisation des services bancaires et financiers compatibles (PCI-DSS, EMV...).	Khatib Chakchouk
EXPENSYA	Expensya offre l'automatisation de la gestion des notes de frais - worldwide	Karim Jouini
Kaoun	Société Kaoun met en place des produits d'identification et d'automatisation afin de rendre les services financiers plus rapides et plus accessibles à tous.	Nebras Jemel Anis Kallel Rostom Bouaziz
PEAK	PEAK Technologies est spécialisée dans le développement des solutions de gestion et de contrôle des opérations transactionnelles basée sur les technologies Blockchain.	Moslem Ben Dhaou Bilel Methnani
PAYMEE	Développement des solutions de paiement mobile et des passerelles de paiement en ligne.	Marwen Amamou
DEEPERA	DEEPERA est une FinTech. Son objectif est de démocratiser la finance en offrant de l'«Investment advisory for everyone !» grâce à des modèles d'IA.	Faouzi Moussa Moustapha Boughzou
INSIGHT PLUS	Insight+ a conçu et développé la première application cloud de change manuel (BBE) en Tunisie dédiée aux bureaux de change.	Adel jenni Imed Kouki Mohamed Ali Jenni Hamdi Mzoughi Saber Ameri
Sobflouss	Sobflouss est un porte-monnaie électronique (web et mobile) qui offre aux utilisateurs les services de recharge téléphonique, transfert d'argent, paiement marchands et paiement factures.	Mohamed Taher Hammami

Source : www.startupact.tn

- **Question 11 : Votre banque a-t-elle collaboré avec des FinTech ?**

Figure 14 : Les perspectives de collaboration avec les FinTech

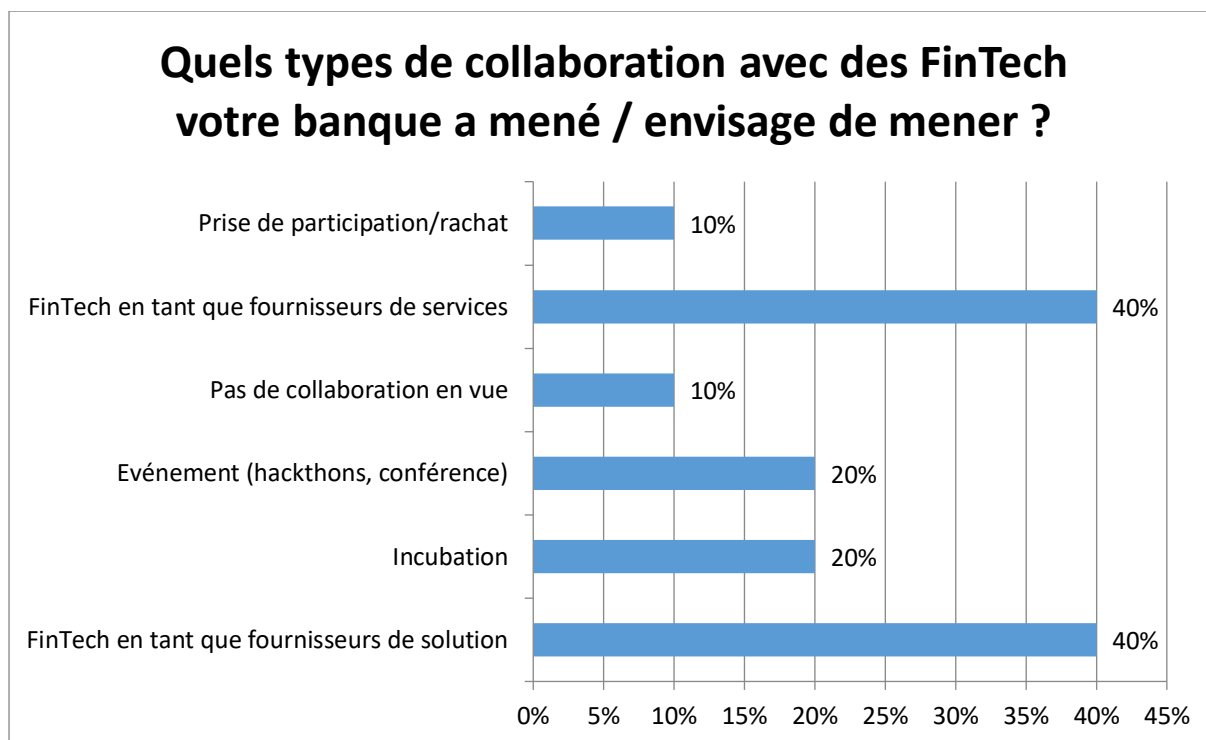


Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

Les résultats montrent que 40% des banques interrogées affirment avoir déjà collaboré avec des FinTech. En contrepartie, la moitié de nos banques prévoient de le faire. Ceci montre que les banques ont bien repéré l'avantage à tirer si elles collaborent avec ces startups pour accélérer leur transformation digitale. Cependant, chaque banque choisit le type de collaboration adapté à sa stratégie globale.

- **Question 12 : Quels types de collaboration avec des FinTech votre banque a mené / envisage de mener ? (Question à choix multiple)**

Figure 12: les différents types de collaboration avec les FinTech



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

La forme de collaboration la plus commune auprès des banques tunisiennes est le recours aux FinTech en tant que :

- Fournisseurs de solutions : par exemple, une banque intègre la solution de paiement mobile développée par une FinTech dans son offre de banque à distance, comme la BIAT qui a adopté la solution M-Dinar, ou Attijari avec MobiCash ;
- Fournisseurs de services : A titre d'exemple, la FinTech Keyrus qui a accompagné la BH Bank dans la mise en place d'un système informatique décisionnel pour le pilotage commercial et le pilotage de la performance réseau ainsi que la conception et la mise en place d'un Datawarehouse. La même FinTech a également accompagné la BIAT dans la définition d'une démarche d'industrialisation du cycle de production de ses tableaux de bord.

Un autre type de collaboration commence également à se propager auprès des banques tunisiennes, à savoir l'incubation et les événements (hackathons, conférences...) dédiés aux FinTech et aux Start-ups en général. Ces approches sont très fructueuses pour les deux parties. D'une part, la FinTech est accompagnée depuis la phase de création et trouve le soutien et les

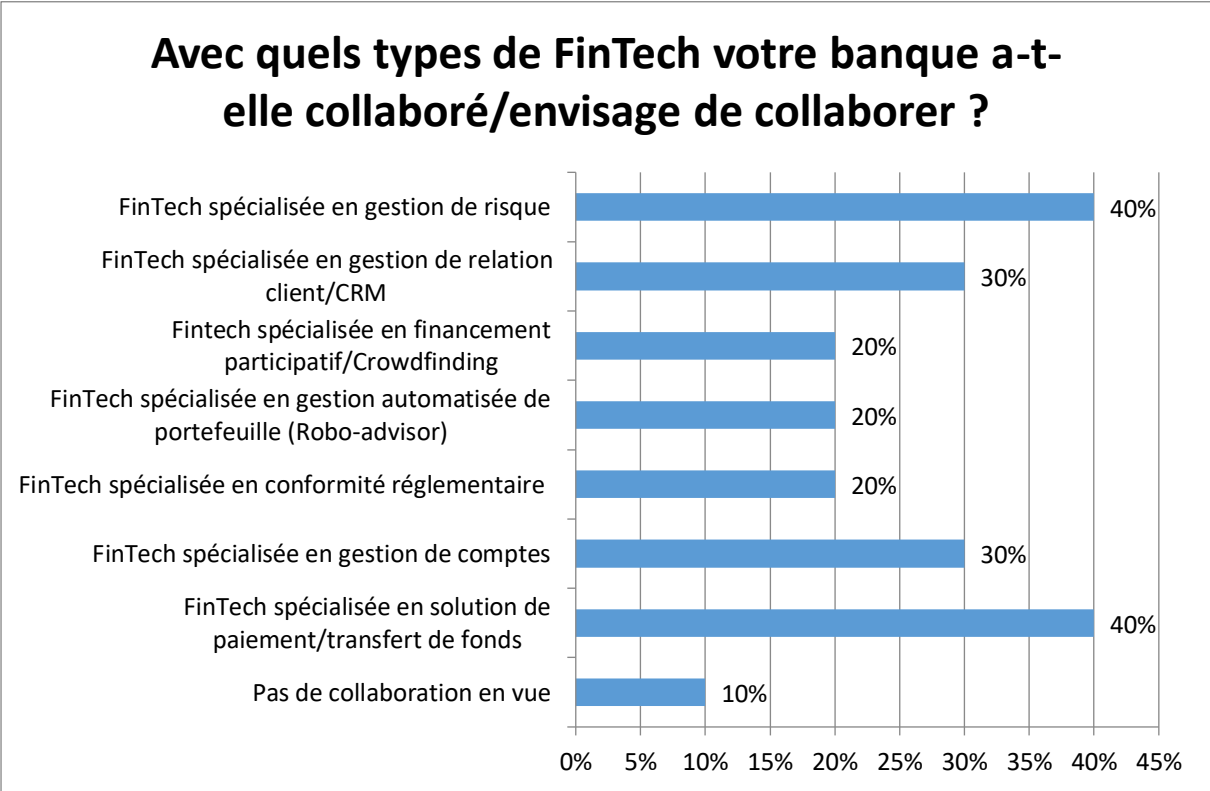
moyens nécessaires à son développement. D'autre part, la banque bénéficie d'un accès exclusif au savoir-faire et au potentiel technologique de la FinTech.

En revanche, la prise de participation et les acquisitions de FinTech par les banques est une approche qui n'est pas encore développée en Tunisie. Cela peut s'expliquer par les différences structurelles et culturelles des deux parties, ou encore l'absence d'une vision unifiée pour la collaboration. Contrairement aux mouvements d'investissements des banques occidentales, où ces dernières tentent d'acquérir les meilleures FinTech de la place. Par exemple, la banque américaine Goldman Sachs quia investi dans plus de 45 FinTech de différents domaines selon le rapport de CB Insights publié en 2018.

Enfin, la plupart des banques tunisiennes ont collaboré ou envisagent de collaborer avec des FinTech, et ce à travers différentes approches. Ainsi, quelles sont les FinTech que nos banques envisagent de nouer des partenariats avec ?

- **Question 13 : Avec quels types de FinTech votre banque a-t-elle collaboré/envisage de collaborer ? (Question à choix multiple)**

Figure 15: Le choix du type de FinTech à collaborer avec



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

Les résultats montrent que 40% des banques interrogées envisagent de collaborer avec des FinTech spécialisées en paiement et en transfert de fond. En effet, la nouvelle loi des établissements de paiement a fait émerger beaucoup d'acteurs dans ce secteur. Ainsi, les banques nouent des partenariats avec ces FinTech pour intégrer leurs solutions de paiement, d'autant plus que la plupart de ces entités sont développées par des opérateurs téléphoniques dont ils bénéficient des larges bases de clients (Orange : MobiMoney / Ooredoo : MobiFlouss, MobiCash / Tunisie Télécom : M-Dinar, MobiDinar, Mobilplay).

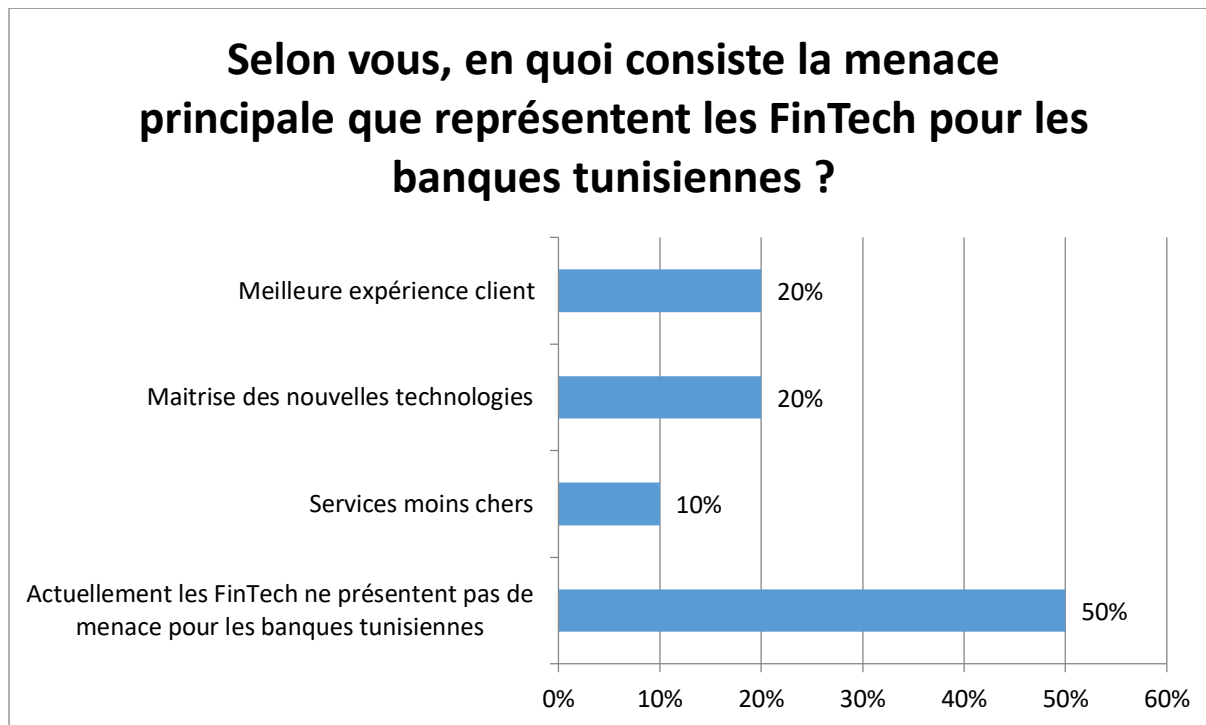
De même, les résultats affichent que 40% des banques interrogées ont collaboré ou envisagent de collaborer avec des FinTech spécialisée en gestion de risque. Ceci peut être expliqué par le grand potentiel technologique dont disposent ces entités, qui leur permettent de créer des systèmes de gestion de risque basé sur la maîtrise des données, en utilisant les technologies de Big Data et l'intelligence artificielle.

En outre, les résultats montrent que 30% des banques interrogées comptent nouer des collaborations avec des FinTech spécialisées en gestion de la relation client et aux FinTech spécialisées en gestion de compte. En contrepartie, les banques interrogées n'ont pas encore accordé suffisamment d'intérêt aux FinTech spécialisées en financement participatif, gestion automatisée de portefeuille et aux RegTech.

Certes la collaboration entre banque et FinTech présente des avantages pour les deux parties. Cependant, certaines FinTech de nature disruptive, tendent à concurrencer les banques dans leurs domaines d'activités. En Europe, les parts de marché détenues par les FinTech augmentent considérablement au détriment des banques. Alors, la question qui se pose est la suivante : pour le cas de la Tunisie, quelle est la principale menace concurrentielle provenant de ces entités ?

- **Question 14 : Selon vous, en quoi consiste la menace principale que représentent les FinTech pour les banques tunisiennes ? (Question à choix multiple)**

Figure 16: les FinTech représentent-elles une menace pour les banques tunisiennes ?



Source : Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel

Les résultats montrent que la moitié des banques interrogées sont conscientes de la menace concurrentielle provenant des FinTech. En effet, la maîtrise des nouvelles technologies et l'expérience client ainsi que le coût des services représentent les facteurs clés de succès pour ces entités. En Tunisie, l'indice des prix des services bancaires (IPSB) a augmenté de 65,8% entre 2010 et 2017. En plus, une enquête menée par l'organisation tunisienne pour informer le consommateur (OTIC) en 2018 a révélé encore que 84% d'un échantillon de 2415 clients, auprès des banques tunisiennes "ne sont pas satisfaits" des services rendus par ces établissements financiers. Ces deux facteurs réunis font que la menace des FinTech est bien réelle, notamment en matière de coûts, car ces entités reposent souvent sur des structures tarifaires transparentes et offrent leurs produits et services aux consommateurs à faibles coûts.

Conclusion

La vague de transformation digitale qui a impacté le monde entier n'a pas épargné la Tunisie. En effet, les résultats montrent que 90% des banques tunisiennes interrogées se sont

lancées dans des projets de digitalisation, dans le but de mieux répondre aux besoins des clients, de gagner en agilité et de réduire les coûts de d'exploitation. D'abord, toutes les banques interrogées ont consolidé leur transformation par l'introduction de diverses plateformes digitales. Aujourd'hui, presque toutes les banques disposent d'une offre de banque à distance qui englobe une solution Internet Banking et une solution Mobile Banking. Certaines de ces banques se sont même vues attribuées des prix pour leurs initiatives de digitalisation, comme la STB qui a été élue Meilleure Banque Digitale en Afrique du Nord par l'Union Arabe des Banques. Amen Bank aussi a été désignée par le cabinet Trust Advisors comme étant la meilleure banque en Afrique du Nord pour la transformation digitale. Ces projets de transformation digitale ont été accompagnés par d'importants investissements visant principalement à améliorer les canaux de distribution digitaux, notamment en matière de fonctionnalités couvertes, ainsi que d'assurer une meilleure expérience client depuis son Smartphone ou PC. Par ailleurs, les investissements ont touché le réseau d'agence. En Tunisie, et contrairement aux tendances européennes, la moitié des banques interrogées sont toujours dans une optique d'expansion de leurs réseaux de points de vente. En effet, une seule banque interrogée compte réduire son réseau d'agences. En outre, la généralisation des espaces libre-service constitue la deuxième priorité de nos banques en matière de canaux physiques. Enfin, une bonne partie des investissements est consacrée à l'adoption des nouvelles technologies, en particulier le Big Data et l'intelligence artificielle. Cependant, elles n'accordent pas suffisamment d'importance aux technologies Near Filed Communication et Application programming Interface. En relation avec leur environnement, les résultats montrent que 40% des banques interrogées ont déjà collaboré avec des FinTech, notamment celles spécialisées en paiement ou en gestion de risque. Cependant, une grande opportunité reste à saisir, à savoir la collaboration avec les FinTech spécialisées en conformité réglementaire qui peuvent libérer nos banques des lourdes charges imposées par la réglementation tunisienne. De même pour les FinTech spécialisées en gestion de la relation client, avec seulement 30% des banques interrogées qui comptent collaborer avec.

Après avoir synthétisé les résultats obtenus de cette étude, nous pouvons proposer à la STB quelques recommandations :

- Le lancement d'une banque en ligne dont les services proposés sont complètement dématérialisés. Elle propose les même opérations et services que la banque physique comme la demande de chéquier, la consultation de solde, etc. La quasi-totalité des démarches se font en ligne même si des échanges ont également lieu par téléphone

notamment pour résoudre un problème. Ce projet permettra de répondre aux besoins spécifiques des clients connectés en particulier les jeunes et de diminuer le nombre des fréquentations des agences, dans l'objectif de diminuer les coûts fixes (salaires, loyers...);

- Investir dans le Big Data et l'intelligence artificielle permet à la banque de tirer profit de la collecte et de l'analyse des données grâce aux objets connectés. Ces nouvelles technologies offrent une opportunité incroyable pour obtenir des informations complémentaires sur le client et de mieux comprendre son besoin et son comportement dans le but de lui proposer exactement l'offre qui lui correspond en assurant le gain du temps et la simplicité de l'opération. De même, elles permettent à la fois d'identifier tout comportement jugé anormal afin de prévenir les utilisations frauduleuses des cartes bancaires ou des virements tout en protégeant les données personnelles ;
- La généralisation des espaces libres services permettra de diminuer les trafics en agences, ainsi le client peut effectuer lui-même quelques opérations simples comme les consultations de solde, les retraits d'espèces, la remise des chèques... En effet, la STB a ouvert son premier ELS à la Sokra. Il s'agit d'un espace sécurisé et accessible 7j/7 et 24h/24. Nous recommandons la STB de créer de nouveaux ELS au centre villes par exemple ;
- Nous recommandons également la STB de créer un Chatbot pour les réseaux sociaux, en partenariat avec une FinTech tunisienne afin de bénéficier de leur expertise dans ce domaine. Le Chatbot dans la banque peut avoir plusieurs usages. Il peut par exemple répondre aux réclamations des clients et les assiste même pour ouvrir un compte bancaire.

Conclusion générale

Les banques traditionnelles sont en pleine mutation et doivent relever conjointement plusieurs défis : elles doivent répondre aux changements de comportements de leurs clients suite à l'arrivée des nouvelles technologies et faire face à de nouveaux acteurs sur le marché bancaire. Certaines FinTech ont pour objectif de concurrencer les banques. Elles proposent par exemple des solutions de paiement/transfert de fond, de financement ou encore de gestion de compte. Beaucoup de banque ont commencé à collaborer avec les FinTech, et ce selon différentes formes (partenariat, incubation, investissement...). Cette collaboration s'est avérée fructueuse pour les deux parties. Cependant, d'autres FinTech de nature disruptive ont préféré concurrencer les banques dans leurs domaines d'activité, et ont commencé depuis peu à dénicher d'importantes parts de marché.

Les vagues de transformation digitale qui ont touché le monde n'ont pas épargné les banques tunisiennes. C'est dans ce cadre que nous avons réalisé une enquête sur la digitalisation des banques tunisiennes, ayant comme objectif de mesurer la maturité digitale de nos banques. Il s'en est résulté que la majorité de nos banques se sont déjà lancées dans des projets de transformation digitale, soit 90% des banques interrogées. Pour se faire, la majorité des banques tunisiennes ont choisi pour un développement de leurs canaux de distribution digitaux en l'occurrence les solutions E-Banking et M-Banking. En outre, les résultats montrent que 50% de nos banques se sont lancées dans des projets de transformation digitale en profondeur, c'est-à-dire une digitalisation des processus. En effet, les principaux freins de la transformation digitale des banques sont : les contraintes réglementaires, les problèmes de sécurité, la résistance aux changements ainsi que le manque de ressource financière. En ce qui concerne les investissements en agence, la majorité des banques interrogées poursuivent leurs stratégies d'extension du réseau d'agence. Ainsi, les résultats affichent que 60% de nos banques envisagent d'augmenter le nombre de leurs agences, en contrepartie, une seule banque compte réduire la taille de son réseau d'agence et trois prévoient de maintenir la taille existante dans les 5 prochaines années. Au niveau de l'adoption des technologies, la plupart des banques ont entamé des chantiers de transformation technologique de leur système d'informations et de leurs infrastructures, dans le but de préparer les prérequis de la transformation digitale, tout en étant préoccupées par la cybersécurité. Cependant, l'utilisation

du Big Data reste à l'état expérimental pour quelques banques de la place. De ce fait, la collaboration avec les FinTech peut être très utile pour faciliter l'adoption des nouvelles technologies, mais aussi pour accélérer le processus de transformation digitale. En effet, les résultats montrent que 90% de nos banques sont dans une optique de collaboration avec ces nouveaux acteurs. Cependant, il s'agit toujours d'un domaine qui doit être développé et exploité, compte tenu des avantages qu'il offre à la fois pour la banque et la FinTech.

Néanmoins, les perspectives sont nombreuses suite à cette étude, en effet, comme il a pu être mis en avant précédemment, cette étude s'est attachée à l'analyse de l'impact du digital sur le modèle bancaire, il serait souhaitable, dans des futures recherches, de pouvoir mener une étude sur l'impact de la digitalisation bancaire sur le comportement du consommateur.

Bibliographie

Articles et études

- **Accenture**, « Growing the digital business »,2015.
- **Ali BOUCHARA**, support de cours système d'information et transformation numérique, 2019.
- **Autorité des Marchés Financiers (AMF)**, « Révolution Fintech: quelle réglementation ? »,2018.
- **Banque des règlements internationaux (BRI)**, « Implications of fintech developments for banks and bank supervisors », 2018.
- **BpiFrance**, « Disrupter la banque pour la sauver », 2016.
- **BpiFrance**, « Disrupter la banque pour la sauver », 2016.
- **Capgemini**, « World FinTech report », 2018.
- **Charlotte BEZIADE et Serge ASSAAG**, « L'impact du numérique sur les métiers de la banque »,2014.
- **Ernst & Young (EY)**, « Unleashing the potential of FinTech in banking », 2017.
- **HEMDANE Thameur**, Support de cours Financement participatif, 2019.
- **Jan Drahokoupil et Maria Jepsen**, « L'économie digitale et ses implications pour le monde du travail, 2017.
- **Kramer Levin Naftalis et Frankel LLP**, « Les nouveaux acteurs de la finance ».
- **Mariam Ait OUHAMMOU**, « La transformation digitale : Quel impact sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines »,2019.
- **Mckinsey**, « enquête multicanal »,2013.
- **Mohamed Ali Trabelsi**, « Maturité digitale des banques tunisiennes : Un défi majeur pour un secteur en pleine effervescence »,2018.
- **Mounir AARAS**, « La digitalisation du secteur bancaire : La perception par les clients », 2020.
- **Nathalie Audigier**, « LA RELATIONCOMMERCIALEBANCAIRE VERSION 2.0 »,2016.
- **PricewaterhouseCoopers (PwC)**, « Digital banking consumer survey », 2018.
- **PricewaterhouseCoopers (PwC)**, « Bank to the future: Finding the right path to digital transformation », 2017.

- **Rapport annuel BCT**, 2019.
- **Revue Banque**, Banque & Stratégie n° 339, 2015
- **Revue Banque**, Banque & Stratégie n° 368, 2018.
- **Revue Banque**, Banque & Stratégie n° 370, 2018.
- **Revue Banque**, Banque & Stratégie n° 372, 2018.
- **Trust Advisor**, La Transformation Digitale des Banques en Afrique du Nord, 2020.
- **Wavestone**, « Réseaux physique de vente à l'ère du digital ».
- **Youness elbya**, « L'open banking : de nouveaux business model pour les banques »,2017.

Ouvrage

- **Fabrice Lamirault et Collectif**, « L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital »,2017.
- **Régis BOUYALA**, « la révolution FinTech : act 2. Edition Revue Banque »,2018

Travaux universitaire

- **Aldwin BLANC**, « Les Fintech sont-elles une opportunité ou une menace pour les banques traditionnelles ? », Haute Ecole de Gestion de Genève, 2017.
- **Ass PENGAME**, « le digital booster de croissance et de création de valeur ajoutée pour la banque de détail », mémoire de fin d'étude, École Supérieure pour l'Innovation et l'Action vers les Métiers de l'Entreprise, 2015.
- **David FAYON**, « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale », thèse de doctorat, Université Paris-Saclay, 2018.

Webographie

- **BCT.Lab**, <https://fintech.bct.gov.tn/fr/BCT-Lab>, consulté le 29/10/2020.
- **Comment les banques et les assurances investissent dans les réseaux sociaux :** <https://contentshaker.webedia-group.com>, consulté le 15/10/2020.
- **L'internet banking des services financiers :** <https://www.sab2i.com>, consulté le 3/09/2020.
- Laurent Leloup, « la révolution Blockchain c'est quoi », <https://www.lepoint.fr>, consulté le 02/05/2020.

- **Le projet de transformation mettra AMEN BANK au diapason des banques internationales**, en réponse aux nouvelles attentes des clients, <http://www.amenbank.com.tn>, 06/10/2020.
- **Marvin Lee Minsky, « définition de l'intelligence artificielle »**, <http://tpe-intelligence-artificielle-2013.e-monsite.com>, consulté le 02/05/2020.
- **Nouvelle directive sur les services de paiement (DSP2)**, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/paiement-la-directive-dsp2-entre-en-vigueur-c-est-quoi-764449.html> latribune 2018, consulté le 20/10/2020.

Annexes

Transformation digitale des banques

Quelle est la stratégie adoptée par votre banque pour mener sa transformation digitale ?

Type : Question à choix unique

- Adopter une stratégie globale de transformation digitale
- Mener des initiatives isolées de transformation digitale sans disposer de plan global de transformation
- Pas d'initiative de transformation digitale menée jusqu'à présent
- Autre

Selon vous, parmi les axes listés ci-dessous, quels sont ceux que votre banque adopte dans le cadre de sa transformation digitale ?

Type : Question à choix multiple

- Créer une marque indépendante et totalement digitale
- Proposer une offre similaire à celle disponible en agence mais sur un mode privilégiant les canaux à distance (solution E-banking, M-banking, mail, téléphone, visio-conférence...)
- Digitaliser les processus de bout en bout
- Autre

Votre banque a-t-elle mobilisé les moyens suivants pour conduire sa transformation digitale ?

Type : Question à choix multiple

- De nouveaux modes de fonctionnement/nouveaux processus
- La mobilisation de compétences spécifiques
- L'allocation de budget dédié
- Une organisation dédiée
- Autre

Selon vous, à quel stade de maturité se situe cette stratégie de transformation digitale ?

Type : Question à réponse unique

- Début de réflexion stratégique
- Conception du projet ou des projets
- Mise en œuvre opérationnelle des plans d'action
- Evaluation des bénéfices ou des projets de transformation digitale
- Autre

Qui pilote le projet de transformation digitale de votre banque ?

Type : Question à choix multiple

- Direction Générale
- Fonction SI
- Fonction Marketing
- Fonction organisation
- Fonction dédiée à la transformation
- Autre

Faites-vous appel à des acteurs externes pour accompagner votre banque dans cette transformation digitale ?

Type : Question à choix multiple

- FinTech
- Editeur de logiciel
- Cabinet de conseil
- Expert indépendant
- Non, on ne fait pas appel à des acteurs externes

Selon vous, quels sont les principaux freins de la transformation digitale de votre banque ?

Type : Question à choix multiple

- Manque de ressources financières
- Absence ou manque de vision stratégique
- Résistance au changement
- Problématique de sécurité
- Retour sur investissement faible ou pas mesuré
- Manque de compétence
- Contrainte réglementaire

Selon vous, quels sont les principaux bénéfices déjà obtenus par la stratégie de transformation digitale dans votre banque ?

Type : Question à choix multiple

- Amélioration des marges
- Amélioration des ventes
- Amélioration de la satisfaction des clients
- Amélioration de la marge et de la réputation auprès des clients
- Amélioration du rythme d'introduction de nouveaux produits
- Amélioration de la capacité à répondre aux opportunités du marché
- Amélioration du taux de succès des nouveaux produits

Quelles sont les priorités d'investissement de votre banque en matière de canaux de distribution dans les 5 prochaines années ?

Type : Question à choix multiple

- Réseau d'agence
- Réseau DAB/GAB
- Centre de relation client
- Site Web-banking
- Paiement mobile « Mobile Pay »
- Application mobile
- Autres

Dans quelles fonctionnalités votre banque compte investir le plus dans le cadre du développement de ses solutions E-banking et Mobile banking ?

Type : Question à choix multiple

- Virement
- Ouverture de compte
- Demande de crédit
- Nouveaux moyens d'interaction avec la banque (Chatbots/Visioconférence)
- Autres

Quelle évolution prévoyez-vous pour la taille du réseau d'agence dans les 3 prochaines années ?

Type : question à choix unique

- Expansion forte : croissance > 5% par an
- Expansion modérée : croissance < 5% par an
- Maintien de la taille existante
- Réduction moyenne : < 5% par an
- Réduction forte : > 5% par an
- Autre

Votre banque compte-t-elle faire évoluer le format de ses agences ?

Type : Question à choix multiple

- Evoluer vers des formats de petites et moyennes agences
- Evoluer vers des formats de grandes agences
- Développer les espaces de libre-service

- Développer des agences phygiales (une combinaison des agences physiques et du digital)
- Pas de transformation touchant l'agence
- Autre

Quelles sont les projets d'équipements de votre banque en matière de nouvelle technologie ?

Type : Question à choix multiple

- Les solutions de Big Data
- Near Field communication
- Cloud
- Intelligence artificielle
- Blockchain
- ChatBot

Sur quels canaux votre banque compte-t-elle concentrer ses principales actions Marketing digital ?

Type : Question à choix multiple

- Réseaux sociaux
- Moteurs de recherche
- Youtube
- Site d'information
- Journaux électroniques
- Autre

Relation avec les FinTech

Votre banque a-t-elle collaboré avec des FinTech ?

Type : Question à choix unique

- Oui
- Non, mais nous envisageons de le faire
- Non, ce n'est pas prévu
- Autre

Quels types de collaboration avec des FinTech votre banque a mené / envisage de mener ?

Type : Question à choix multiple

- FinTech en tant que fournisseurs de solution
- FinTech en tant que fournisseurs de services
- Prise de participation/rachat

- Incubation
- Événement (hackthons, conférence)
- Pas de collaboration en vue
- Autres

Avec quels types de FinTech votre banque a-t-elle collaboré/envisage de collaborer ?

Type : Question à choix multiple

- FinTech spécialisée en solution de paiement/transfert de fonds
- FinTech spécialisée en gestion de comptes (agrégateurs de compte/néo-banques)
- Fintech spécialisée en financement participatif/Crowdfunding
- FinTech spécialisée en gestion automatisée de portefeuille (Robo-advisor)
- FinTech spécialisée en conformité réglementaire (RegTech)
- FinTech spécialisée en gestion de relation client/CRM
- FinTech spécialisée en gestion de risque
- Pas de collaboration en vue
- Autres

Selon vous, en quoi consiste la menace principale que représentent les FinTech pour les banques tunisiennes ?

Type : Question à choix multiple

- Services moins chers
- Maîtrise des nouvelles technologies
- Meilleure expérience client
- Actuellement les FinTech ne présentent pas de menace pour les banques tunisiennes
- Autre :

Selon vous, les banques existeront-elles encore dans 20 ans ?

Type : Question à choix unique

- Oui, mais une forme très différentes
- Non, les services financiers seront fournis par d'autres prestataires à l'avenir
- Je ne s sait pas

Table des matières

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Liste des abréviations	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Mutation au niveau de l’environnement de la banque.....	3
Section 1 : Emergence des FinTech.....	3
1. Définition	3
2. Historique.....	4
2.1. FinTech 1.0	4
2.2. FinTech 2.0	5
3. Cadre réglementaire	5
3.1. Types de réglementations prédominantes.....	5
3.1.1. Le système de Soundbox ou la réglementation proportionnelle	5
3.1.2. Le système de Sandbox ou « bac à sable ».....	6
3.1.3. Le modèle « conservateur ».....	7
3.2. Initiative pour promouvoir les FinTech en Europe	7
3.2.1. La deuxième directive sur les services de paiements (DPS2)	8
3.3. Harmonisation du cadre régissant le financement participatif.....	8
4. Les différents types de services proposés par les FinTech	9
4.1. Le paiement.....	9
4.1.1. Les offres de paiement destinées aux entreprises	9
4.1.1.1 Les offres destinées aux e-commerçants	9

4.1.1.2	Les offres destinées aux commerces de proximité.....	10
4.1.1.3	Les offres Business-to-Business (B2B).....	11
4.1.2.	Les offres de paiement destinées aux particuliers.....	11
4.1.2.1	Le portefeuille électronique	11
4.1.2.2	Les paiements Peer-to-Peer (P2P).....	13
4.1.2.3	Les paiements internationaux.....	13
4.1.2.4	Les produits de niche	14
4.2.	Les offres de gestion de comptes	15
4.2.1.	Les néo-banques.....	15
4.2.2.	Les agrégateurs de comptes	16
4.3.	Financement et épargne	16
4.3.1.	Le financement participatif ou « Crowdfunding ».....	17
4.3.2.	L'épargne : Les robo-advisors	18
4.4.	Autres domaines d'intervention des FinTech	19
4.4.1.	Conformité réglementaire : RegTech.....	19
4.4.2.	Assurance : InsurTech.....	20
Section 2 : Les évolutions des comportements et des attentes des consommateurs		21
1.	Plus d'interactivité, de continuité de service et de simplicité d'utilisation	21
1.1.	Une interactivité et continuité de service	21
1.2.	Des services simplifiés	22
2.	Vers plus de désintermédiation	22
3.	Des conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée	23
4.	La nouvelle relation entre banque et ses clients.....	23
Chapitre 2 : L'impact de la digitalisation sur les banques.....		25
Section 1 : Transformation digitale des banques.....		25
1.	Stratégie de transformation des banques	25
1.1.	Digitalisation du Front-office uniquement	25

1.2.	Digitalisation Front to Back.....	25
1.3.	Digital natif.....	26
2.	Evolution des canaux de distribution	27
2.1.	Du multicanal à l'omnicanal.....	27
2.2.	Impact sur l'organisation des banques	28
2.2.1.	La naissance de l'agence « phygitale »	29
2.2.2.	Des concepts nouveaux d'agences	29
2.3.	Evolution des canaux digitaux	33
2.3.1.	Solution Internet et Mobile banking.....	34
2.3.2.	Réseaux sociaux.....	35
3.	Impact du numérique sur les métiers de la banque	36
3.1.	Les principaux changements dans les métiers de la banque.....	36
3.1.1.	Evolution du métier du chef d'agence.....	36
3.1.2.	Evolution du métier du chargé clientèle	37
3.1.3.	Evolution du métier du gestionnaire back office	38
	Section 2 : Nouvelles technologies et usages	39
1.	Application Programming Interface (API)	40
2.	Le Big Data	41
3.	L'intelligence artificielle	42
4.	Blockchain	42
5.	Les chatbots	42
	Section 3 : La relation entre banques traditionnelles et FinTech	43
1.	Coopération entre banque et FinTech.....	43
2.	Concurrence entre banque et FinTech	47
2.1.	Premier scénario « La nouvelle banque ».....	47
2.2.	Deuxième scénario : « La banque reléguée »	48
2.3.	Troisième scénario « La banque désintermédiée »	49

Chapitre 3 : Contexte Tunisien	51
Section 1 : Cadre réglementaire Tunisien	51
1. Le Startup Act	51
2. Le cadre réglementaire régissant les FinTech en Tunisie.....	53
2.1. Le comité FinTech	53
2.2. La Sandbox réglementaire	53
2.3. Le BCT-Lab.....	54
2.4. Le cadre réglementaire régissant les établissements de paiement	55
Section 2 : Les initiatives et les approches de transformation digitale qui se distinguent en Tunisie.....	56
1. Amen Bank	56
1.1. « AmenPay ».....	57
1.2. Autres produits innovants de la banque.....	58
2. STB Bank.....	59
2.1. « DigiCarte ».....	60
2.2. Les autres produits innovants de la banque	60
Section 3 : Etude sur la transformation digitale des banques tunisiennes.....	61
1. Approche et méthodologie de l'étude.....	61
2. Résultat de l'enquête	61
2.1. Approche de transformation digitale des banques tunisiennes	62
2.2. Domaine d'investissement.....	67
2.3. Relation avec les FinTech.....	74
Conclusion générale.....	83
Bibliographie	85
Annexes	88