



HAL
open science

La digitalisation du secteur bancaire : quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ?

Meissa Bouderbane

► To cite this version:

Meissa Bouderbane. La digitalisation du secteur bancaire : quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ?. Gestion et management. 2023. dumas-04320463

HAL Id: dumas-04320463

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04320463>

Submitted on 4 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de stage

La digitalisation du secteur bancaire

Quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ?

Présenté par : Meissa BOUDERBANE

**Entreprise d'accueil : Crédit Agricole Sud Rhône Alpes -
Angle Boulevard R. Coty 116 Chemin des contrebandiers**

Date de stage : du 11/04/2023 au 28/07/2023

Tuteur entreprise : Sabine GRIZEL-VERDIER

Tuteur universitaire : Geoffroy ENJOLRAS

**Master 1 FI.
Master CGAO
2022 - 2023**



Mémoire de stage

La digitalisation du secteur bancaire

Quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ?



Présenté par : Meissa BOUDERBANE

**Entreprise d'accueil : Crédit Agricole Sud Rhône Alpes -
Angle Boulevard R. Coty 116 Chemin des contrebandiers
Date de stage : du 11/04/2023 au 28/07/2023**

**Tuteur entreprise : Sabine GRIZEL-VERIDER
Tuteur universitaire : Geoffroy ENJOLRAS**

Master 1 FI
Master CGAO
2022 - 2023

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Dans ce mémoire, va suivre une analyse des impacts de la digitalisation au sein du secteur bancaire. Les banques profitent de la digitalisation avec des avantages tels que l'amélioration de l'expérience client, l'émergence de nouveaux produits et services mais aussi la possibilité de réduire leurs coûts opérationnels grâce à la digitalisation. Outre ces opportunités, la digitalisation défie les banques avec l'apparition de certains obstacles émanant de ce nouveau cadre. En effet, une nouvelle forme de concurrence provenant des start-ups financières et leurs services numériques innovants qui ont un réel succès est venue déstabiliser les banques. De plus, les banques sont désormais exposées aux risques liés à la protection des données maintenant que la digitalisation est bien installée. Le cadre réglementaire en constante évolution force les institutions financières à se tenir à jour pour ne prendre aucun risque de non-conformité qui les pénaliserait. Dans ce contexte de transformation numérique, les banques doivent adopter des stratégies performantes afin de profiter parfaitement des opportunités offertes par la digitalisation. Collaborer avec les fintechs et investir dans les nouvelles technologies et nouvelles compétences requises aux nouvelles attentes constituent de belles pistes stratégiques pour le bon passage au numérique pour les banques.

SUMMARY

In this brief, an analysis of the impacts of digitalisation within the banking sector will follow. Banks benefit from digitalisation with advantages such as improved customer experience, the emergence of new products and services, but also the possibility of reducing their operational costs through digitalisation. In addition to these opportunities, digitalisation challenges banks with the emergence of certain obstacles emanating from this new framework. Indeed, a new form of competition from financial start-ups and their innovative digital services that have a real success has destabilized banks. In addition, banks are now exposed to the risks of data protection now that digitalisation is well established. The ever-changing regulatory framework forces financial institutions to stay current so as not to take any risk of non-compliance that would penalize them. In this context of digital transformation, banks must adopt effective strategies to take full advantage of the opportunities offered by digitalisation. Collaborating with fintechs and investing in the new technologies and skills required to meet new expectations are strategic avenues for banks to make the right transition to digital.

MOTS CLÉS : digitalisation / expérience client / business model / fin Tech / innovation / protection des données

KEYS WORDS : digitization / customer experience / business model / fin Tech / innovation / data protection

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à remercier toute l'équipe du centre affaires entreprises du Crédit Agricole pour leurs accueils, bienveillances ainsi que pour tous leurs bons conseils tout au long de mon stage.

Je présente également mes remerciements à Monsieur Geoffroy ENJOLRAS pour sa réactivité et ses directives pour le bon déroulé de mon travail.

Enfin, j'adresse mes remerciements à Monsieur Gilles SANFILIPPO pour m'avoir apporter des connaissances en matière de recherche et de rédaction, chose qui m'a été très bénéfique lors de la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - LES OPPORTUNITES DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES	10
A. AMELIORATION DE L'EXPERIENCE CLIENT.....	11
B. BUSINESS MODEL ET DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES	14
C. REDUCTION DES COUTS OPERATIONNELS.....	17
PARTIE 2 - LES DEFIS DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES.....	20
A. CONCURRENCE DES FINTECHS ET DES GEANTS DE LA TECHNOLOGIE	21
B. RISQUE EN MATIERE DE SECURITE ET DE PROTECTION DES DONNEES.....	25
C. REGLEMENTATION EN CONSTANTE EVOLUTION	30
PARTIE 3 - LES STRATEGIES D'ADAPTATION DES BANQUES FACE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	34
A. COLLABORATION AVEC LES FINTECHS ET LES START-UPS	35
B. INVESTISSEMENT DANS LES TECHNOLOGIES NUMERIQUES ET LES NOUVELLES COMPETENCES	39
CONCLUSION.....	42

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre de la validation d'un Master 1 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel en formation initiale et en vue d'intégrer le Master 2 Banque et Finance en alternance.

INTRODUCTION

« Les banques qui ne se réinventeront pas disparaîtront » Ronan Le Moal - (Crédit mutuel Arkéa)

A l'heure de la digitalisation, le secteur bancaire se retrouve au milieu d'une spirale ouvrant de nouvelles opportunités mais aussi des défis à relever.

Les nouvelles technologies ont pris le dessus sur le monde et le secteur financier n'y échappe pas. Les avancées technologiques ont profondément changé les attentes des clients et par conséquent les services financiers. Dans ce nouvel environnement, les banques se voient obligées de repenser leurs stratégies et sont confrontées à réinventer leur business model afin d'affronter la nouvelle réalité numérique de notre ère.

La digitalisation permet aux banques de développer de nombreuses opportunités. Les banques offrent une meilleure expérience client car avec la digitalisation, il est possible d'offrir des services plus poussés avec une accessibilité plus forte tout en permettant aux clients une plus grande autonomie grâce à des processus simplifiés favorisant leur relation avec la banque. De plus, la digitalisation amène avec elle une croissance de l'innovation de produits et services dans le secteur bancaire. Les applications mobiles ou encore les nouveaux moyens de paiement numériques sont désormais au cœur de notre quotidien constituant des services innovants simplifiés et efficaces. La digitalisation permet même aux banques de réduire leurs coûts opérationnels grâce à l'automatisation des processus ainsi qu'à la réduction de la dépendance aux infrastructures.

Cependant, la digitalisation constitue aussi un défi pour les banques malgré les nombreux avantages qu'elle apporte. Les banques sont en effet confrontées à une nouvelle forme de concurrence émanant des start-ups financières et des géants d'internet de plus en plus présents sur le marché et apportant des services financiers performants. La montée de la cybercriminalité vient aussi entraver le chemin des banques vers la digitalisation. Face à ces nouveaux risques, les réglementations ne cessent d'évoluer et forcent les banques à suivre en perpétuel ces évolutions afin de rester conformes.

Au final, les banques doivent redoubler d'effort afin de rester compétitives dans ce nouveau contexte et trouver des stratégies efficaces pour garder leur part de marché et continuer dans leur croissance. Pour cela, les banques doivent réinventer leur modèle en passant par des collaborations avec des start-ups innovantes à l'investissement dans les nouvelles technologies et acquérir les nouvelles compétences requises dans ce nouveau monde technologique et connecté.

Nous en venons à nous demander : quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ?

Pour répondre à cette problématique, après avoir étudié les opportunités offertes par la digitalisation, nous verrons quels sont les défis à relever induit par cette transformation et nous terminerons sur les stratégies que les banques peuvent adopter afin de profiter pleinement de cette numérisation et de s'adapter à ce nouveau modèle.

PARTIE 1 :

-

LES OPPORTUNITES DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES

A. AMELIORATION DE L'EXPERIENCE CLIENT

Dans un environnement en constante évolution et de plus en plus connecté, phénomène accéléré par la récente crise COVID-19, les attentes des clients dans des domaines divers et variés et notamment en matière de services bancaires évoluent avec le temps. Les banques doivent savoir s'adapter à la transformation numérique en apportant des solutions rapides et personnalisées pour répondre aux demandes croissantes de leurs clients dans le but de les fidéliser et d'améliorer leurs expériences clients. L'arrivée du digital dans le secteur financier a complètement déstabilisé les relations client dans le domaine bancaire (Dalla Pozza et Texier, 2017).

La notion d'expérience client est née en 1982 avec les travaux de Holbrook et Hirschman et peut être défini comme l'ensemble des sentiments et émotions ressenti par un client qui résultent de toute la phase d'interaction entre les clients et l'entreprise. Pour donner une autre définition de l'expérience client, d'après l'Association Française de la Relation Client (2021), l'expérience client « correspond aux perceptions qu'a le client de l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise tout au long de son parcours ».

Quant à la notion de relation client, à bien différencier de la notion d'expérience client, correspond à l'ensemble des moyens d'interactions et de communications entre une entité et ses clients.

Cette notion est déterminante dans le domaine bancaire, la gestion relation client est au cœur de ce secteur et constitue un facteur clé de succès. « La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. » — Jean-Louis Tomas (2012).

Afin de rester dans la course, les banques se sont armées en établissant plusieurs interviews, études et enquêtes de satisfactions auprès de leurs clients et prospects pour mieux comprendre et cibler leurs attentes et agir de la meilleure façon possible.

Selon T. Dufour, M. Vileyn, O. Fliche, J. Dorlencourt, et G. Clément (2018), les clients font faces à de nouveaux besoins dans les relations avec leurs banques :

Tout d'abord selon ces auteurs, les clients ont un besoin « d'outils numériques simples d'accès, multicanaux », et de parcours « fluides ». Les clients attendent de pouvoir réaliser un ensemble d'opération de gestion en ligne et le tout sur des plateformes sécurisées.

Ensuite, il en ressort un « besoin d'immédiateté et de flexibilité dans la relation client ». Ici, la volonté est d'avoir des délais de réponses et d'assistances réduit possible en dehors des jours de banques.

Cependant dans le modèle traditionnel bancaire les services clients sont accessibles uniquement durant les heures de travaux traditionnelles.

Enfin, ils notent « un besoin de personnalisation du service et d'autonomie du client ». Les clients doivent et veulent avoir la possibilité d'avoir des conseils personnalisés selon le profil de chacun, avoir la capacité de modifier leurs options et données (plafonds, virements, retraits...) de façon autonome sans avoir à passer par plusieurs intermédiaires.

Pour résumer, les clients expriment des besoins immédiats de simplicité, rapidité, efficacité et d'autonomie.

L'ère du numérique déjà bien installée dans le secteur bancaire vient répondre en grande partie aux nouvelles problématiques récentes émanant des clients. Passant des call-center (années 90) pour arriver aujourd'hui à des interfaces en lignes et à des applications mobiles, la digitalisation a créé un nouveau modèle relationnel performant.

En effet, un des avantages de la digitalisation des banques est la capacité d'offrir à ses clients une expérience fluidifiée et simplifiée.

Les clients ont accès à leurs comptes et de nombreuses opérations courantes de manière simple, rapide et pratique. Les banques offrent désormais des fonctionnalités avancées avec une accessibilité accrue venant complètement transformer les interactions entre les banques et leurs clients.

La transformation digitale des banques a pour avantage d'être accessible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 heures afin de permettre aux clients de répondre à leurs besoins d'autonomie et de flexibilité. Les transactions financières telles que les virements ou encore la consultation des comptes peuvent se faire en ligne ou sur des interfaces mobiles en quelques clics sans avoir l'obligation de se rendre physiquement en agence réelle. Se déplacer en agence est de nos jours considéré par la majorité comme une contrainte de perte de temps. Pour donner suite à une étude de Dalla Pozza en 2017 : d'après un répondant : « Mon temps est limité ; l'expertise du personnel au téléphone est la même qu'en boutique », et aussi « le personnel en agence est compétent, mais la même qualité et compétence peuvent être retrouvées dans le personnel au téléphone ou qui répond aux e-mails » (Dalla Pozza, et al., 2017).

Les barrières de déplacement et les barrières horaires sont donc supprimées pour les clients désireux d'effectuer des opérations de gestion courantes ce qui constituent pour eux un gain de temps considérable.

De ce fait, l'expérience client est plus satisfaisante et offre aux clients une réactivité accrue particulièrement importante dans des situations pouvant être qualifiées d'urgentes nécessitant une rapidité d'exécution des opérations demandées.

De plus, avec l'émergence des applications mobiles et des services en ligne offrant des outils de suivi budgétaire, la gestion des finances personnelles est facilitée. Il devient possible pour la clientèle de suivre ses dépenses du quotidien instantanément, de visualiser leurs tendances ou encore de catégoriser leurs dépenses. Cette transparence d'information est une aide importante dans la compréhension de leurs dépenses et permet une prise de décision plus réfléchie.

Il est évident que la fluidité et la simplicité de l'expérience client dans le contexte de la digitalisation des banques sont des éléments clés pour satisfaire les attentes des clients et pour les fidéliser. Une expérience client fluide et simplifiée contribue à renforcer la confiance et la satisfaction des clients, tout en offrant des avantages pratiques.

Finalement, la digitalisation est venue donner un caractère plus fluide, rapide, efficace et personnalisé à la relation et l'expérience client ce qui constitue un des grands avantages de la digitalisation bancaire. La mise à disposition des fonctionnalités et options avancées avec notamment les applications mobiles (Mobile Banking) qui permettent la réalisation de plusieurs opérations de façon pratique et instantanée est venue répondre aux attentes changeantes des clients.

Maintenant que nous avons exploré la digitalisation des banques sous l'angle de l'amélioration de l'expérience client, nous allons désormais nous intéresser à un aspect crucial qui est la refonte du business model bancaire avec le développement de nouveaux produits et services. La transformation numérique a ouvert un nouveau champ d'action pour les banques leur donnant l'opportunité d'innover et de diversifier leurs offres afin de répondre à ce nouveau changement d'ère.

B. BUSINESS MODEL ET DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES

La digitalisation a amené de nouvelles possibilités et opportunités aux banques de développer et modifier leurs offres de produits et services.

Les banques ont dû faire face aux défis digitaux en mettant à l'épreuve leurs capacités d'innovation pour répondre aux challenges du monde actuel : contraintes par cette nouvelle ère les banques ont revu leur business model et ont élargi leur éventail de solutions bancaires pour leurs clients avec l'apparition de nouveaux produits et services.

Un business model ou modèle d'affaire est le chemin à suivre pour toutes entreprises désireuses de créer, proposer et capturer de la valeur, autrement dit c'est la logique qui va permettre à l'entreprise de comprendre comment créer de la valeur et comment gagner de l'argent (Ait El Haloui Mhamed, 2021). Cette notion a émergé dans années 1990 en parallèle de l'essor d'internet et du e-commerce. Le développement de la technologie a inévitablement bouleversé les modèles économiques classiques et le terme « Electronic Business Model » (ou « e-Business model ») a fait son apparition pour qualifier les modèles d'affaire reposant sur la vente de biens et services et/ou les prestations de services en ligne (Arlotto, J., Sahut, J. & Teulon, F. 2011).

Le modèle bancaire classique se distingue en deux volets : la banque transactionnelle, celle du « quotidien », et la banque relationnelle et du conseil, celle des « projets de vie » (Klein 2017) comportant plusieurs éléments clés. Dans ce modèle les banques sont principalement des agences physiques où les clients se rendent pour effectuer tous types d'opérations bancaires telles que les dépôts et retraits d'argent, émissions de chèque, demandes et octrois de crédit etc. De plus, dans ce cadre, les relations se font en agence en prenant des rendez-vous avec les banquiers. De ce fait, les disponibilités sont réduites aux horaires des banques ce qui a tendance à créer des échéances à rallonge pour certaines demandes des clients car les traitements de peuvent pas être quotidien (week-end, jours fériés etc.).

L'avancement d'internet, des smartphones ou encore des intelligences artificielles ont sensiblement transformé le modèle bancaire avec un nouveau e-business model (Klein 2017). Les banques ont su s'adapter au monde moderne en restant compétitives avec le déploiement de services numériques et de technologies avancées. Les banques ont mis en place des interfaces en lignes et mobiles ayant pour objectif de permettre aux clients d'effectuer en autonomie et avec facilité un grand nombre d'opérations en quelques clics seulement. Enfin, Un grand nombre de produits et services sont nés de ce nouveau modèle bancaire en perspective de toutes ces évolutions.

En effet, l'entrée en matière des innovations en termes de services bancaires mobiles est l'un des parachèvements le plus significatif de la digitalisation.

Premièrement, les applications mobiles sont une des fortes innovations découlant de la digitalisation.

Le concept de mobile Banking vient compléter l'avènement des smartphones et de l'accès généralisé à Internet. Il s'agit d'applications mobiles offrant à tous les clients la possibilité d'exécuter de nombreuses transactions supprimant la contrainte de se déplacer en agence physiquement. Autrement dit, le M-Banking est un canal qui rend possible pour les clients d'interagir avec leurs banques à travers des applications mobiles (Barnes et al., 2003 ; Scornavacca et al., 2004).

Ces applications permettent de nombreuses fonctionnalités avancées. Les clients ont désormais la possibilité de gérer leurs comptes bancaires, consulter leurs soldes et dépenses, de payer des factures ou encore d'effectuer des virements eux même à tout moment et peu importe l'endroit où ils se trouvent à partir de leurs mobiles.

En somme, les applications mobiles bancaires procurent aux détenteurs de ces applications une facilité d'utilisation pour toutes et tous. Le déploiement de la reconnaissance faciale, de la reconnaissance d'empreinte ou encore le phénomène de double authentifications permettent d'appuyer sur l'aspect de la sécurité des transactions.

Le m-Banking joue également un grand rôle dans l'inclusion financière. Dans un monde où un nombre grandissant de la population possède un smartphone, le mobile Banking vient aider les populations non bancarisées à avoir accès aux services bancaires de base leurs donnant la possibilité d'effectuer des paiements, d'épargner etc.

En plus d'être un avantage pour les clients, le m-Banking est un avantage en termes de coût pour les institutions financières. Des études ont montré que les transactions bancaires seraient de moindre coût en comparaison avec les transactions effectuées en agence physique. « D'après Grimes (2010), une transaction en agence coûterait 4\$ à la banque, une transaction call center 3,75\$ alors que le coût d'une transaction mobile ou internet reviendrait à seulement 0,08\$. »

De plus, la digitalisation a contribué à l'essor et à la croissance exponentielle des paiements numériques en révolutionnant les transactions de paiements traditionnelles en espèces ou chèques.

Le mécanisme de paiement électronique est considéré « comme l'épine dorsale du commerce électronique et l'un de ses principaux aspects cruciaux » par (Zlatko Bezhovski 2016).

Le paiement numérique est défini comme « un service de paiement qui utilise l'information et la communication technologies telles que la carte à circuit intégré, la cryptographie et les réseaux de télécommunication » (Raja et. al.,2008). Ainsi par le biais des paiements numériques, les transactions monétaires par monnaie physique ou encore par chèque sont peu à peu évincées de nos habitudes.

La popularité de ce système numérique vient de sa commodité. Les consommateurs sont aptes à réaliser des paiements simplement et rapidement en utilisant une grande variété de possibilités : cartes de paiements électroniques (cartes de crédits / débits), des applications mobiles ou même aujourd'hui des paiements sans contact etc. L'apparition du paiement sans contact est notamment due à la technologie « Near Field Communication » permettant la communication entre deux systèmes électroniques en établissant une connexion et une transmission d'information d'un point à l'autre lorsqu'ils sont en contact.

En comparaison avec le paiement en espèce, les paiements en numériques offrent en principe une sécurité plus poussée grâce aux mécanismes de sécurité avancés. On peut ajouter à cela que cela

favorise la gestion des dépenses grâce aux reçus électroniques et à la disponibilité des historiques de transaction.

Les paiements numériques présentent également l'avantage de faciliter les transactions internationales. Cet avantage provient du fait que les frontières géographiques ne présentent plus une contrainte et un obstacle lié aux devises ou encore à la diversité des systèmes bancaires selon les pays. Alors, les paiements en ligne viennent encourager le commerce transfrontalier.

Ces innovations viennent offrir un large panel de choix en ce qui concerne les moyens de paiement et ouvre donc de nouvelles opportunités. Ces différents types de paiement peuvent être proposés à la clientèle en fonction de leurs préférences et de leurs adaptabilités, moteur de la satisfaction client.

Néanmoins, malgré tous ses avantages, il est important de noter que la sécurité de paiement peut être entravée. Les risques liés à la fraude ou encore au vol de données sont bien existants et doivent rester sous surveillance permanente en adoptant des pratiques de sécurité rigoureuses.

La digitalisation a permis la création de nouveaux moyens de paiement numérique qui ont radicalement transformé nos habitudes dans les transactions de paiement. Aujourd'hui ces nouveaux systèmes de paiement font partis intégrants de notre paysage économique actuel.

Toutefois, l'avancement de nouveaux produits et services amené par la digitalisation comporte des défis à relever. Les banques doivent garantir la confidentialité et la sécurité des données clients en mettant en place des procédures solides pour prévenir les tentatives de fraudes et de cyberattaques. Les banques doivent aussi rester à l'écoute des besoins de la clientèle et savoir avancer avec la technologie afin de rester compétitives.

En conclusion, la digitalisation a ouvert la porte à de nouveaux produits et services bancaires dont les applications mobiles et les paiements numériques en font partie. Ces avancées ont permis aux banques de mieux répondre aux attentes et aux besoins de leurs clients. Tout de même, la surveillance accrue des banques sur la protection des données afin de garantir un bon service à leurs clients est incontournable et doit constituer pour eux un point central.

Après avoir étudié les avancées de la digitalisation dans le développement de nouveaux produits et services bancaires en mettant en évidence l'innovation numérique, nous nous intéresserons à un autre aspect fondamental : la réduction des coûts opérationnels induite par la digitalisation. L'automatisation des processus bancaires, la réduction des infrastructures et la numérisation des opérations en back office sont favorables à l'optimisation des coûts et la maximisation de la rentabilité. Ainsi, notre troisième partie sur les opportunités de la digitalisation bancaire sera consacrée à la réduction des coûts opérationnels dans un contexte de digitalisation.

C. REDUCTION DES COÛTS OPERATIONNELS

La digitalisation a également ouvert aux banques des opportunités considérables sur la réduction de leurs coûts opérationnels en revoyant leurs façons de fonctionner.

La transformation digitale vient modifier tout le fonctionnement interne d'une entreprise à travers la numérisation de ses processus opérationnels garantissant une amélioration du rendement des employés, une optimisation des ressources et l'organisation interne ainsi qu'une aisance dans la prise de décisions (Josse, 2015).

Les coûts opérationnels peuvent être défini comme étant l'ensemble des dépenses de gestion et d'exploitation d'une entreprise, ici d'une banque. Dans ces coûts, nous pouvons englober les frais de personnel, les coûts de transactions ou encore les dépenses d'investissement. De manière plus générale, les coûts transactionnels sont définis sur le site BeaBoss comme étant toutes les charges liées à l'exploitation de la chaîne de production.

Pour Josse dans son article écrit en 2015 : « les nouvelles technologies digitales optimisent le business model des entreprises. Elles modifient les structures de coûts associées à la création et la commercialisation d'un produit ou d'un service ».

Dans le modèle bancaire classique, les banques sont confrontées à des coûts relativement élevés causés par la complexité des processus internes et externes, des coûts de personnel important ainsi qu'à des infrastructures conséquentes. La digitalisation est venue aider les banques à réduire leurs coûts et à améliorer leurs efficacités.

Un des principaux points forts est la numérisation et l'automatisation des processus utilisés par les banques. L'intelligence artificielle, les aides robotiques ou encore l'automatisation des workflows permettent d'optimiser les tâches traditionnellement manuelles et répétitives. L'utilisation de la technologie permet un rendement plus efficace en réduisant les coûts de mains d'œuvre et vient même réduire les erreurs potentielles venant de l'humain.

Parallèlement, la réduction des coûts opérationnels peut aussi provenir d'un moindre besoin en infrastructures physiques et en mains d'œuvre. Avec l'avènement de la digitalisation, les banques deviennent de plus en plus indépendantes vis-à-vis d'infrastructures qui sont souvent très coûteuses. En réduisant leurs coûts de gestion d'infrastructures physiques, les banques ont la possibilité de consacrer plus d'investissement dans leurs transformations numériques. L'investissement initial pour une solution bancaire numérique est bien inférieur à celui de la création et de la maintenance d'une agence physique. Avec la digitalisation, les banques peuvent offrir des services en ligne ce qui réduit

certaines coûts opérationnels. En mettant en place ces services numériques, les clients ont la possibilité de gérer leurs opérations courantes en autonomie comme la consultation de leurs comptes, les virements ou encore tout simplement les paiements sans se rendre en agence physiquement. Tout cela réduit considérablement les coûts accolés aux infrastructures comme la location ou la maintenance des lieux ou encore les coûts liés à gestion du personnel.

De plus, la digitalisation a permis la numérisation des opérations de back-office permettant une fois encore la réduction des coûts opérationnels et l'amélioration des processus internes.

Pour EL YAACOUBI, Y. and BENNANI (2022) le métier de back office est défini comme : « la gestion administrative constitue le pilier principal sur lequel repose le métier du gestionnaire de back office, il a pour mission de traiter les opérations courantes bancaires et comptables (versement, retrait, virement, mise à disposition, ...) et d'en assurer le bon déroulement. Il effectue aussi des actions de contrôle, comme la vérification de la conformité des chèques, des ordres de virements et de prélèvements ».

Nous pouvons donner l'exemple de la dématérialisation des documents bancaires (contrats, relevés bancaires etc.) permettant de réduire les coûts premièrement de papiers, d'impression mais aussi de stockage. La mise en place des systèmes de gestion informatique a supprimé certains de ces coûts et ont en plus facilité les accès et les recherches de documents tout en minimisant les erreurs de manipulation.

Un tableau présent dans l'article de EL YAACOUBI, Y. and BENNANI (2022) vient bien synthétiser tous les apports de la digitalisation sur les métiers de back-office.

Impact sur ses missions
<ul style="list-style-type: none"> - Montée en gamme en terme d'activité : libération de temps de traitement des opérations qui peut être réalloué a des opérations a plus fortes ajoutée et plus complexes, ne pouvant être traitées de manière automatisée. - Evolution des activités vers plus de contrôle, et de contrôle des risques - Evolution de ses activités vers plus de middle-office et plus d'interactions avec le client.
Impact sur son environnement
<ul style="list-style-type: none"> - Dématérialisation (des instruments de paiement, des échanges,...) - Développement des « bureaux sans papier » avec le traitement en « workflow » - Ouverture à la clientèle et développement des interactions directes avec elle - Développement du numérique et de la circulation des faux documents (justificatifs)
Impact sur ses compétences clés
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du degré d'expertise et/ou augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les opérations simultanément - Développement de l'adaptation permanent à la maîtrise des outils bureautiques - Résistance au stress et développement de la compétence relationnelle car sollicitation croissante de la part des clients

Figure 1 : Impact du digital sur le métier du gestionnaire Back office (Béziade & Assayag, 2014 p. 14)

Il existe également ce même tableau pour les métiers bancaires de conseiller bancaire ainsi que le métier de responsable d'agence (Annexe 1).

En somme, la digitalisation a offert des vastes opportunités aux banques afin de parvenir à réduire leurs coûts opérationnels. Passant par l'automatisation des processus, par la baisse des dépendances liées aux infrastructures physiques et coûteuses et enfin par la numérisation des opérations de back-office (mais tout aussi bien pour les conseillers clientèle ou directeurs d'agence), les banques améliorent leurs efficacités tout en réduisant leurs coûts grâce à la digitalisation.

Dans cette partie, nous avons mis en lumière les effets positifs que la digitalisation a sur le système bancaire et les vastes horizons devenus possibles. Nous avons pu voir de nombreuses opportunités offertes par la digitalisation aux banques telles que l'optimisation des relations et des expériences client, l'émergence de nouveaux produits et services, ainsi que la réduction des coûts opérationnels.

Cependant, cette transformation numérique comporte également des obstacles que les banques doivent être capable de surmonter. En effet, les banques font face à une concurrence croissante des fintechs et des géants de net. De plus, la sécurité et la protection des données constituant des grands risques viennent entraver la pérennité de la digitalisation des banques. Enfin, la réglementation bancaire évoluant constamment vient former un défi supplémentaire.

Le passage par les opportunités permises par la digitalisation aux défis qu'elle génère nécessite une compréhension poussée des risques existants ainsi que les précautions et mesures à prendre afin de relever au mieux ces défis.

PARTIE 2

-

LES DEFIS DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES

Dans la partie qui va suivre, nous étudierons plus en détails les défis majeurs auxquels les banques se confrontent dans leurs parcours vers leurs transformations numériques.

Nous nous consacrons à l'analyse de la concurrence provenant des fintechs et des géants numériques, les risques liés à la sécurité et protection des données et enfin, nous verrons comment la réglementation du monde bancaire évolue.

Il est essentiel pour les banques de bien comprendre ces menaces auxquelles ils font face afin de mieux les apprivoiser dans le but de profiter pleinement de tous ces nouveaux avantages provenant de la mutation technologique de notre environnement.

A. CONCURRENCE DES FINTECHS ET DES GEANTS DE LA TECHNOLOGIE

La transformation digitale a ouvert les portes à une nouvelle forme de concurrences venant mettre en difficulté les métiers de la banque.

En effet, plusieurs nouveaux entrants sont apparus sur le marché bancaire. D'une part, nous avons les fintechs (financial technology) qui viennent « disrupter » le marché traditionnel bancaire en perturbant leurs pratiques (Llorca, M. 2017). Le site FuturaScience définit les Fintechs comme « l'ensemble des sociétés mettant en œuvre des solutions innovantes visant à améliorer ou repenser le secteur financier ». Les Fintechs regroupent des entreprises proposant des services diversifiés comme les services de paiement, les produits d'investissement et les produits de financement (Weill, L. 2019). D'autre part, nous avons également les géants d'internet américains : les GAFAM (Google, Amazon, Facebook Apple et Microsoft), ainsi que leurs concurrents chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi), venus perturber le schéma classique suivi normalement par les banques. L'apparition de ces nouveaux acteurs non bancaires viennent casser le modèle classique avec des innovations disruptives jouant sur les attentes des clients en termes de produits et services financiers.

En premier lieu, les fintechs sont venues impacter de manière conséquente les services bancaires classiques que nous connaissons. Grâce aux technologies telles que les intelligences artificielles, le cloud computing, le big data ou encore les technologies mobiles, les start-ups fintechs ont créé des solutions innovantes formant des alternatives très attrayantes aux services bancaires pour les consommateurs.

Les banques font face à des fintechs qui offrent une batterie de services très diversifiée qu'on peut retrouver sur LaFinancePourTous. Elles offrent des services de paiement comme le paiement mobile

(exemple Lydia), les paiements entre particuliers (exemple Pumpkin), des cagnottes numériques (exemple Leetchi) ou pour en citer encore un, des solutions de transfert d'argent à l'international (exemple TransferWise). Elles sont également actives dans les services concernant les investissements et les financements et proposent un large choix de plateformes de prêts d'investissement ou de financement. Les fintechs ont aussi développé des substituts aux services bancaires pour les particuliers 100% en ligne permettant de gérer son budget sans avoir besoin d'une agence bancaire physique.

Les fintechs interviennent sur divers domaines financiers et bancaires venant faciliter les transactions et offrant une expérience client fluidifiée, plus simple et meilleur marché que celles des banques (Llorca, M. 2017).

Les fintechs se développent rapidement avec des flux d'investissements de plus en plus nombreux leurs revenant et attirent un nombre croissant de clients créant une nouvelle forme de concurrence pour les banques.

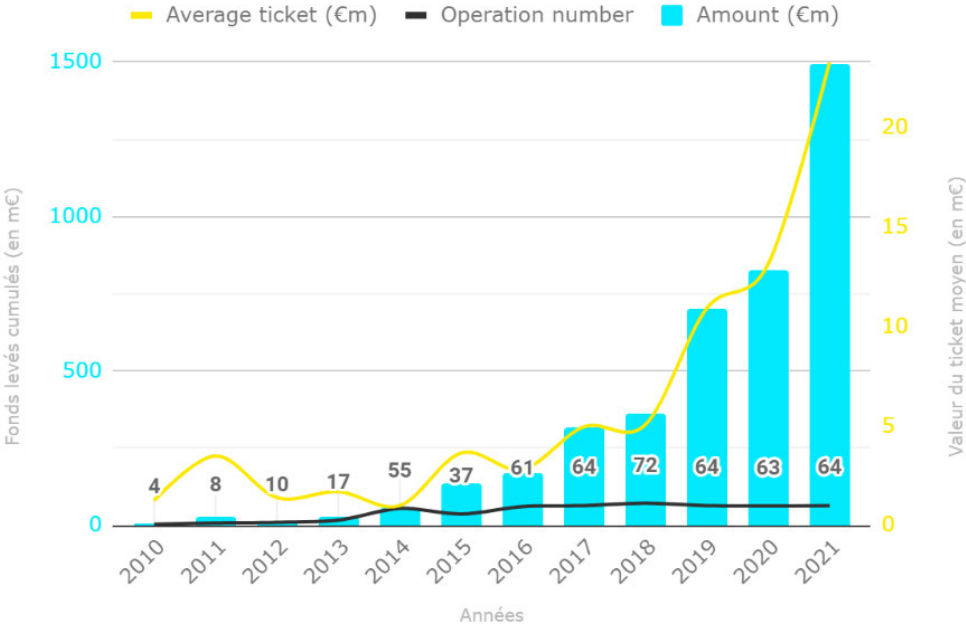


Figure 2 : Evolution des investissements dans les fintechs françaises (France Fin Tech)

Outre les fintechs, les géants de la technologie viennent aussi s'introduire dans le monde financier. Les GAFAM ne cesse de grandir et dominer le monde dans leurs domaines.

Ces entreprises ont largement pénétré le marché des services de paiement. Dans l'article de Llorca, M. 2017 plusieurs exemples sont donnés : le leader Paypal créé en 1998 ; Google avec Android Pay qui est un paiement via mobile ou encore Google Wallet App, application permettant d'envoyer de l'argent entre proches rapidement et gratuitement ; Amazon à travers Amazon Payments créée pour transférer de l'argent de particulier à particulier ; Facebook avec Messenger Payment qui est un moyen de transfert d'argent instantané sur messagerie ; Apple avec son application de paiement mobile ApplePay ; et enfin sur le continent chinois Alibaba avec Alipay qui est aussi un moyen de paiement mobile. En plus, pour citer un autre exemple, Amazon s'attaque même au crédit, fonction clé des banques avec la création de Amazon Lending permettant de contracter des prêts. Les créations de ces Big Tech avec leurs capacités d'influence sont venues eux aussi perturber le paysage bancaire.

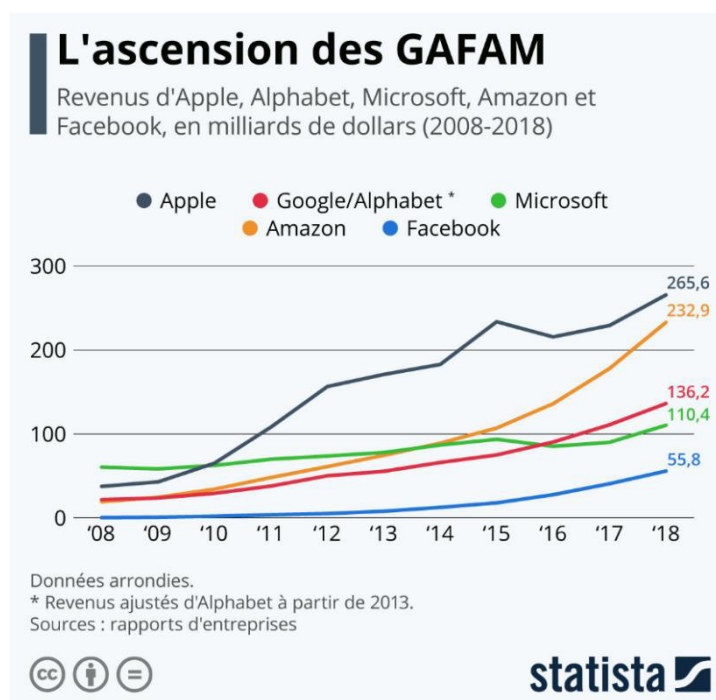


Figure 3 : Ascension des GAFAM (Statista)

Face à la montée de cette concurrence des nouveaux entrants, les banques se voient obligées de réagir en mettant en place des nouvelles stratégies afin de rester compétitives sur leur marché.

Une des stratégies consiste à appuyer sur leurs forces traditionnelles. Les banques peuvent capitaliser leurs savoirs faire telles que la confiance des clients et leurs présences physiques. Elles peuvent appuyer sur la protection des clients avec la sécurité des données et transactions pour renforcer le

climat de confiance déjà instauré. Les banques ont tout intérêt à mettre en pratique leurs expertises en matière de gestion des risques et de conformité réglementaire avec leurs normes pointues pour se différencier des start-ups fintechs.

De plus, les banques peuvent opter pour la diversification consistant à développer de nouvelles offres de produits et services incluant des services de gestion financière personnalisés, des outils basés sur l'intelligence artificielle ou encore continuer sur leurs lancées des solutions de paiements innovants. Investir dans la nouvelle technologie et développer leurs infrastructures numériques aiderait les banques à offrir des solutions répondant aux besoins des clients évoluant avec les changements induit par notre nouvelle ère technologique.

Outre ces stratégies, les banques peuvent très bien chercher à collaborer avec les start-ups financières afin de capitaliser leurs connaissances et savoir-faire respectifs. Ces alliances peuvent se faire de manières différentes. Les banques peuvent opter pour le rachat des fintechs pour acquérir leurs innovations technologiques (Société Générale qui a racheté la start-up Fidueca par le biais de sa filiale Boursorama en 2015) ou encore prendre des participations dans ces start-ups financières (Llorca, M. 2017). Elles peuvent également collaborer avec les fintechs sous formes de partenariats externes. La coopération entre ces deux acteurs favoriserait les banques qui bénéficieraient des innovations des start-ups financières tout en conservant leurs avantages traditionnels.

En somme, les banques doivent faire faces aux défis que leurs imposent les fintechs avec leurs larges portefeuilles de services financiers innovants dans leurs parcours vers la digitalisation. Les banques doivent mettre en place des stratégies en mettant en avant leurs avantages traditionnels, en développant des solutions novatrices ou encore en collaborant avec ces nouveaux acteurs afin d'adopter un comportement proactif et surmonter cet environnement concurrentiel.

Après avoir abordé l'aspect concurrentiel des fintechs et des BigTechs, nous allons aborder la problématique des risques en matière de sécurité et de protection des données au cours de la digitalisation bancaire.

B. RISQUE EN MATIERE DE SECURITE ET DE PROTECTION DES DONNEES

La montée de la digitalisation bancaire a amené un nouveau souffle aux banques, cependant elle a aussi amené avec elle une montée des risques informatiques liés à la sécurité et à la protection des données. Bien que les banques trouvent de nombreux avantages à la transformation numérique, elles doivent avoir en perspective les éventuelles vulnérabilités que cela peut engendrer. Les banques doivent mettre en place des mesures convenables afin de garantir la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données clientèles. Nous allons donc identifier dans cette parcelle les risques menaçant les données des clients ainsi que les mesures de protection envisageables.

Pour commencer, il est primordial d'apprécier les risques induit par la transformation numérique bancaire.

Un risque est défini par le dictionnaire le petit Robert comme un « danger éventuel plus ou moins prévisible ». Les banques doivent accorder une très grande vigilance aux risques en matière d'infrastructure numérique, des failles au niveau des systèmes d'information, des intrusions malveillantes ou encore des attaques par déni de services appelées DDoS et est défini par Wikipédia comme l'ensemble des « attaques informatiques ayant pour but de rendre indisponible un service, d'empêcher les utilisateurs légitimes d'un service de l'utiliser ». Les services en ligne, les applications mobiles et même les paiements électroniques sont les points d'entrées par excellence pour les cybercriminels. Les vulnérabilités peuvent également être de source humaine avec les risques d'erreurs de manipulation, des pratiques de sécurité non respectées ou encore des attaques de phishing « qui consiste à tromper la personne ou l'entité ciblée en se faisant passer pour un tiers de confiance » (TOURABI L. ALAOUI M. RAHAOUI O. 2022). Malheureusement, ce fléau de cybercriminalité et de fraudes ne cesse de prendre de l'ampleur comme nous pouvons le voir sur le graphique suivant :



Figure 4 : Nombre annuel de ménages victimes de débit frauduleux sur leur compte bancaire et proportion de ménages victimes entre 2010 et 2017 (Insee – ONDRP – SSMSI)

Il existe également des risques opérationnels pouvant être causés par les systèmes d'information. La définition officielle donnée par le comité de Bâle est la suivante : « risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs » Lamarque, É. & Maurer, F. (2009). Selon l'ACPR de la Banque de France les risques émanant des systèmes d'information sont définis de la manière suivante : « correspond au risque de perte résultant d'une organisation inadéquate, d'un défaut de fonctionnement, ou d'une insuffisante sécurité du système d'information, entendu comme l'ensemble des équipements systèmes et réseaux et des moyens humains destinés au traitement de l'information de l'institution », définition illustrée par ce schéma provenant de l'ACPR :

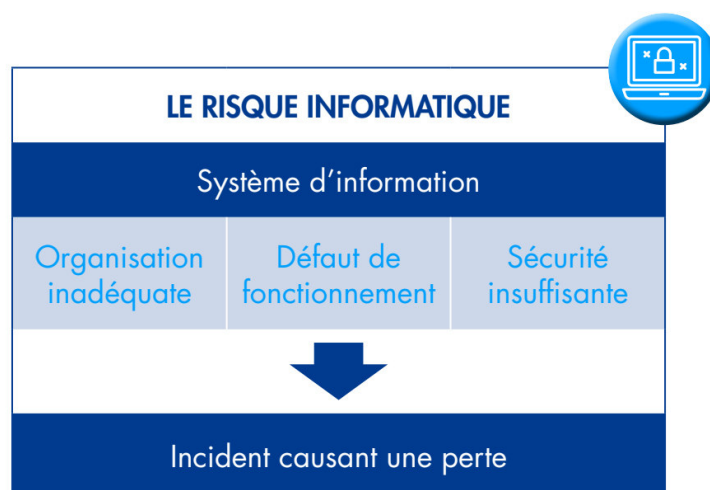


Figure 5 : Risque informatique (ACPR)

Ces risques deviennent de plus en plus probables du fait de l'accélération de l'évolution des technologies. Les banques doivent être d'une vigilance importante vis-à-vis de leurs infrastructures numériques et de leurs logiciels. Le passage à une approche intégrée de la gestion des risques a été soutenu par le Comité de Bâle (TOURABI L. ALAOUI M. RAHAOUI O. 2022). L'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution classe ces risques en trois catégories :

- Risques liés à l'organisation : gestion informatique défaillante entraînant une mauvaise gestion globale des risques informatiques.
- Risques liés au fonctionnement : mauvaise gestion des projets, insuffisance de l'exploitation et déficience dans la qualité des données
- Risques liés à la sécurité : concerne les lacunes face à la protection des actifs informatiques ainsi que des difficultés à identifier et prévenir les attaques.

Outre ces risques, les auteurs TOURABI L. ALAOUI M. RAHAOUI O. (2022) recensent d'autres risques pouvant toucher les banques :

- Risques stratégiques : liés à une mauvaise mise en œuvre de programmation et aux incapacités des banques à s'adapter aux innovations
- Risques réglementaires : concernent le non-respect des directives et des normes réglementaires tels que le non-respect de vigilance envers les clients (KYC) ou encore la violation des données confidentielles.

Pour faire face à ces risques, les banques doivent réagir et investir dans la cyber sécurité. La notion de cyber sécurité est bien expliquée par le schéma suivant :

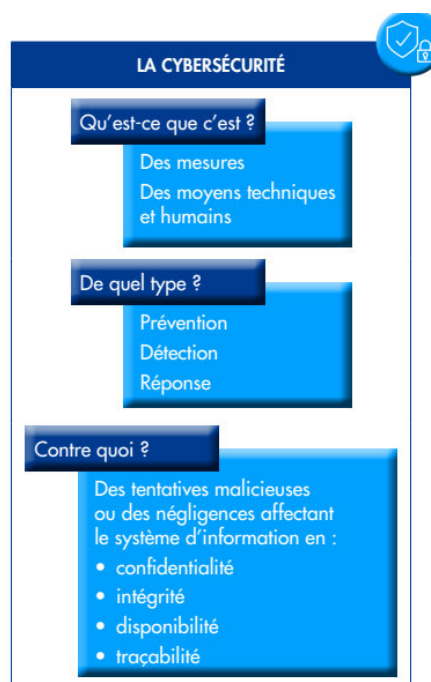


Figure 6 : Cyber sécurité (ACPR)

La mise en place de pare-feu, de chiffrement des données, de mises à jour des logiciels ou encore de systèmes prévenant les intrusions sont essentiels. Les audits sur la sécurité peuvent eux aussi prévenir

et identifier les failles en renforçant les structures numériques. Une culture de la sécurité est un point important pour les banques et la sensibilisation des employés face aux menaces et aux bonnes pratiques constitue également une grande importance face à la montée de ces risques.

La protection des données est un enjeu clé pour les banques. Les données financières et personnelles des clients sont des informations cibles pour les attaques provenant des cybercriminels. Les banques doivent alors prendre en considération et suivre le règlement qui selon le CNIL, « encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne ». Elles doivent mettre en place les mesures nécessaires en termes de sécurité afin de protéger l'intégralité des données des clients comprenant la sécurisation du stockage et la transmission des données, des authentifications à forte sécurité pour les clients mais aussi une surveillance accrue des activités qui peuvent être jugées suspectes.

Les banques doivent, en plus d'assurer la protection des données, investir dans des formations de sensibilisation pour le corps bancaire afin de minimiser les erreurs humaines telles que le partage non sécurisé des données ou encore répondre à des e-mails de phishing. Les employés doivent recevoir les informations et les formations nécessaires afin qu'ils soient en capacité d'éviter et de déceler tous les potentiels risques auxquels ils peuvent faire face dans le cadre de leurs métiers.

Dans le cadre de mon stage, toutes les équipes et moi-même recevons régulièrement des formations en ligne à suivre sur différents thèmes et tout particulièrement sur la protection et la sécurisation des données. Grâce à ces formations, ils nous parvient un grand nombre d'informations nous sensibilisant à tous les potentiels risques auxquels nous sommes exposés comme on peut le voir ci-dessous :

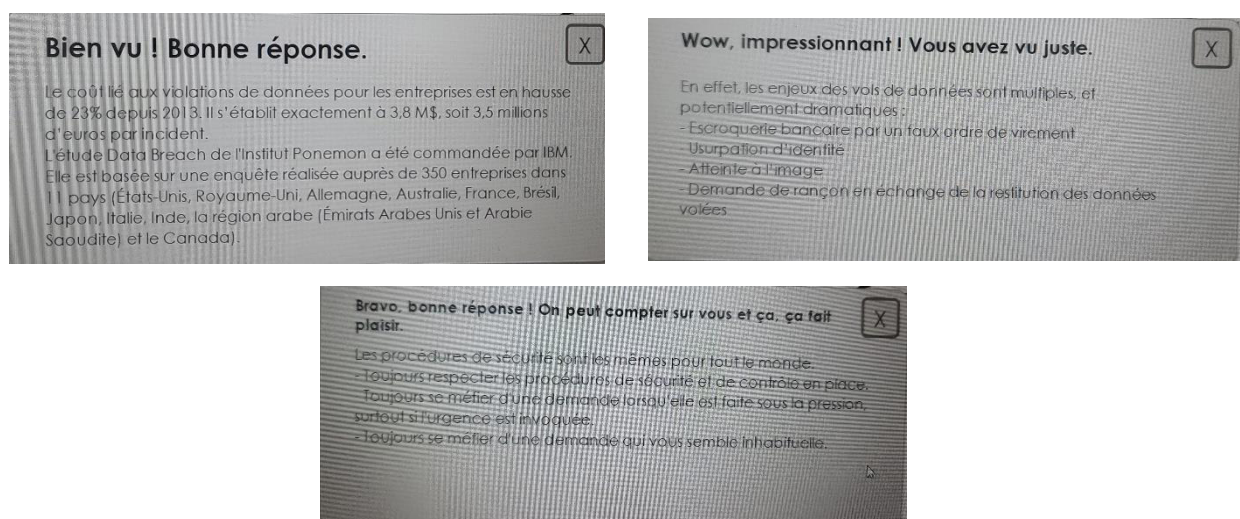


Figure 7 : Formations e-learning sur la protection des données

En définitive, les risques liés à la sécurité des données sont un défi majeur auquel les banques sont confrontées dans ce contexte de digitalisation bancaire. Elles doivent être en mesure de détecter les vulnérabilités potentielles et d'agir en conséquence en mettant les défenses nécessaires. Adopter un comportement proactif face à la montée de ces risques est primordial. Outre ces problèmes, les banques doivent aussi gérer un défi majeur qui est l'évolution constante des réglementations bancaires.

C. REGLEMENTATION EN CONSTANTE EVOLUTION

La croissance de la digitalisation des services bancaires a conduit à l'émergence des réglementations que ce soit au niveau national, européen ou international. Ces réglementations viennent encadrer et contrôler cette conversion aux numériques. Dans cette partie, nous verrons de plus près les réglementations et les directives les plus importantes propres au secteur bancaire ainsi que l'impact qu'elles engendrent pour les banques.

Commençons par analyser les réglementations qui régissent la digitalisation bancaire. Chaque pays a ses propres lois venant encadrer les services et transactions électroniques. Il est fondamental de connaître et comprendre ces lois en vue de s'assurer de la bonne conformité des opérations bancaires en cohérence avec les exigences légales.

Une réglementation incontournable à l'échelle européenne et déjà introduite dans une précédente section est le Règlement Général sur la Protection des Données. Pour rappel, le CNIL nous indique que cette loi « encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne ». Pour synthétiser le CNIL illustre les quatre actions principales à suivre afin de s'assurer du respect de cette règle :

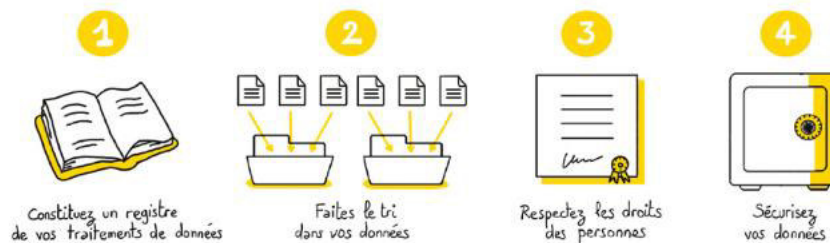


Figure 8 : Quatre actions majeures afin de respecter de la RGPD (CNIL)

Les banques doivent alors se soumettre à une vigilance stricte et rigoureuse en matière de collecte, de stockage et de traitement des données clients afin de préserver la confidentialité et la sécurité des données des clients.

Pour continuer sur les réglementations régissant le sol européen, l'environnement des paiements est encadré par la Directive Européenne sur les Services de Paiement (DSP2). La DSP2 est rentrée en vigueur au sein de l'Union Européenne depuis le 13 Janvier 2018. La Banque de France nous indique que cette directive regroupe « un ensemble de dispositions règlementaires visant à renforcer la sécurité des paiements, et relevant du champ de compétences de la Banque de France au niveau national ». Cette réglementation encourage l'innovation et en parallèle, renforce la sécurité des transactions numériques. Elle impose à toutes les banques d'offrir des interfaces de programmation

dites « API » ouvertes permettant l'abord des tiers aux comptes de leurs clients pour favoriser l'expansion des services de paiement en ligne innovants, sécurisés et nécessitant des doubles authentifications. Le site Netheos spécialisé dans la contractualisation numérique nous offre un schéma explicatif de la DSP2 :

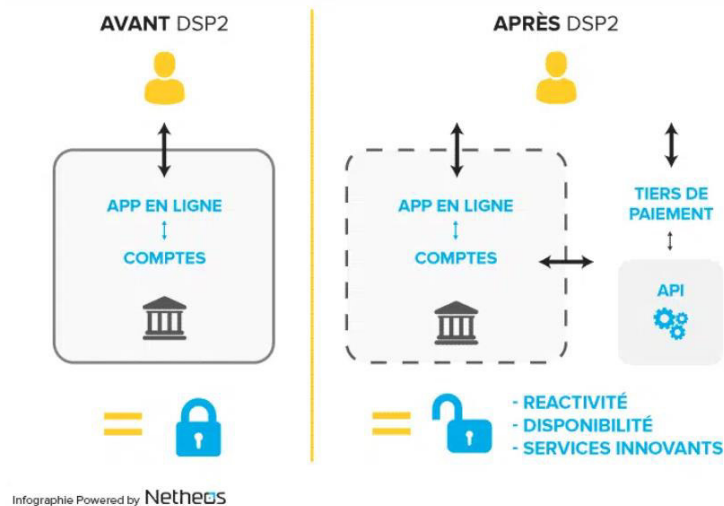


Figure 9 : Fonctionnement de la DSP2 (Netheos)

Pour donner un exemple de réglementation à l'échelle internationale, le Groupe d'action financière (GAFI) a construit des normes face au blanchiment d'argent ainsi qu'au financement du terrorisme. L'objectif est selon le GAFI : « les systèmes financiers et l'économie en général sont protégés contre les menaces de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et de la prolifération ce qui renforce l'intégrité du secteur financier et contribue à la sécurité et à la sûreté ». Le GAFI a caractérisé onze objectifs à atteindre afin d'arriver à onze résultats immédiats (Annexe 2). Les banques doivent suivre les recommandations du GAFI en mettant en place des « Know Your Customers » (KYC) qui « est une étude comportementale visant à détecter les profits à risque. Cela s'applique lors de l'ouverture d'un compte puis de manière continue avec la mise à jour des informations » selon BENNIS. L & BOUNAR.A (2022). Les banques doivent aussi surveiller les transactions suspectes et appliquer les mesures nécessaires afin de prévenir et détecter les activités dites illicites.

Il existe encore des multitudes de normes et de réglementations auxquelles les banques doivent se soumettre afin d'être conforme. On trouve également des réglementations plus générales en matière de sécurité de l'information comme les normes publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ISO/IEC 27001 et ISO/IEC 27002. Le Smart Global Governance nous apporte les informations suivantes : « ISO/IEC 27001 est une norme qui définit les exigences pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue d'un système de gestion de la sécurité de

l'information (SGSI). Son objectif est de sécuriser les actifs informationnels des entreprises. Les organisations qui répondent aux exigences de la norme ont la possibilité d'être certifiées par un organisme de certification accrédité après avoir réussi un audit ».

Le renouvellement constant de ces réglementations concernant les opérations bancaires numériques vient à son tour impacter les banques.

Les banques ont l'obligation d'investir dans tous les équipements nécessaires garantissant le respect de toutes ces normes comme des systèmes de sécurité robustes, des mécanismes d'authentification renforcés, des audits réguliers etc.

De plus, pour s'adapter les banques doivent mettre en place des formations sur la conformité réglementaire. Le personnel doit en effet être sensibiliser aux exigences de ces différentes lois afin de respecter et mettre en place les processus de surveillance nécessaires ainsi que les mises en place des pratiques imposées par les réglementations sur la transformation bancaire vers le numérique. Des collaborations avec des auditeurs et des experts en conformité sont aussi les bienvenues dans le but de garantir une conformité continue.

Pour faire face à toutes ces évolutions, les banques sont soumises à suivre de très près les changements législatifs à toutes les échelles, aussi bien nationaux que internationaux. En cas de changement ou de nouvelles règles, les banques doivent se tenir prêtes à toutes éventualités et mettre à jour leurs politiques et procédures pour se conformer à toutes les exigences potentielles.

Encore une fois, les banques sont tenues d'avoir une approche proactive pour garder une avance sur les réglementations. En conclusion, les banques sont une nouvelle fois forcées d'être dans un environnement en constante évolution dans un contexte de digitalisation. Le suivi des normes et réglementations nationales et internationales est incontournable pour elles. Elles doivent être en mesure de mettre en place des stratégies et tous les dispositifs nécessaires à leurs conformités, cela passe par la formation du personnel, l'investissement dans des systèmes poussés mais aussi dans l'étroite collaboration avec des services experts en conformité pour réussir dans ce climat.

La transformation numérique des services bancaires apporte certes un large panel d'opportunités, mais apporte aussi avec elle des défis que les banques doivent affronter. Dans notre deuxième section, nous avons pu voir les obstacles majeurs assimilés à la concurrence grandissante des start-ups financières et des Big-Techs, aux risques liés à la bonne gestion et à la protection des données, et enfin, le défis de se conformer sans cesse aux réglementations en constante évolution. Dans une troisième et dernière partie, nous allons maintenant nous concentrer sur les stratégies d'adaptation des banques face à cette mutation technologique. Nous verrons dans quelles mesures

les banques peuvent collaborer avec les fintechs, investir dans les technologies et compétences numériques, finalement, comment les banques peuvent réinventer leur modèle d'affaire afin de s'adapter au nouveau marché. Ces stratégies sont toutes dans le but de tirer pleinement profit des opportunités offertes par la digitalisation en surmontant aisément les défis inhérents à ce contexte.

PARTIE 3

-

LES STRATEGIES D'ADAPTATION DES BANQUES FACE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Le passage à la digitalisation a profondément révolutionné le paysage bancaire, créant, comme étudié dans nos parties précédentes des opportunités accompagnées de leurs défis à relever pour les banques.

Il est maintenant temps de voir dans cette dernière section, comment les banques ont mis en place des stratégies d'adaptation face à toutes ces transformations. Alors que le monde se tourne davantage vers des services en ligne, les banques doivent ajuster et repenser leur fonctionnement afin d'être en adéquation avec le numérique faisant partie intégrante de notre nouvelle ère. On étudiera les différents moyens que les banques ont pour profiter de la digitalisation afin de répondre aux attentes changeantes des consommateurs. Il conviendra d'analyser les collaborations des banques avec les fintechs ainsi que les investissements en matière de technologies numériques.

A. COLLABORATION AVEC LES FINTECHS ET LES START-UPS

Bien qu'il existe une forme de concurrence entre les banques et les fintechs, la coopération entre ces deux derniers est une solution clé dans ce contexte de transformation numérique du secteur bancaire. Il est intéressant de voir quels sont les avantages à en tirer pour les banques mais aussi pour les start-ups en matière d'innovation et d'élargissement des offres de services proposées.

Le Président de France FinTech, Alain Clot, vient définir les fintechs de la manière suivante : « Entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants et visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers ».

Les partenariats bancaires avec les fintechs peuvent prendre diverses formes : le rachat de fintech, des créations jointes ou encore des prises de participations dans les start-ups financières (Llorca, M. 2017). Les collaborations entre ces deux acteurs peuvent aussi prendre la forme de programme d'incubation en investissant en capital-risque pour accélérer les start-ups (Lee et Shin, 2017). L'étude suivante issue

du *Word Fintech Report 2018* de Capgemini vient mettre en avant les préférences des Fintechs en matière de collaboration avec les institutions financières.

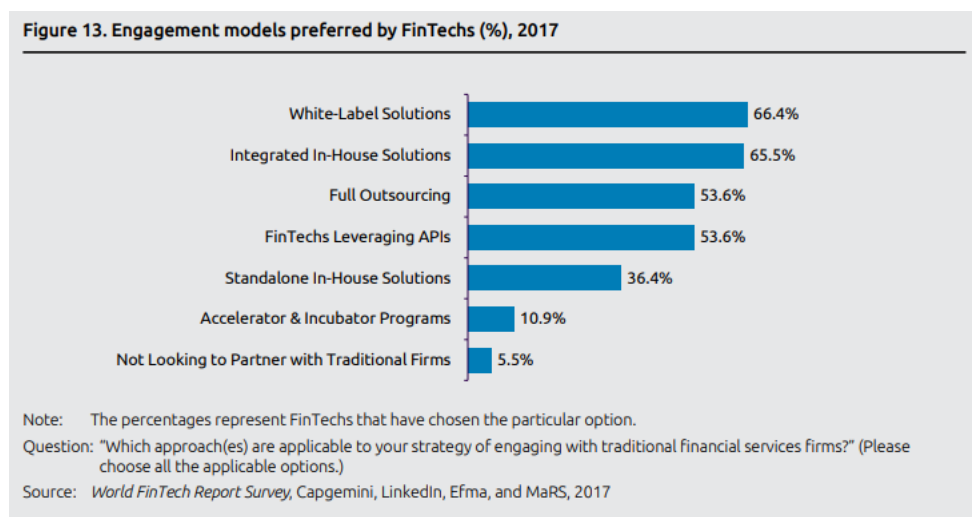


Figure 10 : Modèles d'engagement préférés des Fintechs en 2017 (Capgemini)

Ces collaborations permettent pour les banques de profiter du savoir-faire et de l'expertise technologiques des fintechs, pendant que les start-ups eux bénéficient de l'expertise réglementaire et de la clientèle bancaire. En clair, les deux acteurs viennent perfectionner leurs innovations ainsi que leurs performances (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018).

L'un des avantages majeurs à en tirer dans la collaboration est l'accélération de l'innovation. Les start-ups financières ont une expérience poussée en matière technologique comme l'intelligence artificielle ou encore dans l'analyse poussée des données. En travaillant mutuellement, les acteurs traditionnels et les nouveaux acteurs peuvent fusionner leurs forces afin de développer de nouveaux produits et services répondant aux besoins changeants des clients.

Travailler en collaboration avec les fintechs permettrait aux banques d'élargir leurs gammes de produits et services innovants et de répondre aux demandes et besoins diversifiés des clients. Cependant, ces collaborations ne se font pas sans défis. Il existe de nombreuses différences entre les deux acteurs comme des différences liées à la culture, aux réglementations ou encore aux enjeux. Ces différences peuvent effectivement créer des obstacles à une bonne collaboration. Ces défis impliquent une étude des potentiels partenaires en amont de toutes collaborations. On peut trouver dans le *Word Fintech Report 2018* de Capgemini une enquête menée auprès des fintechs répondant à la question suivante : « Quelle est l'importance des facteurs suivants pour une collaboration réussie entre les Fintechs et les institutions financières traditionnelles ? » :

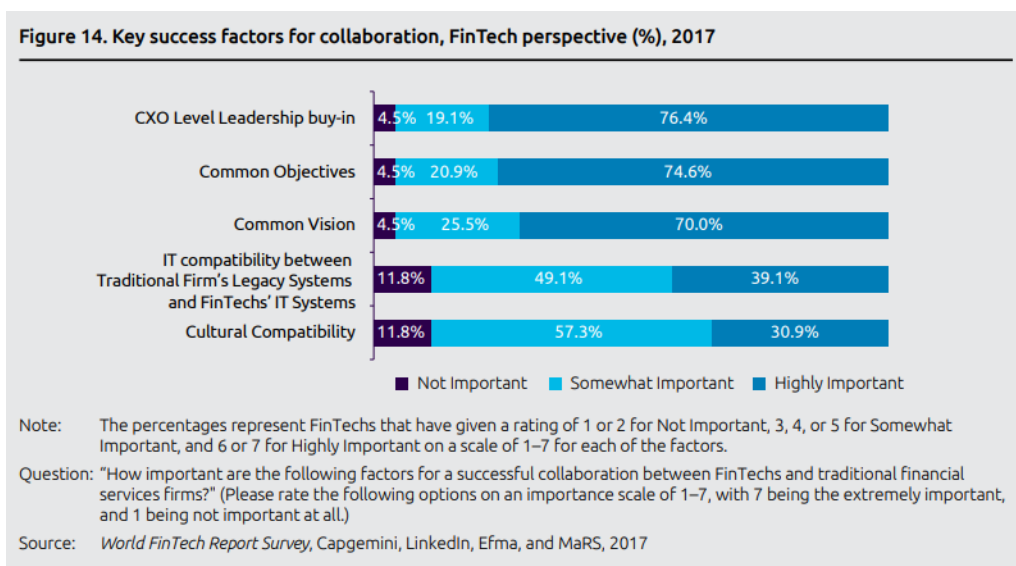


Figure 11 : Les facteurs clés de succès d'une bonne collaboration selon les Fintech en 2017 (Capgemini)

En somme, la collaboration entre banques et start-ups financières permet de nombreuses opportunités en matière d'innovation et d'élargissement du panel de produits et services financiers. Il est cependant important de bien choisir ces partenariats afin que la collaboration soit un succès.

Il existe un nombre grandissant de cas concret de collaboration entre les banques et les fintechs, il convient d'en mettre quelques-uns en lumière.

A titre illustratif, dans l'article de Chesneau, D. (2019) il est cité plusieurs exemples de cas français : « quand BNP Paribas a acheté le Compte Nickel, quand le Crédit Mutuel Arkéa a racheté Leetchi (la plateforme de cagnottes en ligne). Dans la foulée, la BPCE a acquis le Pot Commun (même concept que Leetchi), puis la banque mobile Fidor ; le Crédit agricole est entré au capital de Linxo (une application pour gérer son budget) ; la néo-banque Morning a été rachetée par la banque Edet (filiale du groupe E. Leclerc), etc. En 2017 et 2018, les alliances de ce type ont explosé ».

Pour détailler un de ces collaborations, BNP Paribas, une des plus importantes banques françaises a en effet acheté en 2017 le Compte Nickel créée en 2014 et détient aujourd'hui 95% du capital de ce dernier. Leurs alliances stratégiques a permis à cette banque d'acquérir les services de paiement que la start-up française propose : « ouvert à toute personne physique à partir de douze ans ou plus, sans condition de revenus et sans possibilité de découvert ni de crédit » selon Wikipédia. Le Compte Nickel, lui, a pu bénéficier d'une clientèle de la banque BNP Paribas.

Nous pouvons également parler d'une autre banque française qui est la Société Générale. Cette banque a été la première banque française en 2015 à acquérir (via sa filiale Boursorama) une start-up

financière Fiducéo, spécialisée dans la gestion de finances personnelles en ligne. La Société Générale continue sur sa lancée de collaboration avec les fintechs en 2018 avec des investissements dans le capital de TagPay (plateforme bancaire digitale), des prises de participation dans la plateforme française de vente en ligne de voitures d'occasion Reezocar ainsi que l'acquisition de Lumo qui est cette fois-ci une plateforme de financement participatif utile au développement durable. La Société Générale est donc une banque française en adéquation avec ce système de collaboration avec les start-ups financières, la directrice de l'innovation de la Société Générale Claire Calmejane a d'ailleurs affirmé : « Nous intensifions nos interactions avec les startups en France et à l'international, avec l'ambition de développer de nouveaux partenariats stratégiques. L'objectif ? Alimenter notre stratégie d'open banking, soutenir la transformation de nos métiers et créer de nouveaux modèles commerciaux qui apportent de la valeur à nos clients ».

En conclusion, la collaboration des banques et fintechs est un élément essentiel à la bonne réussite de la transformation digitale du secteur financier. Ces stratégies permettent aux banques d'étendre leurs offres de services financiers afin de répondre au mieux aux nouvelles attentes des clients. Néanmoins, les banques doivent veiller à bien choisir leurs partenaires en étudiant leurs caractéristiques. Ces partenariats se font de plus en plus nombreux et viennent donner des opportunités aux banques ayant optées pour les collaborations avec les start-ups financières.

Les partenariats avec les fintechs élaborent un bon plan stratégique pour les banques leurs permettant de s'adapter de façon optimale à la transformation numérique. Les banques ne doivent cependant pas en rester là : elles doivent également investir dans leurs transformations vers le digital en matière de technologies et de compétences nécessaires dans ce nouveau contexte.

B. INVESTISSEMENT DANS LES TECHNOLOGIES NUMERIQUES ET LES NOUVELLES COMPETENCES

Le passage à l'ère numérique force les banques comme toutes les entreprises à investir dans les nouvelles technologies et à acquérir des nouvelles compétences utiles à cette transformation.

Il est important d'identifier les technologies émergentes et judicieuses à cette digitalisation comme le déploiement des intelligences artificielles, des systèmes d'informations, des services cloud, la cyber sécurité, l'automatisation des processus etc.

Les banques ont compris que l'innovation dans les technologies est devenue la clé de réussite dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Ces dernières années, les banques ont fortement investi dans les services bancaires numériques. Cela comprend la création d'applications mobiles, de plateformes en ligne permettant une multitude d'action comme signer électroniquement, des moyens de paiements numériques, de suivre ces comptes, d'effectuer des virements etc. Dans le cadre de mon stage au Crédit Agricole, il nous a été présenté une nouvelle offre innovante « Mon Sécuricoffre » permettant de simplifier et sécuriser la vie numérique des clients. Le coffre numérique intelligent sera tout d'abord déployer dans trois caisses régionales (Provence Cote d'Azur, Alpes Provence et Sud Rhône Alpes) à compter de mi-mai 2023. Cette nouvelle offre de banque au quotidien, accessible sur le portail client du Crédit Agricole, permettra aux utilisateurs de récupérer leurs documents importants auprès de 190 fournisseurs de services (impôts, MSA, Ameli, Orange...), de les classer et les partager sans effort et en toute sécurité. La généralisation de l'offre est planifiée au quatrième trimestre 2023 et la banque a encore des multitudes de projets innovants pour 2024. Les banques ont donc bien compris qu'investir dans de nouveaux services financiers est primordial pour assurer une bonne expérience client dans ce monde digitalisé.

Les banques ont tout intérêt à également investir dans la technologie de demain qui est l'intelligence artificielle pour répondre aux nouvelles attentes des clients. Le recours à l'intelligence artificielle est aujourd'hui déterminant pour les banques afin qu'elles restent performantes. L'IA est utilisable pour de multiples usages : gestion, automatisation, analyse, chat bots etc. Dans le rapport de Wavestone sur l'intelligence artificielle et la banque de demain (2018), l'utilisation d'IA est classée en trois grands axes stratégiques qui sont les suivants :

- Efficacité opérationnelle : optimisation et automatisation des tâches répétitives, et manuelles ce qui permet d'augmenter la productivité et permettre aux personnels de se

concentrer sur des missions d'une plus haute importance (« préparation des rendez-vous, détection des fraudes, analyse prédictive des comportements client etc. »)

- Relation client : utilisation des Chat Bots pour garantir des réponses rapides et immédiates 24h/24h, cela permet de réduire les délais d'attente et donc d'améliorer les expériences clients, les interfaces de Chat Bot permettent un accès direct et rapide aux services clients.
- Développement commercial : aide à la gestion de portefeuille avec une gestion et catégorisation des courriels des clients, système de recommandations et propositions pour les clients ou encore analyse des données pour détecter les potentiels risques.

Les IA les plus poussées permettent même de traiter une quantité astronomique de données et repèrent sans difficulté les comportements anormaux : l'IA vient même aider dans les pratiques de cyber sécurité afin de détecter tous comportements frauduleux.

L'IA est devenue une technologie incontournable pour les stratégies bancaires afin qu'elles optimisent leurs performances dans ce nouvel environnement financier.

En parallèle, il est aussi essentiel pour les banques d'identifier les compétences clés de réussite dans la digitalisation bancaire.

N'étant plus dans un modèle classique, les banques doivent acquérir de nouvelles compétences afin de s'adapter aux nouveaux défis et aux changements numériques. Les compétences requises dans le monde du travail ont bien changé avec la venue de la numérisation. Dans l'article de CUKIER, W., MCCALLUM, K. E., EGBUNONU, P., & BATES, K. (2021), une étude de comparaison des compétences requises a été réalisé sur la base des rapports de « Jobs Report 2020 » et « Jobs Report 2018 » :

Tableau 2 : Comparaison des principales compétences demandées et nécessaires dans l'avenir du travail

	FEM 2020	FEM 2018	changement dans le classement
Raisonnement analytique et innovation	⊙	⊙	—
Apprentissage actif et stratégies d'apprentissage	⊙	⊙	⊕
Résolution de problèmes complexes	⊙	⊙	⊕
Pensée critique et analyse	⊙	⊙	⊕
Créativité, originalité et initiative	⊙	⊙	—
Leadership et influence sociale	⊙	⊙	⊕
Utilisation, suivi et contrôle de la technologie	⊙	—	Ajouté
Conception technologique et programmation	⊙	—	Ajouté
Résilience, tolérance au stress et flexibilité	⊙	—	Ajouté
Raisonnement, résolution de problèmes et idéation	⊙	⊙	⊕
Souci du détail et fiabilité	⊙	⊙	Chuté
Intelligence émotionnelle	⊙	⊙	Chuté
Coordination et gestion du temps	⊙	⊙	Chuté

Source : Forum économique mondial. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*; Forum économique mondial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.

Figure 12 : Comparaisons des principales compétences demandées et nécessaire dans l'avenir du travail (Jobs Report 2020)

On observe qu'aujourd'hui, les compétences nécessaires dans lesquelles il faut investir sont plus tournées vers les capacités analytiques, le suivi de la technologie, la gestion des systèmes d'information ou encore la capacité à innover. Il est nécessaire pour les banques d'effectuer une analyse approfondie des compétences acquises de son personnel ainsi qu'identifier les lacunes et les compétences manquantes afin d'effectuer un travail dessus.

Une fois les compétences ciblées, les banques doivent impérativement former leurs personnels et développer les qualifications essentielles au bon déroulement et recruter selon ces nouveaux critères de compétences tout en favorisant un apprentissage continu. Les banques doivent favoriser l'adoption des technologies numériques au sein des équipes et encourager l'innovation.

Ces investissements en matières de technologies et de nouvelles compétences offrent de nombreux avantages pour les banques. Elles ont la possibilité d'offrir de nouveaux produits et services et d'améliorer l'expérience client. L'investissement dans les nouvelles compétences numériques renforce les banques face à leurs nombreux défis de sécurité ou encore de protection des données en poussant le personnel à modifier leurs façons de travailler.

En conclusion, les banques doivent se réadapter en modifiant leur modèle d'affaire afin de garder leur part de marché. En collaborant avec les start-ups financières, en identifiant les investissements technologiques nécessaires et en développant les compétences clés requises, les banques arriveront à renforcer leurs capacités à innover afin de s'adapter aux nouvelles tendances technologiques dans le but de rester compétitives sur le marché et de prendre la digitalisation sous le bon angle afin de profiter pleinement de tous les avantages qu'elle engendre.

CONCLUSION

La digitalisation a complètement bouleversé le climat bancaire au point de supprimer peu à peu le modèle traditionnel bancaire et d'arriver à l'émergence d'un nouveau modèle d'affaire pour les banques.

Ce phénomène a offert des opportunités non négligeables aux banques permettant l'optimisation de l'expérience client, le déploiement d'un large panel de nouveaux produits et services numériques ainsi que la réduction des coûts opérationnels que les banques subissent.

Cependant, comme nous avons pu le voir dans notre développement, il est important de noter qu'outre ces avantages, les banques ont également des défis provoqués par ce nouveau contexte à relever. Les banques doivent rester compétitives face à la nouvelle concurrence qui les atteint provenant des fintechs et des géants du net. Le problème de la protection et de la sécurité des données est également un défi majeur que les banques se doivent de surmonter. Se conformer aux exigences réglementaires en constante évolution doit aussi constituer un point central pour les banques.

Pour réussir leurs passages aux numériques, les banques doivent adopter des comportements proactifs afin de rester compétitives et de continuer à répondre aux différentes attentes et besoins des clients qui ne cesseront d'évoluer dans le futur. Pour cela, stratégiquement, les banques ont tout intérêt à collaborer avec les start-ups financières afin de bénéficier de leurs avantages innovants. Enfin, les investissements en matières technologiques et en nouvelles compétences requises sont primordiaux pour les banques pour qu'elles puissent s'adapter et profiter pleinement de tous les bénéfices que la digitalisation amène.

Entretenir une culture d'innovation permanente et d'une très grande importance pour les banques. En motivant les équipes à l'innovation, la créativité et à la recherche continue de solutions novatrices les banques seront en capacité de rester à la pointe de la digitalisation et prêtes à anticiper tous les changements probables en termes de besoins des clients afin de maintenir une expérience client satisfaisante.

En somme, les banques sont poussées à adopter une mentalité ouverte à l'innovation pour prospérer dans cette transformation numérique qui ne cessera d'évoluer.

BIBLIOGRAPHIE

- Aijaz A. Cheikh (2015) Adoption des services bancaires mobiles : une revue de la littérature. *Télématique et informatique* 32(1), 129-142.
- Arlotto, J., Sahut, J. & Teulon, F. (2011). Le concept de Business Model au travers de la littérature. *Gestion 2000*, 28, 33-47.
- B.J.Drasch, A.Schweizer and N.Urbach. 2018. Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, 26-42.
- Bennis, L. et Benayyad, F (2021) «La transformation digitale des banques au Maroc», *Revue Française d'Economie et de Gestion* 3 (5), 27–38.
- Chesneau, D. (2019). *Fintechs et banques : coopération et coopération*. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2019, 45-50
- Dalla Pozza, I. & Texier, L. (2017). Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance. *Gestion 2000*, 34, 141-156.
- de Vauplane, H. (2015). Les nouveaux acteurs de la finance. *Revue d'économie financière*, 118, 27-35.
- El Yaacoubi , Y. and Bennani, H. 2022. Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5, 1.
- Guersent, O. (2015). Quelle régulation pour les nouveaux entrants dans l'industrie des paiements ?. *Revue d'économie financière*, 120, 169-180.
- Haloui, M. A. E. (2021). APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), Article 3.
- I.Anagnostopoulos. (2018). *Journal of Economics and Business*, 100, 7-25.
- I.Lee, Y.J.Shin. (2017). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, 35-46.
- Josse, J. (2015). LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES
- Klein, O. (2015). Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne. *Revue d'économie financière*, 120, 17-22.

- Klein, O. (2019). Stratégies de la banque de détail face à la révolution technologique. *Revue d'économie financière*, 135, 193-206.
- Laghmam, I. (2020). La révolution digital dans le secteur bancaire : quel impact sur les professionnels et les consommateurs, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4 (2) , 1066 – 1080
- Lamarque, É. & Maurer, F. (2009). Le risque opérationnel bancaire: Dispositif d'évaluation et système de pilotage. *Revue française de gestion*, 191, 93-108.
- Llorca, M. (2017). Les banques aux prises avec les fintech. *L'Économie politique*, 75, 43-58.
- Loubna TOURABI Majda ALAOUI Ouiam RAHAOUI (2022) LA DIGITALISATION BANCAIRE IMPACT SUR LES FONCTIONS RISQUE ET CONTRÔLE *Revue economie et société*, 3, 20-37.
- Moufakkir, M., & Qmichchou, M. (2020). L'innovation dans l'industrie bancaire et financière : Une revue de littérature. *Revue Internationale d'Economie Numérique*, 2(1), 01-20.
- Raja, J., Velmurgan, Senthil M. and Seetharaman A. (2008) E-Payments: Problems and Prospects. Malaysia: *Journal of Internat Banking and Commerce*.
- Sahut, J. & Lantz, J. (2011). Quel Business Model et performance pour les banques par Internet ?. *Management & Avenir*, 42, 232-246.
- T. Dufour, M. Vileyn, O. Fliche, J. Dorlencourt, G. Clément (2018) *La transformation numérique dans le Secteur Bancaire Français » ACPR Banque de France n°131*.
- Weill, L. (2019). L'impact des Fintech sur la structure des marchés bancaires. *Revue d'économie financière*, 135, 181-192.
- Z. Bezovski (2016) The future of the mobile payment as electronic payment system *Eur. J. Bus. Manag.*
- ZAIDANE, K. (2022). La relation client-banque repensée par l'adoption des applications mobiles : Revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , 3 (6-1), 268-278.

WEBOGRAPHIE

Flexio. *Comment atteindre l'excellence opérationnelle ?* Disponible sur : <https://www.flexio.fr/comment-atteindre-excellence-operationnelle/>

BeaBoss. *Coûts opérationnels.* Disponible sur : <https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/Couts-operationnels-239971.htm#:~:text=Les%20co%C3%BBts%20op%C3%A9rationnels%2C%20aussi%20appel%C3%A9s,leur%20%C3%A9volution%20demeure%20souvent%20complexe.>

FuturaScience. *Fintech qu'est ce que c'est ?* Disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/finances-fintech-19068/>

LaFinancePourTous. *Fintechs.* Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/fintechs/>

CNIL. *RGPD : De quoi parle t-on ?* Disponible sur : <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on#:~:text=Le%20sigle%20RGPD%20signifie%20%C2%AB%20R%C3%A8glement,territoire%20de%20l'Union%20europ%C3%A9enne.>

Banque de France. *2eme Directive sur les services de paiement* Disponible sur : <https://www.banque-france.fr/stabilite-financiere/securite-des-moyens-de-paiement-scripturaux/2eme-directive-sur-les-services-de-paiement>

CNIL. *RGPD : Par où commencer ?* Disponible sur : <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-par-ou-commencer>

Netheos. *DSP2 : quels enjeux ?* Disponible sur : <https://www.netheos.com/fr/blog/dsp2-quels-enjeux>

GAFI. *Un système efficace de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme* Disponible sur : <https://www.fatf-gafi.org/fr/publications/Gafiengeneral/Efficacite.html>

Smart Global Governace. *ISO 27001 / 27002 ISO (Organisation Internationale)* Disponible sur : <https://www.smartglobalgovernance.com/fr/conformite-iso-27001-simplifiee-plateforme-de-conformite->

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : IMPACT DU DIGITAL SUR LE METIER DU GESTIONNAIRE BACK OFFICE (BEZIADE & ASSAYAG, 2014 P. 14)	18
FIGURE 2 : EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DANS LES FINTECHS FRANÇAISES (FRANCE FIN TECH)	22
FIGURE 3 : ASCENSION DES GAFAM (STATISTA)	23
FIGURE 4 : NOMBRE ANNUEL DE MENAGES VICTIMES DE DEBIT FRAUDULEUX SUR LEUR COMPTE BANCAIRE ET PROPORTION DE MENAGES VICTIMES ENTRE 2010 ET 2017 (INSEE – ONDRP – SSMSI).....	26
FIGURE 5 : RISQUE INFORMATIQUE (ACPR).....	26
FIGURE 6 : CYBER SECURITE (ACPR).....	27
FIGURE 7 : FORMATIONS E-LEARNING SUR LA PROTECTION DES DONNEES.....	28
FIGURE 8 : QUATRE ACTIONS MAJEURES AFIN DE RESPECTER DE LA RGPD (CNIL)	30
FIGURE 9 : FONCTIONNEMENT DE LA DSP2 (NETHEOS).....	31
FIGURE 10 : MODELES D’ENGAGEMENT PREFERES DES FINTECHS EN 2017 (CAPGEMINI)	36
FIGURE 11 : LES FACTEURS CLES DE SUCCES D’UNE BONNE COLLABORATION SELON LES FINTECH EN 2017 (CAPGEMINI)	37
FIGURE 12 : COMPARAISONS DES PRINCIPALES COMPETENCES DEMANDEES ET NECESSAIRE DANS L’AVENIR DU TRAVAIL (JOBS REPORT 2020).....	40

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

GRC : Gestion Relation Client

FINTECHS : Financial Technology ou Technologie Financière

GAFAM : Google Apple Facebook Amazon Microsoft

DDos : Distributed Denial of Service ou déni de service distribué

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

KYC : Know Your Customer ou connaissez vos clients

CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés

RGPD : Règlement général sur la protection des données

DSP2 : Deuxième Directive des Services européenne sur les services de Paiement

API : Application Programming Interface ou « interface de programmation d'application

GAFI : Groupe d'Action Financière

IA : Intelligence Artificielle

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Impact de la digitalisation sur les métiers bancaires.....	52
Annexe 2 : Les onze résultats immédiats gafi.....	53

ANNEXE 1 : IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LES METIERS BANCAIRES

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

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

Source : (Béziade & Assayag, 2014 p.44)

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

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

Source : (Béziade & Assayag, 2014 p.46)

ANNEXE 2 : LES ONZE RESULTATS IMMEDIATS GAFI

- 
- 1 | Risque, politique et coordination**
Les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme sont compris et, le cas échéant, des actions sont coordonnées au niveau national pour lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération.
 - 2 | Coopération internationale**
La coopération internationale fournit des informations, des renseignements financiers et des preuves adéquates, et facilite les actions à l'encontre des criminels et de leurs biens.
- 
- 3 | Contrôle**
Les autorités de contrôle surveillent, contrôlent et réglementent de manière adéquate les institutions financières et les entreprises et professions non financières désignées afin de s'assurer qu'elles respectent les obligations de LBC/FT en fonction de leurs risques.
 - 4 | Mesures préventives**
Les institutions financières et les entreprises et professions non financières désignées mettent en œuvre de manière satisfaisante des mesures préventives en matière de LBC/FT en fonction de leurs risques et déclarent les opérations suspectes.
 - 5 | Personnes morales et constructions juridiques**
L'utilisation des personnes morales et des constructions juridiques à des fins de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme est évité, et des informations sur leurs bénéficiaires effectifs sont accessibles aux autorités compétentes sans entraves impédiments.
- 
- 6 | Renseignements financiers**
Les renseignements financiers et toutes les autres informations pertinentes sont utilisés de manière appropriée par les autorités compétentes dans le cadre des enquêtes sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.
 - 7 | Enquêtes et poursuites en matière de blanchiment de capitaux**
Les activités et les infractions de blanchiment de capitaux font l'objet d'enquêtes et les auteurs d'infractions sont poursuivis et font l'objet de sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives.
 - 8 | Confiscation**
Le produit et les instruments du crime sont confisqués.
 - 9 | Enquêtes et poursuites en matière de financement du terrorisme**
Les activités et les infractions de financement du terrorisme font l'objet d'enquêtes et les personnes qui financent le terrorisme font l'objet de poursuites et de sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives.
 - 10 | Sanctions financières en matière de financement du terrorisme**
Les terroristes, organisations terroristes et les personnes qui financent le terrorisme ne peuvent collecter, transférer et utiliser des fonds, ni exploiter l'utilisation des organisations à but non lucratif à des fins de financement du terrorisme.
 - 11 | Sanctions financières en matière de financement et de la prolifération**
Les personnes et entités impliquées dans la prolifération des armes de destruction massive ne peuvent collecter, transférer et utiliser des fonds, conformément aux Résolutions applicables du Conseil de Sécurité des Nations Unies.

Source : GAFI

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - LES OPPORTUNITES DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES	10
A. AMELIORATION DE L'EXPERIENCE CLIENT.....	11
B. BUSINESS MODEL ET DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES	14
C. REDUCTION DES COUTS OPERATIONNELS.....	17
PARTIE 2 - LES DEFIS DE LA DIGITALISATION POUR LES BANQUES	20
A. CONCURRENCE DES FINTECHS ET DES GEANTS DE LA TECHNOLOGIE	21
B. RISQUE EN MATIERE DE SECURITE ET DE PROTECTION DES DONNEES.....	25
C. REGLEMENTATION EN CONSTANTE EVOLUTION.....	30
PARTIE 3 - LES STRATEGIES D'ADAPTATION DES BANQUES FACE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	34
A. COLLABORATION AVEC LES FINTECHS ET LES START-UPS	35
B. INVESTISSEMENT DANS LES TECHNOLOGIES NUMERIQUES ET LES NOUVELLES COMPETENCES	39
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE	43
WEBOGRAPHIE	45
TABLES DES FIGURES	47
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES	48
TABLES DES ANNEXES	49
TABLES DES MATIERES	52