



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques
Volume 5, numéro 14
Octobre-Décembre 2022
p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488
<https://doi.org/10.62912/>

**DIGITALISATION DU SECTEUR BANCAIRE : UN PROCESSUS IRREVERSIBLE
POUR LA REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

Jean-Claude MOLIPE MANDONGO

Professeur Associé au Département des Sciences Economiques à l'Université Pédagogique
Nationale (UPN)/Kinshasa-RDC

RESUME

Cet article aborde l'épineuse question de la révolution digitale qui est en marche depuis plusieurs années dans le secteur bancaire. Maintenant, il s'agit de passer de la digitalisation des process à celle du modèle en optimisant les données. Passer de la digitalisation des process à la digitalisation du modèle. Tel est l'enjeu du secteur bancaire. Il se pose donc la question sur son impact sur la chaîne de valeur, en termes de sécurité, de régulation, d'impact sur les parties prenantes.

Mots-clés : digitalisation, secteur bancaire, process, internet.

ABSTRACT

This paper addresses the thorny issue of the digital revolution that has been underway for several years in the banking sector. Now it is a question of moving from the digitalisation of processes to the digitalisation of the model by optimising the data. Moving from the digitalisation of processes to the digitalisation of the model. This is the challenge facing the banking sector. The question is therefore raised as to its impact on the value chain, in terms of security, regulation and impact on stakeholders.

Keywords : digitalisation, banking sector, process, internet.

INTRODUCTION

Un chercheur se doit de garder à l'esprit la modestie ou même la modération dans ses travaux. Dans le cas contraire, il va croire inventer la

roue, alors que celle-ci existe déjà. Voilà pourquoi, pour éviter ce piège, il doit au préalable faire l'état de la question.

Il s'agit de la prise de connaissance des théories élaborées et des études techniques ou non publiées dans les temps et des pays aussi divers que possibles ayant un rapport avec le sujet que l'on se propose d'étudier.¹

Faisant suite à cette recommandation toute pertinente, nous avons consulté les écrits de plusieurs auteurs touchant au sujet que nous traitons dans cette dissertation « Examen final » lesquels sont cités tout au long de notre travail.

Tout en respectant les opinions de nos prédécesseurs, nous nous démarquons d'eux en allant au-delà du simple aspect analytique de la bonne gouvernance en général. Nous avons observé un aspect explicatif, pour démontrer que depuis le débarquement des banques mobiles sur le secteur, la concurrence s'accroît fortement. En effet, elles remportent davantage de parts de marché, au détriment des enseignes traditionnelles.

Toutefois, si les clients exigent un service bancaire en ligne de qualité, la majorité d'entre eux préfèrent le contact humain en cas de besoin de conseils.

A l'ère du digital, les banques traditionnelles se sentent menacées par l'émergence des enseignes numériques.²

Selon elle, les agences bancaires Françaises sont les moins menacées dans la zone euro. En effet, 70% des clients Français veulent en même temps bénéficier d'un conseil clientèle physique, mais également d'un meilleur service en ligne, à savoir les consultations de leurs comptes via Internet qui sont devenues des habitudes pour eux.

La transformation numérique est un tournant inévitable pour les banques. Car, pour être en phase avec l'évolution du marché, les enseignes

¹ COMBESSIE J.C., *La méthode sociologique*, La Découverte, Paris, 1996.

² Marie-Anne BARBAT-LAYANI : directrice générale de la Fédération Bancaire Française (FBF) ; interviewée sur l'avenir des banques physiques, dans l'émission « Les Décodeurs de l'Eco » de BFM Business ; 2017 ».

se sont également mises à digitaliser leurs services pour améliorer le processus et l'expérience client.

En effet, les raisons qui poussent les titulaires de compte à préconiser ou à dissuader son entourage de devenir client d'une certaine banque sont la qualité de service de celle-ci.

Notre étude indique que les clients considèrent la banque en ligne comme la plateforme où l'on peut parcourir des informations sur les produits, par exemple avant de se rendre en agence pour un rendez-vous. Pour autant, ce n'est que lorsque la navigation en ligne est combinée avec des services personnalisés et interactifs qu'elle devient « très appréciée ».

Le digital dans le secteur bancaire a permis la présence des agences parallèles pour les cartes bancaires qui s'imposent et augmentent annuellement selon la demande. Elles ont encore un vaste potentiel à exploiter et resteront en première place des modes de paiement pour de nombreuses années à venir. Nous allons tenter de savoir :

Que serait le comportement des banques face à la révolution ou innovation de la digitalisation : relever les faiblesses du système traditionnel face à la mutation ; voire les futurs enjeux de la digitalisation dans le secteur bancaire.

La digitalisation bancaire aura qu'on le veuille ou non un impact sur les métiers de la banque tels qu'ils sont perçus aujourd'hui. On s'intéressera à son évolution la plus susceptible de connaître une mutation dans la banque. Ainsi notre problématique dans nos recherches se dégage en ce terme : Quelles seraient les enjeux du digital dans le secteur bancaire ? Les banques ont-elles réussi leur transformation digitale ?

Dans ce contexte de forte mutation que le secteur bancaire se réinvente absolument. Les activités financières jusqu'alors réservées aux banques sont en train de passer le cap de la digitalisation, et le marché est en train de se désintermédiar à très grande vitesse.

La digitalisation bancaire se rapproche davantage de la banque mobile. Elle est avant tout entièrement optimisée pour le mobile, dotée d'une

application conçue pour être fluide et posséder toutes les fonctionnalités d'un site internet.

Avant tout, l'évolution de ce métier passe par la dématérialisation des instruments de paiement. A travers la révolution observée dans ce métier on peut imaginer une véritable dématérialisation du chèque papier qui sera remplacé par le « chèque image » obtenu par la lecture d'un code-barres, qui fera une économie considérable de papier. D'autre part, une modification des activités et des compétences liées à ce métier s'observent. C'est pourquoi l'hypothèse soutient que le digital dans les banques sert comme un outil de stratégie afin de se rapprocher des clients à travers les moyens du numérique et d'Internet, il sert aussi à modifier et améliorer les conditions de travail en interne. Nous disons que jusqu'à ce jour les banques s'impliquent fortement dans la digitalisation de son secteur.

De manière générale, la transformation digitale des grandes entreprises a tardé à démarrer, et aucune d'entre elles ne l'a réellement terminée. Les banques en particulier ont pris du temps pour s'intéresser à des impératifs d'aujourd'hui, notamment à la nécessité de repenser l'expérience client à l'heure du digital.

Pour étayer son argumentation par une ou à plusieurs méthodes, nous voulons démontrer qu'avec l'évolution numérique les banques sont obligées de se soumettre aux exigences de la digitalisation (Fintech) pour se maintenir et arriver à satisfaire sa clientèle. Pour y parvenir, nous avons utilisé les méthodes qui ont permis de dégager et d'analyser les différents enchaînements logiques et fonctionnels.³ Comme on peut le remarquer, le choix d'une méthode s'inscrit dans la stratégie de recherche. On ne peut isoler les méthodes, les abstraire, ni des voies ouvertes par les intérêts du chercheur (question, valeur, idéologie ou théories et ses objectifs) ni des caractéristiques de l'information accessible.

Une méthode, guide pour la route, éclaire, mais ne décide pas la route, assurer la pertinence d'une méthode, c'est l'ajuster aux questions

³ PAPAOGLOU M. P. et GEORGAKOPOULOS D., Service Oriented Computing , Communication of the ACM 46, 2003.

posées et aux informations accessibles. Autrement dit ; c'est l'ajustement des méthodes aux questions et hypothèse de la recherche.⁴

Au terme de cette étude, nous comptons aboutir à un schéma général et complet des réflexions dégagées soit aux avis d'experts soit à la documentation. Nous avons utilisé les méthodes qui ont permis de dégager et d'analyser les différents enchainements logiques et fonctionnels.

En effet, une méthode de travail scientifique est un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifié.⁵ Nous avons utilisé la méthode comparative.

Comparer, c'est, dans un premier temps, distinguer et séparer des ressemblances et différences, regrouper des éléments en fonction de leurs caractères communs en distinguant d'autres dont les caractères différent. C'est aussi constituer des types de situations, des comportements⁶...

En règle générale "méthode comparative" ne signifie vraiment pas "comparaison", mais aussi une approche (méthodologie) pour étudier une certaine classe de problèmes. La méthode comparative nous a permis de remonter dans l'histoire pour voir comment ont évolué les banques traditionnelles avant la digitalisation. Aussi comparer ce qui s'est fait et la pratique d'aujourd'hui dans le contexte de l'évolution bancaire. Cette comparaison est utile, car elle nous a permis de nous situer par rapport aux mutations auxquelles les banques sont confrontées.

Cette méthode offre un élément irremplaçable pour des problèmes devant lequel le simple raisonnement courant est insuffisant. En effet, cette méthode que nous avons jugée plus globale que la méthode fonctionnelle et structuraliste, nous a permis de considérer la notion de système qui est constituée des éléments liés les uns aux autres. C'est tout le système qui est perturbé.

⁴ VERBUGGE H., *Traité de comptabilité des banques*, Comptables, commerciales et financières, Bruxelles, 2009.

⁵ MISHKINI F., *La monnaie, banque et marché financière*, Nouveaux horizons, Paris, 2007.

⁶ MIKDOSHI K., *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Ed. Economica, Paris, 1998.

En effet on peut penser à une amélioration en matière de compétence du métier de gestionnaire backoffice une sorte de montée en gamme dans laquelle le gestionnaire Back Office sera amené à réaliser des opérations de contrôle, même si cela n'entraînera pas de profonde modification du métier.

Démontrer un fait, c'est le vérifier, le prouver, cette opération peut être mathématique lorsqu'elle est basée sur des données chiffrées et non mathématique dans le cas contraire.⁷

Dans notre analyse, cette méthode nous a permis de mettre en évidence la place de la digitalisation dans le secteur bancaire. Suivi des techniques de recherche sont des procédés opératoires, des moyens concrets de collecter des données intégrées par des méthodes de recherche.

Elle nous a conduits à la consultation des condensés statistiques, bulletins mensuels, revues scientifiques, rapports annuels, articles, ouvrages et autres documents en rapport avec notre dissertation. Un outil par lequel nous avons fait la recension des différents éléments existant sur le domaine qui est le nôtre. Elle est un moyen utile qui nous a permis de collecter des informations nécessaires dans le cadre de notre travail. Dans des situations marquées par une carence d'informations systématisées, l'observation peut servir à produire des éléments importants dont on a besoin pour décrire une situation. Pour Mubake, l'observation stimule le sens, l'imagination et l'imitation et peut permettre de déceler d'un coup d'œil rapide la cause et le nœud de problème, en fin de concevoir de solution rapide.⁸

L'approche à adopter, tout au long de cette étude, repose sur son hypothèse qui veut vérifier le comportement des banques face à la digitalisation et la numérisation dans le secteur bancaire.

⁷ MUTAMBA L., *Congo/Zaire: la faillite d'un pays déséquilibré, marché économique et ajustement (1988-1999)*, L'Harmattan, Paris, 1999.

⁸ SANTOMERO, "What do financial intermediaries do?", dans *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, 2001 ; BAGEHOT W., *Lombard Street: A Description of the Money Market*, H.fS. King, Londres, 1873/C. CALOMIRIS, "Building an incentive-compatible.

L'objet de notre étude indique déjà la motivation de son choix. Nos recherches enrichissent non seulement la science mais s'imposent aussi aux banques qui doivent résister et se maintenir face à cette machine puissante « digitalisation ».

Sur le plan pratique, cette étude est utile aux gestionnaires des banques qui bien sûr ne trouvent pas des recettes bien faites, mais au moins quelques voies de sortie pour résoudre, dans la mesure du possible, la question de gestion des opérations de banques. Pour satisfaire les attentes de ses clients et répondre à de nouveaux besoins, la banque d'aujourd'hui doit adapter ses stratégies et se conformer à de nouveaux standards.

Toutefois, pour une vraie transformation vers la digitalisation quotidienne, le rôle des banques seules ne suffit pas. L'implication du pouvoir public est nécessaire pour l'aider à son aboutissement. Car la transformation numérique doit se faire de bout en bout. Notre étude comprend une introduction générale, trois points principaux et une conclusion générale.

I. THEORISATION DE LA DIGITALISATION BANCAIRE

Dans ce premier point nous allons développer les sections suivantes : digitalisation, secteur bancaire, processus, irréversible.

I. 1. La digitalisation

L'adjectif digital signifie « qui se rapporte aux doigts ». Il vient du latin *digitus*, « doigt » (Académie Française).

Le terme est utilisé depuis 2004 et s'accompagnait presque toujours de la notion de "Numération"... Qui plus est, les interactions entre les entreprises et leurs clients ont évolué, menant à ce qui peut aujourd'hui être qualifié de digitalisation de la relation client.⁹

Le terme démocratisation d'internet et des terminaux mobiles au début des années 2000 a entraîné de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes de consommation. L'impact sur les banques, actrices

⁹ MASSIN C., « Conférence Publi-News » : Les usages du mobile Banking en France et son impact sur les attentes des clients », 18 avril 2014.

centrales de l'économie, a été considérable. En un peu plus d'une décennie, c'est une véritable lame de fond qui s'est abattue sur les acteurs de ce secteur, les condamnant à s'adapter rapidement pour survivre et rester compétitifs. Je vous propose à travers ce livre blanc une analyse de l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital.

C'est en 2010 que surviennent les changements importants. Le web offre la possibilité à ses utilisateurs de partager des informations avec une facilité et une rapidité nouvelles.

La révolution digitale de quinze dernières années a eu un impact fort sur les banques et leur métier. Autrefois incontournable, l'édifice bancaire tout entier s'est retrouvé ébranlé. Les banques devaient réagir et évoluer, sous peine de disparaître au profit de nouveaux acteurs plus en phase avec leur époque.¹⁰

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leurs rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits. Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu' alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers. Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.¹¹

La présence de l'internet a bousculé les acteurs du secteur bancaire de nouvelles menaces et de nouveaux comportements sont apparus, remettant en cause le modèle et le positionnement des établissements financiers.

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client. Si les banques ont enclenché leur réforme en profondeur, plusieurs questions restent ouvertes notamment : Quels sont les enjeux de demain, les nouvelles

¹⁰ DEGRYSE C., Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie, 2016.

¹¹ JEPSSEN M., *L'économie digitale et ses implications pour le travail*, 2017.

attentes, les nouveaux besoins ? Les banques ont-elles les atouts pour relever ces nouveaux défis?

L'utilisation du numérique dans l'histoire se trouve avoir de nombreux avantages lorsqu'il reste combiné aux méthodes traditionnelles historiques. Ces anciennes et nouvelles conclusions. En effet, grâce aux diverses applications et outils numériques, l'historien.

I. 2. Secteur bancaire

Un secteur est une partie d'un plan qui regroupe un ensemble d'activités ou de service qui ont la même activité principale.¹²

Bancaire, agroalimentaire, Assurance, bois, papier, carton, imprimerie, commerce, électricité, électronique, etc. Nous distinguons 4 secteurs à savoir : le secteur primaire : collecte et exploite des ressources naturelles (énergies, matériaux, aliments) ; secteur secondaire : industries de transformations des matières premières (produits finis) ; le secteur tertiaire : industries de services, principalement immatérielles et le secteur bancaire.

I. 2. Le secteur bancaire

Il existe aujourd'hui de nombreuses activités dans l'industrie bancaire, mais si l'on tient compte des types de clientèle et des natures d'activité, on peut distinguer les grandes catégories suivantes¹³ :

Les activités de la banque de détail sont entre autres : collecte de dépôts, distribution de crédits et gestion de moyens de paiement sont les principales activités de la banque de détail. Des services et produits d'une autre nature (assurance, téléphonie, services à la personne, immobilier...) sont de plus en plus proposés.¹⁴

Les activités de la banque de détail sont orientées vers la clientèle de particuliers, de professions libérales et d'entreprises de petite taille (commerçants, artisans...).

¹² LAMIRAULT F. et Collectif Mars 1^{ère} édition, *L'évolution du secteur bancaire*, 2003.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ JEPSEN M., *Op. cit.*

Les banques de détail s'appuient sur les réseaux d'agences bancaires. Mais ces dernières sont complétées par les services de banques distance : banque en ligne et banque internet.

Au titre des métiers de la banque de détail, on retrouve principalement les métiers suivants : chargé d'accueil et services à la clientèle ; chargé de clientèle particulière ; chargé de clientèle professionnelle ; conseiller en patrimoine ; chargé de clientèle entreprise ; responsable/animateur d'unité commerciale ; analyste risques et gestionnaire de back office, etc.

Les opérations financières comme les introductions en bourse, les fusions acquisitions des sociétés, les émissions de titres ou des produits financiers et les opérations de vente et de trading sur les marchés constituent les activités spécifiques à la Banque de Financement d'Investissement (BFI). Les principaux clients de la banque de financement et d'investissement sont les grandes entreprises, les investisseurs institutionnels, les gestionnaires de fonds, les Etats.

Les BFI font parties de grands groupes bancaires universels mais elles ont leur organisation et leurs personnels propres. La BFI est principalement représentée par les métiers suivants : chargé de clientèle entreprise ; opérateurs de marché ; concepteur et conseiller en opérations et produits financiers ; autres métiers ; gestionnaire de back office ; spécialiste des opérations bancaires, etc.

Dans cette catégorie résiduelle, on trouve d'abord une série d'activités propre à la direction des établissements aussi bien le management central proprement dit que des fonctions centralisées (trésorerie, contrôle de gestion, etc.). On retrouve donc essentiellement des métiers correspondants aux fonctions de siège : gestionnaire administratif, secrétaire ; métiers de ressources humaines et technicien immobilier logistique, etc.

I. 3. Processus

Un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Dans une entreprise, il est un ensemble de tâches liées les unes aux autres qui prennent fin à la livraison d'un service ou d'un produit à un client. Un processus métier a également été défini comme un ensemble d'activités et de tâches qui, une fois effectuées rempliront l'un des objectifs de l'entreprise.¹⁵

Au plan fonctionnel, le processus est un moteur à transformer. Il reçoit des éléments d'entrée aussi appelés « input » (matières premières, informations, compétences...) et y apporte une valeur ajoutée dont le résultat est appelé « output ».

Pour inventorier correctement le processus, il faut recenser les attentes des clients, les produits, les exigences associées et les activités de l'entreprise. Puis identifier les corrélations entre les différentes activités participant à une finalité commune.

Du point de vue du rôle d'un processus, il doit atteindre un objectif. Et cela dépend toujours de la politique fixée par l'entreprise.

Pour les types de processus, on note les étapes suivantes : processus opérationnel (de relation) ; processus de support (de soutien ou ressources) ; de pilotage (de management ou décisionnels) ; de mesure (d'évaluation des résultats) ; les différents types de processus ; trois familles de processus¹⁶ :

- Management : ils retranscrivent la stratégie, les objectifs et permettent de piloter la démarche « qualité » tout en assurant son amélioration continue ;
- Réalisation : Ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou service depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de l'organisme ;
- Support : contribuent au bon fonctionnement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles aussi qu'immatérielles.

¹⁵ JEPSSEN M, *Op. cit.*

¹⁶ BERGER G., La démocratisation d'internet et des terminaux mobiles au début des années, 2000.

I. 4. Irréversible¹⁷

Il s'agit d'un problème ou d'une situation qui ne va que dans une seule direction, dont on ne peut inverser le cours, sans possibilité de retour.¹⁸ Qui suit un processus qu'on ne peut ni enrayer ni renverser. Qui met en évidence le concept d'irréversibilité d'une entité ou un ensemble d'activités afin de mieux comprendre le processus qui mène à des seuils ou comportements violents sont irréversibles : les activités de la banque de financement et d'investissement (BFI) ; les "autres activités", qui rassemblent principalement les activités centrales communes aux deux précédentes.

II. LES BANQUES ET LA REVOLUTION DIGITALE

La digitalisation bancaire est une innovation consistant à fournir des services bancaires en ligne ; ceux-ci peuvent être complémentaires aux prestations fournies en agence ou les supplanter.¹⁹

Par banque digitale on peut entendre : une banque en ligne, banque mobile, néo-banque... une banque entièrement optimisée pour le mobile, dotée d'une application conçue pour être fluide et posséder toutes les fonctionnalités d'un site internet.

Les activités financières jusqu'alors réservées aux banques sont en train de passer le cap de la digitalisation, et le marché est en train de se désintermédier à très grande vitesse. Dans ce contexte en pleine mutation les banques vont devoir se réinventer. Le digital a facilité l'apparition de nouveaux acteurs qui sont venus concurrencer les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s'est accélérée avec l'émergence des FinTech. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières se concentrent généralement sur des offres de produits et services bancaires à faible réglementation et à fortes marges.²⁰

¹⁷ BLOCKCHAIN, Les banques ont-elles les atouts pour réussir cette transformation, 2002.

¹⁸ SCHAEFFER, Rech.mus.Concr, 1052: La fuite irréparable, irréversible des heures, 2016.

¹⁹ BLOCKCHAIN, *Op. cit.*

²⁰ JEPSEN M., *Op. cit.*

II. 1. Emergence des banques en ligne et changement de comportement de la nouvelle génération

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

II. 2. Changement de comportement de la nouvelle génération

La facilité d'utilisation des applications mobiles bancaires et leur rapidité ont donné un élan positif aux banques en ligne. Il est devenu primordiale à n'importe quelle banque d'avoir un support digital pour répondre aux besoins et aux attentes des client en terme de facilité de transaction bancaire ou bien même de communication entre les deux parties c'est-à-dire entre le client et son conseiller.²¹

L'enjeu pour les banques est donc de pouvoir dès à présent transférer la plupart des opérations vers les canaux d'Internet, mais aussi le mobile, le call center. Quand on pense, par exemple, que la moitié du temps dans les agences est consacré au cash, à compter, distribuer, recompter l'argent, on mesure pleinement la nécessité et l'avantage des opérations dématérialisées et l'intérêt de les développer.²²

De ce fait, on pourrait s'interroger sur la raison de la gratuité des services électroniques offerts par les banques. Mais elles affirment toutes qu'elles en sont au stade d'inciter les clients à utiliser ces services et qu'elles prônent donc la gratuité pour qu'il n'y ait aucune barrière, sachant que cette gratuité est un incitatif puissant...²³

²¹ BERGER G., *Op. cit.*

²² CCM Benchmark Institut, *Op. cit.*

²³ CETTE G. et KOCOGLU Y., *Op. cit.*

II. 3. De fortes conséquences sur le secteur

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin. Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution.²⁴

Les banques ont fait beaucoup d'efforts malgré un contexte économique difficile qui perdure depuis la chute de Lehman Brothers en les établissements financiers ont dû mobiliser beaucoup de capitaux pour faire face à cette catastrophe et éviter la faillite du système financier. Quel aurait été le visage de la banque aujourd'hui si ces sommes avaient pu être mobilisées en R&D? « Sans adaptation au numérique, la banque de demain n'existera pas. Dans un monde de l'ultra connexion, l'upérisation guette ce secteur dématérialisé et à fortes marges. Seule une reconquête de sa clientèle lui permettra de survivre face à l'arrivée de nouveaux acteurs innovants ».²⁵

Le secteur bancaire a vu son écosystème se métamorphoser ces dernières années : crises financières, contraintes réglementaires de plus en plus strictes, développement des nouvelles technologies sans précédent, arrivée de nouveaux entrants, etc. Pour rester compétitives, les banques doivent s'appuyer sur ce qui fait aujourd'hui leur force et leur atout stratégique : le maillage géographique des agences.

Il ne s'agit pas ici de réduire drastiquement le nombre d'agences mais de revoir leurs modèles et de rationaliser leur implantation. De nouveaux outils s'offrent aux banques pour s'adapter à ce nouvel environnement : Big Data, e-agences, m-banking, etc. et leur permettent d'être en adéquation avec les nouvelles attentes des clients en matière de personnalisation. Enfin, les acteurs du secteur devront faire preuve

²⁴ JEPSEN M., *Op. cit.*

²⁵ JARRY A., La banque, reflet d'un monde en train de naître». Penser «Client» et Non «Produit», 2016.

d'imagination pour se diversifier et ainsi créer de nouvelles sources de revenus : portefeuille électronique, sans contact, paiement sur mobile²⁶, etc.

Les taux bas et l'environnement économique impactent les banques sous l'effet des politiques de « quantitatives easing » des banques centrales, les taux sont entrés en territoire négatif. Dans cet environnement de taux bas, les produits sans risque ne rapportent plus rien. Difficile dans ce contexte de maintenir ses marges. Les banques ont pu un temps jouer sur une augmentation des volumes pour maintenir leurs gains.²⁷

Cependant, ce jeu semble avoir trouvé ses limites, comme en témoigne les vagues massives de renégociation de crédit immobilier auxquelles ont été confrontées les banques. Les produits d'appels ne peuvent pas tenir lieu de stratégie. Confrontées à une forte volatilité des marchés et à un ralentissement de la croissance, les banques doivent se réinventer.²⁸

Des agences bancaires françaises ne seraient plus rentables. Baisse du trafic dans les agences Toutes ces nouvelles menaces ont eu comme premier effet la baisse significative et brutale du trafic en agence, qui serait d'environ 30% sur les deux dernières années. 20% des agences bancaires en France ne seraient plus rentables (soit 1 agence sur 5 environ).

Signe des temps, en 2015, seuls 17% des clients se rendaient à leur agence chaque mois (contre 60% il y a encore cinq ans). Conséquence, les agences ont fermé depuis 2008, et les agences supplémentaires devraient baisser le rideau d'ici fin Trois établissements ont ainsi annoncé récemment vouloir fermer entre 200 et 400 agences de leur réseau dans les prochaines années. Baisse des commissions 17% Seulement des clients se rendent dans leur agence chaque mois.

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

²⁶ BLOCKCHAIN, *Op. cit.*

²⁷ DEGRYSE C., *Op. cit.*

²⁸ BERGER G., *Op. cit.*

investissements et des embauches. Un véritable cercle vicieux que les banques doivent enrayer de toute urgence.²⁹

Tous les secteurs des services semblent voir émerger des nouveaux barbares qui réinventent les règles de leur métier. Pourtant le secteur bancaire paraît rester à l'écart de ce mouvement. Ce n'est pas faute de voir des milliers de Fintech attaquer son modèle, mais bien peu ont réussi à déstabiliser les banques en place. Parallèlement les banques ont pris certes avec un peu de retard, la mesure de cette (r)évolution digitale. Elles ont d'abord cherché à s'acculturer par des learning expeditions, la création d'incubateurs internes et des hackathons. C'était sans doute une phase nécessaire, mais elle n'a pas profondément modifié les habitudes internes.³⁰

Les banques paraissent moins armées pour revoir de fond en comble leur mode de relation avec leurs clients. La mémoire courte indispensable pour entretenir une conversation est simulable.

La distance qui séparait hier l'Homme et la machine diminue drastiquement. Il est probable qu'il soit très difficile de les distinguer très prochainement dans une discussion.³¹

III. UN NOUVEAU MODELE BANCAIRE POUR LA RD CONGO

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client. Arrêtons-nous à présent sur le nouveau modèle mis en place par les établissements afin de s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs.

La facilité d'utilisation des applications mobiles bancaires et leur rapidité ont donné un élan positif aux banques en ligne. Il est devenu primordiale à n'importe quelle banque d'avoir un support digital pour répondre aux besoins et aux attentes des clients en terme de facilité de

²⁹ CCM Benchmark Institut, *Op. cit.*

³⁰ CETTE G. et KOCOGLU Y., *Op. cit.*

³¹ JEPSEN M., *Op. cit.*

transaction bancaire ou bien même de communication entre les deux parties c'est-à-dire entre le client et son conseiller.

Ainsi, toutes les banques, si elles économisent par cette transformation digitale sur certains coûts, tels ceux afférents à l'utilisation et la distribution de papier, engagent néanmoins de gros investissements pour remplir des objectifs parmi les plus importants pour elles, celui d'éviter que les clients pensent qu'elles se divisent en deux banques, l'une en ligne et l'autre traditionnelle.³²

III. 1. Digital banking, des services bancaires en ligne aux banques 100 % intérêt³³

Le digital banking qui est une innovation consistant à fournir des services bancaires en ligne ; peuvent être complémentaires aux prestations fournies en agence ou les supplanter. Les banques traditionnelles ont déjà amorcé cette transformation avec la mise en place de services numériques comme la consultation de compte, les virements, la gestion d'épargne ou la commande de chéquier... Cette digitalisation répondait aux besoins des consommateurs, d'où son succès.

Par ailleurs, cette démarche réduit de façon appréciable les coûts de gestion au sein des banques en diminuant les charges liées aux agences physiques. En République Démocratique du Congo par exemple, la digitalisation et l'agency banking apparaissent comme un atout majeur pour le relèvement du taux bancaire.

Il existe un potentiel inexploité si l'on considère que 35 millions d'habitants en République Démocratique du Congo utilisent un téléphone mobile. Le taux de souscription active aux services internet mobile est par exemple passé de 37,3% au 4^{ème} trimestre 2017 à 39,5% au 1er trimestre 2018, tandis que celui des services mobiles money est passé de 25,5% à 28,3% sur la même période.

³² Fabrice LAMIRAULT et Collectif Mars 1^{ère} édition, *Op. cit.*

³³ BERGER G., *Op. cit.*

Les banques ont pourtant du mal à fidéliser leurs clients et doivent se réinventer ou innover face à la concurrence. Le paradoxe du client congolais très exigeant : satisfaction, confiance mais fidélité fragile et peu garantie.

La République Démocratique du Congo n'a pas encore de banque 100% digitale. Cependant plusieurs banques commerciales congolaises se sont positionnées sur ce créneau en digitalisant progressivement leur service. En scrutant les stratégies et perspectives de développement des banques congolaises, l'on se rend vite compte qu'elles ambitionnent toutes de cheminer vers la banque digitale. L'enjeu est de se développer rapidement et de gagner des parts de marché dans le secteur.

Plusieurs banques commerciales congolaises se positionnent déjà dans le digital. A l'Equity-BCDC, la banque digitale est au cœur de la stratégie de développement. « L'e-banking, la banque digitale, la monétique, les nouveaux instruments de paiement, les nouveaux acteurs que sont les télécoms... Nous devons relever ces défis technologiques.

Il est fondamental, dans ce contexte mondialisé hautement concurrentiel, de porter notre regard à cinq ou dix ans et de nous poser la question de notre offre bancaire à ces horizons », note le rapport annuel 2017 de l'Equity-BCDC qui a été présenté au public en novembre 2018.³⁴

La digitalisation est une évolution nécessaire, mais qui n'a pas vocation à remplacer les autres métiers de la banque. La Rawbank est une autre institution financière portée vers la banque digitale. « La transition vers une automatisation est l'une des ambitions de la banque et elle y consacre, en plus des innovations, des programmes de formation spécifiques à destination de ses collaborateurs qui sont fortement axés sur la digitalisation dans le secteur bancaire », note la Rawbank dans son rapport annuel 2017. Pour cette institution financière, la banque digitale est considérée comme un « virage stratégique ».

³⁴ MIKHAIL RAWJI : Interview « Pour une convergence de tous les acteurs » Fintech Cell, Rapport annuel Rawbank, 2018.

La Rawbank élargit la palette de ses services en se rendant par exemple accessible aux populations qui n'ont pas encore un accès physique à une agence. Il faut en outre noter que le taux de bancarisation en RDC est très faible, et que la possibilité d'ouvrir un compte sur une banque en ligne serait une manière efficace de permettre l'accès à la bancarisation. En outre, de nombreux clients historiques de Rawbank ont besoin de la rapidité qu'offre la possibilité de se connecter à leurs comptes et à leurs services sans se déplacer.

Illico Cash est l'illustration de ce nouveau type de services, qui permettent à un client comme à un non-client de Rawbank de pouvoir effectuer et bénéficier facilement d'un transfert d'argent, par téléphone, et de retirer en ATM le cash d'une transaction dématérialisée. Nous développons tout d'abord des produits qui correspondent aux nécessités de la République Démocratique du Congo, qui est une cash economy, et où la digitalisation doit pour l'instant accompagner une économie qui dans la vie quotidienne est effectivement peu dématérialisée. Nous répondons donc à une double problématique, de fluidification des échanges entre cash et monnaie virtuelle pour une majorité des clients.³⁵

Les clients Rawbank ont besoin de toujours plus de rapidité. Un des rôles est de mettre en place des outils permettant de faciliter les paiements. Pour cette raison, Rawbank a lancé le Système d'Intégration des Ordres de Paiement (SIOP), permettant à ses clients corporate de passer leurs ordres de paiement avec sécurité et rapidité directement depuis leur logiciel interne (ERP).

Ce gain de rapidité est permis par l'interfaçage direct des systèmes comptables des entreprises clientes avec le core banking system de Rawbank. La chaîne de paiement est ainsi simplifiée et automatisée.

C'est dans ce cadre que des solutions comme « Illico Cash », Pepele Mobile chez TMB, Sara bank chez Afriland... ont été créées. Illico Cash une application mobile téléchargeable qui permet de gérer l'intégralité de ses comptes depuis son téléphone portable. Consulter ses comptes, payer

³⁵ *Ibidem*.

quelqu'un, transférer de l'argent, recharger son téléphone est désormais aussi simple et facile.

Pepele Mobile chez TMB s'adapte au monde de l'entreprise. Pour un coût moindre, Pepele mobile est une solution globale et facile à mettre en place. Un gain de temps et de sécurité dans le paiement des salaires de ses employés : paiement de tous les employés en deux clics et quand elle le décide ; abandon de toute manipulation de cash ; fin des absences de son personnel les jours de paie: ils peuvent se rendre aux DAB ou chez des agents indépendants en dehors des heures de travail ».

Un gain de temps et de sécurité pour payer son fournisseur qui accepte le paiement par Pepele Mobile. Au-delà de cette nouveauté, la TMB offre un large panel de cartes de débit, de crédit et prépayées et poursuit ses innovations tant en matière de facilité d'utilisation, que de sécurité. Les certifications "Verified by Visa" et "3D Secure" pour la Mastercard garantissent un taux de disponibilité* frôlant les 100%.³⁶

Ecobank, TMB et d'autres banques commerciales congolaises ont développé aussi des solutions digitales pour maximiser l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Itesoft est le leader français des logiciels de digitalisation et d'automatisation des processus métiers.

Ses solutions rassemblent de manière unique les trois éléments essentiels à la performance des organisations : la capture d'information, l'automatisation de processus et la détection de risques.³⁷

Avec la solution Itesoft, « nous utilisons la plateforme Itesoft depuis plus de dix ans pour orchestrer et automatiser une grande partie des processus clients. Nous pouvons offrir à nos clients des processus automatisés en ligne et réduire de façon significative la durée de traitement.

Au Maroc, le phénomène de la digitalisation des services bancaires s'accélère à une vitesse de grand V. Le marché se professionnalise, il y a des

³⁶ TMB, Rapport annuel, 2018.

³⁷ AVILA TIOMO I., IAE - Master 2 Communication organisationnelle, Nice, 2016.

banques qui en font leur principal cheval de bataille, qui misent sur une clientèle exclusivement « online » et qui se transforment en banques directes alors que d'autres en font structurellement un axe d'évolution vers un nouveau modèle de banques.³⁸

La dernière actualité porte sur le lancement par AWB de « banka lik » qui se présente comme une banque directe puisque l'ouverture de compte se fait à distance. Le mot d'ordre d'AWB et l'esprit de cette nouvelle démarche, c'est qu'à travers sa plateforme numérique qui offre différents services, ses clients ne voient plus en priorité « l'identité Attijariwafa bank », mais le service rendu à partir du Web, ce qui représente en soi une autre manière d'interagir avec ses clients.³⁹

III. 2. Mutations du métier de gestionnaire de back office

Un gestionnaire backoffice est la personne chargée de régler les opérations financières liées aux agences bancaires. Un sondage paru dans La Tribune montre que 80% de digitale natives souhaitent un contact avec un conseiller. Les clients veulent une nouvelle relation «à la carte» avec leur banque. Pour les opérations du quotidien, les utilisateurs préfèrent leur Smartphone ou tablette.

En revanche, pour les produits et services engageants, ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller. Le besoin du contact humain, mais aussi la sécurité et la confiance, restent fondamentaux. A ce titre, les banques disposent d'un avantage par rapport aux nouveaux entrants (même si ces «pure players» appartiennent aussi parfois à de grands groupes bancaires).

Face à ce constat, les banques se sont remises en question et ont dû s'adapter. Les banques ont bien compris une chose : elles n'ont pas besoin de stratégie digitale mais de digital dans leur stratégie! Le public désertant les agences, il est impératif de le (re)conquérir en le rejoignant là où il se trouve : derrière son écran. Les banques exploitent pour cela plusieurs nouveaux

³⁸ DEGRYSE C., *Op. cit.*

³⁹ DASSOULI A., Le Maroc face au défi de la transformation digitale, 7 décembre 2016.

canaux tels que les e-agences ou les applis bancaires... En parallèle, elles continuent d'avoir des agences, mais de façon réduite et différente.⁴⁰

Des nouveaux concepts ont ainsi fait leur apparition, avec des espaces plus conviviaux pour se recentrer sur le conseil et faire la part belle aux nouvelles technologies. C'est la naissance d'un nouveau modèle : la banque à distance sans distance. Redéfinir ses points de vente à travers une transformation physique des agences installation de bornes d'accueil ou encore la substitution de bureaux attitrés pour les conseillers par un accueil au centre de l'agence. Transformation digitale aussi puisque les agences active tendent vers le 100 % numérique, c'est-à-dire le « zéro papier ».

Tout d'abord l'évolution de ce métier passe par la dématérialisation des instruments de paiement. Comme révolution dans ce métier on peut imaginer une véritable dématérialisation du chèque papier qui sera remplacé par le « chèque image » obtenu par la lecture d'un code-barres ce qui fera une économie considérable de papier.⁴¹

D'autre part on peut songer également à une modification des activités et des compétences liées à ce métier. En effet on peut penser à une amélioration en matière de compétence du métier de gestionnaire backoffice une sorte de montée en gamme dans laquelle le gestionnaire Back Office sera amené à réaliser des opérations de contrôle, même si cela n'entraînera pas de profonde modification du métier.

Dans cette perspective le gestionnaire de Backoffice pourra disposer de plus de temps car moins sollicité, ce qui peut l'amener à développer des interactions avec les clients, tandis que ses anciennes activités seront transférées vers le middle office, l'efficacité de ce métier dépendrait maintenant sur les capacités relationnelles du gestionnaire BackOffice avec les clients.⁴²

En effet, cette nouvelle configuration augmente fortement le champ d'action des gestionnaires de backoffice qui peuvent intervenir sur des

⁴⁰ CCM Benchmark Institut, *Op. cit.*

⁴¹ BERGER G., *Op. cit.*

⁴² DEGRYSE C., *Op. cit.*

opérations allant du simple contrôle de conformité à des interactions avec le client final.⁴³

III. 3. Mutation du métier de conseiller clientèle particuliers

Dans une banque le conseiller clientèle est le principal interlocuteur entre la banque et le client. Le conseiller clientèle est à l'écoute du client et le conseiller sur les différents produits bancaires afin de répondre au mieux à ses attentes.

L'avènement du numérique continue de bouleverser le métier de conseiller clientèle, cela se voit à travers la baisse de fréquentation des agences et l'utilisation de plus en plus massive de canaux à distance dans le traitement d'opérations bancaires simples (passer un virement, modifier son plafond de retrait).

Aujourd'hui, le client est de plus en plus informé parfois même plus que le conseiller client et souhaite avoir la solution adéquate.⁴⁴

Sur l'activité et les compétences du métier le rôle de conseiller client est appelé à évoluer vers plus de relation client et plus de conseil. Dans ce nouveau contexte technologique accru, les banques doivent être à la hauteur et ce quel que soit le canal emprunté. Pour le métier de conseiller clientèle, l'accent doit être mis sur la personnalisation et la pertinence du service apporté au client. Le métier de conseiller client doit désormais être réalisé avec les outils de la nouvelle génération rendue possible grâce à Internet. Il faut rappeler que la banque par nature est une institution de proximité, de relation et de confiance, au vu de ces exigences il apparaît que les conseillers clients ont un rôle stratégique dans l'activité de service proposée par les banques, c'est donc aux conseillers bancaires de s'adapter aux nouvelles habitudes des clients.⁴⁵

D'autre part, il faudrait aussi penser à une spécialisation beaucoup plus spécifique du métier de conseiller clientèle, une spécialisation dans

⁴³ LAVAYSSIERE B., *Les modèles économiques bouleversés par le digital*, 2015.

⁴⁴ DEGRYSE C., *Op. cit.*

⁴⁵ GRISONI B., "La banque en ligne : des produits et services innovants au service des clients", 6 Juin 2011.

laquelle le conseiller client se doit d'être polyvalent, ou spécialisé dans un canal de distribution voire dans un métier particulier. Le métier de conseiller client de demain, se doit d'avoir accès à minima à autant d'informations que ses clients et ce dans un court laps de temps, pour cela il faut absolument les codes et outils utilisés par les clients.

III. 4. Mutations du métier de directeur d'agence

Le directeur d'agence est un maillon crucial dans le succès de la distribution bancaire d'agence qu'il a sous sa direction. Le directeur d'agence peut endosser plusieurs costumes celui de financier, de commercial, de gestionnaire. Il est en charge du développement de l'activité de son agence dans le secteur géographique dans lequel il se trouve.⁴⁶

Avec le développement du digital et au sens large du numérique le métier de directeur d'agence peut bénéficier d'un pouvoir et d'une autonomie beaucoup plus importante, la digitalisation lui permettra de mieux évaluer les performances de ses collaborateurs via des outils d'indicateur de performance existant sur les tablettes au-delà des indicateurs traditionnels de performances des salariés.

Le digital devrait permettre de faciliter l'exercice du métier et en particulier les opérations de contrôle à travers l'automatisation des opérations de ces derniers. Les managers d'agences auront également plus un rôle de pilote de satisfaction client tout en renforçant leurs compétences managériales.

III. 5. Moyens, lieu et mode de paiements

A l'ère de la révolution numérique, tous les secteurs de l'économie ont dû faire face aux nouvelles technologies. Le secteur bancaire ne fait pas exception. Les banques font face aux challenges de la digitalisation de masse.

Outre la gestion du développement d'Illico Cash, de l'Electronic Banking et de Moneygram, les canaux alternatifs représentent également une importante part de marché de la banque hors de ses agences, à savoir : les ATM, les POS et Rawbank Online.

⁴⁶ BEZIADE C. et ASSAYAG S., « L'impact du numérique sur les métiers de la banque », 2009.

Rawbank est une des partenaires majeurs de Moneygram en République Démocratique du Congo. La banque possède également le plus grand parc ATM du pays. Plus de 60 % de la clientèle corporate est équipée de Rawbank Online et le nombre ne fait que croître,⁴⁷ un exemple d'une réussite totale de la fintech : la néo banque.

L'usage des chèques bancaires a subi un virage face aux diverses cartes bancaires et autres Fintech mis à disposition des clients. Les lieux de paiement ne sont plus seulement les guichets plutôt les Iphones, tablettes, téléphones portables, etc.

III. 6. Enjeux futurs du numérique pour le secteur bancaire

Aujourd'hui, il ne s'agit plus de services destinés à faciliter la vie des clients des banques classiques, mais plutôt des banques sur internet qui sont parfois des filiales spécifiques des établissements traditionnels. Elles proposent des produits en ligne comme les épargnes et possèdent un portefeuille clients bien défini. D'autres nouveaux acteurs du digital banking tendent à remplacer complètement les banques traditionnelles en fournissant tous les produits financiers habituels, souvent à moindre coût.

Ces entreprises misent sur la désaffection des agences ainsi que l'intérêt des consommateurs pour la simplicité des services en ligne. Le succès leur a valu le rachat par des groupes universels importants.⁴⁸

« A travers des solutions comme Illico Cash, ou encore la migration de notre plateforme de web banking vers un serveur plus performant pour mieux répondre aux besoins de nos clients, la transition prend forme tant dans notre fonctionnement interne, notre communication et notre traitement de l'information qu'en externe, sur le marché bancaire congolais via nos innovations », soutient la Rawbank.⁴⁹

⁴⁷ Rapport annuel Rawbank 2018

⁴⁸ BERGER G., *Op. cit.*

⁴⁹ CCM Benchmark Institut, *Op. cit.*

III. 6. 1. Enjeux majeurs des banques pour le futur

Il sera tout d'abord de se positionner comme un leader numérique sur son marché. En effet c'est par ce biais que l'on atteint désormais les nouvelles générations, et donc les nouveaux clients. Certaines enseignes en ligne proposent déjà des comptes en banque pour les mineurs, sur leur Smartphone. D'autres proposent l'agrégation de comptes via une unique interface. D'autres proposent des services financiers grâce à des supers partenaires comme Facebook, Amazon, etc.⁵⁰

Certaines banques misent davantage sur la relation client, ou les avantages tarifaires. Quand elles misent tout sur le numérique et les services numériques proposés, d'autres challenges d'envergure plus importante sont à prévoir également pour le futur. Pour le cas de Brexit par exemple, les banques vont devoir trouver de nouvelles solutions à proposer à leurs clients résidant au Royaume-Uni, ou y séjournant très régulièrement. Les produits financiers vont voir leur valeur sur le marché varier en dents de scie.

Certaines entreprises vont chercher de nouvelles solutions aussi, les banques se doivent d'être prêtes à y répondre. De nombreux crédits ou autres produits bancaires verront leurs valeurs varier aussi au détriment de la banque ou du client final.⁵¹

Les banques sont avant tout des entreprises et sont donc concernées, au même titre que l'ensemble des secteurs, par la nécessité d'opérer ce qu'on appelle la «transformation digitale». Revoir leurs processus internes, recourir aux possibilités de l'utilisation des datas pour le marketing client et la gestion de leurs risques.

Souvent imaginatifs, lestés par moins de contraintes réglementaires, ils ont en gros deux stratégies : celle du «petit beurre», qui consiste à inventer des produits et services qui rognent la marge par les coins ; celle du « choco BN », qui est plus insidieuse, et qui aspire la valeur par les process.

⁵⁰ Rapport annuel de Rawbank, 2018.

⁵¹ LAVAYSSIERE B., Les modèles économiques bouleversés par le digital, 2015.

Au premier rang desquels on trouve les agrégateurs, mais également les «néo banques». Les stratégies d'alliances et de partenariats avec ces start-up sont la meilleure réponse, car de même qu'elles sont innovantes, en rupture et malignes, elles ont besoin des contacts et de savoir-faire financier.

C'est pour cela que les grands Groupes créent des incubateurs pour rapprocher les deux mondes et faciliter la synthèse des méthodes de travail. Au milieu des nouveaux produits, usages et services qui prolifèrent, les banques ont deux promesses à faire : l'excellence dans la relation client et le rôle de tiers de confiance.

En conséquence, les réseaux bancaires devraient ralentir leur extension en taille. Les banques n'investiraient plus dans la pierre et la force de travail, mais dans la compétence, le conseil, la formation de leurs collaborateurs.

III. 6. 2. Transformation vers la digitalisation quotidienne

Toutefois, pour une vraie transformation vers la digitalisation quotidienne, le rôle des banques ne suffit pas et il faut que les pouvoirs publics aident à cette transition par une stratégie pour la conduite du changement. Car la transformation numérique doit se faire de bout en bout ! Il faut, ainsi, favoriser les paiements électroniques en créant un coût pour l'utilisateur qui n'adoptera pas les moyens électroniques.⁵²

Ainsi, dans beaucoup de pays, le taux de TVA est différent que l'on utilise une carte de paiement ou que l'on paie en cash. Et si les clients préfèreront payer par carte parce que cela leur sera moins cher, cela constituera également un excellent moyen pour que des commerces arrêtent de voler le fisc.⁵³

Obligées de se réformer en profondeur, les banques ont plutôt bien réussi à opérer cette mutation. Les banques ont les atouts pour relever ces

⁵² MASSIN C., *Op. cit.*

⁵³ BLOCKCHAIN, Les banques ont-elles les atouts pour réussir cette transformation?, 2002

nouveaux défis. Selon le cabinet Accenture, cinq milliards ont été investis par les banques dans ce secteur sur un an.

Plusieurs banques comme Crédit Mutuel, Arkea, Bpce ou BBVA ont bâti une vraie stratégie autour des Fintech en réalisant de multiples acquisitions (Leetchi, Fidor, Atom Bank). Les établissements financiers traditionnels bénéficient ainsi de structures plus agiles, plus réactives, qui leur permettent d'avoir accès à des technologies «clé en main» sans avoir à consommer des ressources supplémentaires en termes de développement. Une approche qui leur permet de gagner un temps précieux afin de rester dans la course.⁵⁴

Le fait d'être «bousculé» a une vertu essentielle, celle d'être obligé de sortir de sa zone de confort. Ainsi, les changements qui ont été mis en place (comme la signature électronique des documents) étaient inimaginables il y a encore quelques années. Chaque banque a dorénavant l'obligation de se positionner comme un partenaire qui accompagne tout au long de la vie (événements familiaux, études, projets, création de société, etc.).

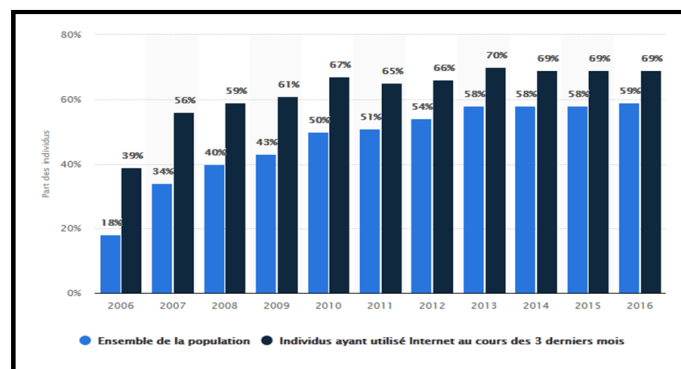
Dans cette relation, il faut penser «Client» et non «Produit». L'objectif est de fidéliser sa clientèle en étant l'interlocuteur privilégié à chaque étape de son existence. Les risques liés à la Blockchain selon IBM, 15% des banques devraient utiliser la Blockchain en cette nouvelle technologie permet d'effectuer des opérations sensibles en s'affranchissant de tiers de confiance. Un nouveau défi d'ampleur pour le secteur financier.

Le bitcoin est une monnaie virtuelle qui s'échange sur internet contre d'autres devises, en-dehors des réseaux bancaires traditionnels. Spéculative, son cours s'est apprécié de 87% en cybersécurité et Intelligence Artificielle. Le cybersécurité sera un des enjeux majeurs du 21^e siècle. Et les banques auront difficilement le droit à l'erreur sur cette thématique. Autre défi est celui de parvenir à tirer profit des avancées liées à l'intelligence artificielle.⁵⁵

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ LAVAYSSIERE B., *Op. cit.*

Graphique 1. Part des internautes et de la population française effectuant des opérations bancaires en ligne de 2006 à 2016⁵⁶



Source : Statista

A travers ce graphique nous remarquons l'utilisation croissante de la population française d'internet pour effectuer différentes opérations bancaires, cela démontre encore une fois l'importance des technologies et de la digitalisation dans le secteur bancaire.

Nous constatons que la courbe de l'utilisation de l'internet par les individus est partie de 39% en 2006 et a atteint le pique en 2013 avec 70%. De l'année 2014 jusqu'en 2016, l'utilisation de l'internet par les individus est restée constante soit de 69%.

CONCLUSION

Voici le dénouement de notre étude sur « la digitalisation du secteur bancaire, un processus irréversible ». Nos recherches ont consisté d'étudier le comportement des banques à l'ère de la révolution numérique qui ont poussé tous les secteurs de l'économie de faire face aux nouvelles technologies.

Les banques devraient sortir de la zone de confort, de sa gestion traditionnelle face aux changements mis en place qui étaient inimaginables il

⁵⁶ MASSIN C., *Op. cit.*

y a quelques années (comme la signature électronique, la présence des I-phones, internet...).

Enfin, les réformes réglementaires vont également constituer un défi de taille pour les enseignes bancaires. De nouveaux ajustements, comme la hausse de certains taux d'intérêts, sont à anticiper. Un gros travail est actuellement mis en place depuis quelques années et concerne le développement de l'intelligence artificielle dans le secteur bancaire comme nouvelles techniques de calcul des risques, Robots d'accueil, nouveaux outils de gestion de comptes... où la relation privilégiée entre client-banque va être plus poussée.

Cependant, l'introduction du numérique n'est pas sans conséquences négatives, on peut supposer qu'il aura plusieurs changements dans les métiers de la banque comme on l'a vu, c'est aux banques de tirer le meilleur parti de cette situation si elles veulent retourner la situation à leurs avantages.

Notre problématique est centrée sur les questions ci –après :
quelles sont les enjeux du digital dans les banques ? Les banques ont-elles réussi leur transformation digitale ?

Et l'hypothèse émise sur la question confirme la thèse selon laquelle : le digital dans les banques sert comme un outil de gestion et une stratégie afin de se rapprocher des clients à travers les moyens du numérique et d'Internet. Il sert aussi à modifier et améliorer les conditions de travail en interne. Les banques sont en train de se conformer pour se maintenir sur le marché. C'est pourquoi elles doivent investir dans la formation de l'homme employé pour une mise permanente à niveau.

L'analyse de cette hypothèse s'est réalisée en recourant à la méthode comparative, méthodes étayées par la technique documentaire. La méthode comparative nous a permis en un rapprochement des méthodes jadis utilisées par les banques et celles adaptées face à l'émergence des banques en ligne et changement de comportement de la nouvelle génération.

Ce travail a été divisé en trois points hormis l'introduction et la conclusion générale notamment : cadre théorique : la revue de la littérature ; les banques et la révolution digitale ; et un nouveau modèle bancaire.

Nous avons cependant retenu qu'avec la perte de plusieurs monopoles et la diminution du trafic d'agences, elles sont appelées aux mutations. Et celles qui font le choix du numérique réalisent un grand pari sur l'avenir.

Le système bancaire en République Démocratique du Congo, n'est pas en reste de cette évolution numérique et technologique. C'est pourquoi quelques banques envisagent dans ce cadre des solutions comme « Illico Cash », Sara Bank. Illico Cash une application mobile téléchargeable qui permet de gérer l'intégralité de ses comptes depuis son téléphone portable. Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin. Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution.

Les banques sont obligées de se réformer en profondeur, les banques ont bien réussi à opérer cette mutation. Les banques ont les atouts pour relever ces nouveaux défis. Des services électroniques gratuits sont offerts par les banques. Mais, elles affirment toutes qu'elles en sont au stade d'inciter les clients à utiliser ces services et qu'elles prônent donc la gratuité pour qu'il n'y ait aucune barrière, sachant que cette gratuité est un incitatif puissant...

Nous prions au secteur bancaire de la RDC de s'inscrire dans cette révolution digitale pour répondre au besoin de sa clientèle sur le cyber sécurité qui est un des enjeux majeurs du 21^{ème} siècle. Les banques auront difficilement le droit à l'erreur sur cette thématique qui est un autre défi, celui de parvenir à tirer profit des avancées liées à l'intelligence artificielle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAGEHOT W., *Lombard Street: A Description of the Money Market*, H.fS. King, Londres, 1873/C. CALOMIRIS, "Building an incentive-compatible.
- BARBAT-LAYANI M. A., Directrice générale de la Fédération Bancaire Française (FBF) ; interviewée sur l'avenir des banques physiques, dans l'émission « Les Décodeurs de l'Eco » de BFM Business », 2017.
- BERGER G., *La démocratisation d'internet et des terminaux mobiles au début des années*, 2000.
- BLOCKCHAIN, *Les banques ont-elles les atouts pour réussir cette transformation?*, 2002.
- CETTE G. et KOCOGLU Y., *Les technologies de l'information et de la communication en France: Diffusion et contribution à la croissance*.
- BEZIADE C. et ASSAYAG S., « L'impact du numérique sur les métiers de la banque », 2019.
- COMBESSIE J.C., *La méthode sociologique*, La Découverte, Paris, 1996.
- DASSOULI A., *Le Maroc face au défi de la transformation digitale*, 7 décembre 2016.
- DEGRYSE C., *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, 2016.
- FOREL J. Y., *Conférence de presse "La signature électronique en agence une étape clé de la banque numérique"*, 17 Avril 2013.
- GRISONI B., Directeur de Boursorama Banque France ; "La banque en ligne : des produits et services innovants au service des clients", 6 Juin 2011.
- JARRY A., *La banque, reflet d'un monde en train de naître. Penser «Client» et Non « Produit »*, 2009.
- JEPSEN M., *L'économie digitale et ses implications pour le travail*, 2017.
- LAMIRAULT F. et Collectif Mars 1^{ère} édition, *L'évolution du secteur bancaire*, 2003.
- LAMIRAULT F., « L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital », 2017.
- LAVAYSSIERE B., *Les modèles économiques bouleversés par le digital*, 2015.

- MASSIN C. Y., « Conférence Publi-News » : Les usages du mobile Banking en France et son impact sur les attentes des clients, 18 avril 2014.
- MIKDOSHI K., *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Ed. Economica, Paris, 1998.
- MISHKINI F., *La monnaie, banque et marché financière*, Nouveaux horizons, Paris, 2007.
- MUTAMBA L., *Congo/Zaire: la faillite d'un pays déséquilibré, marché économique et ajustement (1988-1999)*, Ed. L'Harmattan, Paris, 1999.
- NOËL E., *Méthodologie documentaire: rechercher, consulter, rédiger à l'heure d'Internet*, De Boeck, Bruxelles, 2005.
- PAPAZOGLU M. et GEORGAKOPOULOS D., *Service Oriented Computing, Communication of the ACM* 46, 2003.
- Rapport annuel de la TMB, 2018.
- Rapport annuel de Rawbank, 2018.
- Rapport annuel Rawbank, 2018.
- RAWJI M., *Interview « Pour une convergence de tous les acteurs » Fintech Cell ; Rapport annuel 2018.*
- SANTOMERO, "What do financial intermediaries do?", dans *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, 2001.
- SCHAEFFER R. C., *Mus. Concr, 1052. : La fuite irréparable, irréversible à l'heure de digital*, 2011.
- VERBUGGE H., *Traité de comptabilité des banques, Comptables, commerciales et financières*, Bruxelles, 2009.