



## **Comment l'optimisation de l'application Beobank Mobile peut-elle améliorer l'expérience utilisateur et favoriser la rétention des clients ?**

**Mémoire**

Mémoire présenté par :

**Zoé Ratajczak**

Axes de l'ingénierat privilégiés :

**IT & Finance**

Promoteur :

**Etienne Cuvelier**

Accompagnateur :

**Thierry Van den Berghe**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



*En avant-propos de ce mémoire, je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont participé à la réussite de mon stage et qui m'ont apporté leur aide précieuse dans la rédaction de mon mémoire.*

*Un tout grand merci à...*

*...Harald Claeys, manager de l'équipe digitale et maître de stage, pour son accueil, sa disponibilité, son écoute et son accompagnement durant mon stage ainsi que durant la rédaction de mon mémoire.*

*...Alizé Lemerle, chef de projet dans l'équipe digitale et mon binôme durant mon stage, pour sa disponibilité et son encadrement durant mon stage.*

*...Thierry Van den Berghe, professeur à l'Ichev et accompagnateur de mon parcours stage, pour son accompagnement et ses recommandations lors des diverses phases de suivis.*

*...les membres de l'équipe digitale de Beobank, pour leur accueil chaleureux.*

*...Jean-Pierre Billemont, mon grand-père, pour sa disponibilité et son aide précieuse dans la relecture et la correction de mon mémoire.*

*... Virginie Billemont & Emmanuel Ratajczak, mes parents, pour leurs aides lors de la relecture de mon mémoire.*

*... Sylvia Stojanov, mon amie, pour ses conseils lors de la rédaction de mon mémoire.*

## Engagement anti-plagiat

---

« Je soussignée, RATAJCZAK, Zoé, élève en Master ingéco année terminale, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date : Jeudi 15 août 2024

Signature : Ratajczak Zoé

Je soussignée, Ratajczak Zoé (180510), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Waterloo, le Jeudi 15 août 2024

Signature : Zoé Ratajczak (180510)

# Table des matières

---

<i>Introduction</i> .....	9
<i>Chapitre 1 : Contextualisation du projet</i> .....	11
1.    Présentation de Beobank et de l'équipe digitale .....	11
1.1.    Beobank.....	11
1.2.    Département digital marketing .....	12
1.3.    Euro-Information (EI).....	13
2.    Mon projet au sein de l'entreprise .....	14
<i>Chapitre 2 : Contexte théorique</i> .....	15
1.    Marketing digital .....	15
2.    Digitalisation bancaire .....	16
3.    Impact de la digitalisation bancaire sur le client .....	18
4.    Théories de la rétention des clients.....	20
2.1.    Définition et importance de la rétention des clients.....	20
2.2.    Indicateurs clés.....	21
2.2.1.    Taux de rétention client.....	21
2.2.2.    Taux d'attrition .....	23
5.    Conception et optimisation de l'interface et de l'expérience utilisateur .....	25
5.1.    Interface homme-machine .....	25
5.2.    Expérience Utilisateur (UX) .....	25
5.2.1.    UX design .....	26
5.2.2.    UI design .....	28
5.3.    Importance de l'UX et stratégies d'optimisation de l'expérience client.....	30
5.4.    Attentes et besoins des utilisateurs .....	34
6.    Cadre réglementaire .....	36
6.1.    RGPD : « Règlement Général sur la Protection des Données » .....	36
6.2.    FSMA : « Financial Services and Markets Authority » .....	38
6.3.    PSD2 .....	39
6.4.    La gestion des cookies .....	40
<i>Chapitre 3 : Description du projet et approche méthodologique</i> .....	42
1.    Analyse du projet.....	42
1.1.    Contraintes .....	42
1.1.1.    Résultats .....	42
1.1.2.    Temps .....	42
1.1.3.    Coûts .....	43
1.1.4.    Logistique.....	43
1.1.5.    Législation .....	43
1.2.    Opportunités .....	43
1.3.    Acteurs .....	44
1.4.    Risques .....	46
2.    Objectifs du projet et approche méthodologique .....	46
2.1.    Mon projet .....	47
2.2.    Approche méthodologique .....	47

2.3.	Méthode interne de gestion de projet.....	49
2.4.	Objectifs du projet.....	50
2.5.	Planification du projet .....	53
<b>Chapitre 4 : Mise en œuvre du projet.....</b>	<b>55</b>	
<b>1. Collecte des besoins.....</b>	<b>55</b>	
<b>2. Analyse des données.....</b>	<b>56</b>	
<b>3. Résultats finaux .....</b>	<b>58</b>	
3.1.	Ratio digital.....	58
3.2.	Releases.....	59
3.2.1.	Release 1.....	59
3.2.1.1.	Renommer ses comptes - Release 1 .....	61
3.2.1.2.	Digipin - cartes de crédit - Release 1 .....	62
3.2.2.	Release 2.....	63
3.2.2.1.	Self care - release 2 .....	64
3.2.3.	Release 3 .....	65
3.2.3.1.	Refonte enrôlement MBOL .....	68
3.2.3.2.	OTP en agence - release 3 .....	71
3.2.3.3.	Renommer ses comptes - release 3 .....	74
3.2.3.4.	Carrousel de bienvenue - release 3.....	74
3.3.	Audience globale - Application Mobile.....	76
3.4.	Évaluations de l'application Beobank Mobile .....	77
3.5.	Indicateurs de performance .....	80
<b>Chapitre 5 : Bilan et perspectives du projet.....</b>	<b>84</b>	
<b>1. Analyse critique et mise en perspective .....</b>	<b>84</b>	
1.1.	Évaluation des résultats obtenus et degré de satisfaction des objectifs.....	84
1.2.	Recensement des difficultés rencontrées .....	84
1.3.	Proposition de pistes d'amélioration .....	85
<b>2. Perspectives futures du projet .....</b>	<b>85</b>	
2.1.	Recommandations.....	85
2.2.	Développement futur de nouvelles fonctionnalités.....	86
<b>Conclusion .....</b>	<b>87</b>	
<b>Bibliographie.....</b>	<b>88</b>	

# Table des figures

---

FIGURE 1 - Logo Beobank .....	11
FIGURE 2 - Classement SIA Partners de janvier 2020 à septembre 2023 .....	13
FIGURE 3 - Dates importantes de la digitalisation bancaire .....	18
FIGURE 4 - Évolution du taux de connexion internet à domicile dans les pays limitrophes de la Belgique (% des ménages) .....	19
FIGURE 5 - Évolution du taux d'utilisation des services essentiels selon les régions et en Belgique, 2019-2021 pour l'e-banque, l'e-commerce, l'e-administration et l'e-santé (en % d'utilisateurs).....	19
FIGURE 6 - Piliers de l'approche UX (centrée sur l'humain, fondée sur la science, processus collaboratif, bienveillance).....	28
FIGURE 7 - Schéma de comparaison UX/UI .....	29
FIGURE 8 - Schéma du processus de développement d'un site web .....	30
FIGURE 9 - Les compétences de la FSMA .....	39
FIGURE 10 - Tableau des parties prenantes du projet.....	45
FIGURE 11 - Méthode de gestion de projet chez Beobank .....	50
FIGURE 12 - Tableau des sous-objectifs du projet .....	51
FIGURE 13 - Liste des tâches.....	53
FIGURE 14 - Diagramme de Gantt.....	54
FIGURE 15 - Commentaire client dans le Google Play Store .....	57
FIGURE 16 - Commentaire client dans l'App Store .....	57
FIGURE 17 - Commentaire client dans l'App Store .....	57
FIGURE 18 - Évolution mensuelle du ratio digital en nombre de ventes.....	59
FIGURE 19 - Tableau récapitulatif de la release 1 .....	60
FIGURE 20 - Écrans de modification des libellés des comptes .....	62
FIGURE 21 - Écrans de visualisation du code PIN d'une carte de crédit .....	63
FIGURE 22 - Tableau récapitulatif de la release 2 .....	64
FIGURE 23 - Écrans d'accueil - self care .....	65
FIGURE 24 - Écrans de modification du mot de passe .....	65
FIGURE 25 - Tableau récapitulatif de la release 3 .....	66
FIGURE 26 - Diagramme du processus d'enrôlement .....	70
FIGURE 27 - Commandes de Digipass par mois en Belgique .....	71
FIGURE 28 - Écrans d'enrôlement via OTP en agence.....	72
FIGURE 29 - Écrans pour renommer ses comptes .....	74
FIGURE 30 - Écrans de carrousel de bienvenue.....	75
FIGURE 31 - Audience globale de l'application mobile du 01 février au 7 juin 2024 .....	76
FIGURE 32 - Évaluation de l'application Beobank Mobile dans l'App Store .....	77
FIGURE 33 - Évaluation de l'application Beobank Mobile dans le Google Play Store .....	77
FIGURE 34 - Tableau des évaluations des applications de principaux concurrents .....	78
FIGURE 35 - Commentaires clients - App Store.....	79
FIGURE 36 - Commentaires clients - App Store.....	79
FIGURE 37 - Graphique de l'évolution du taux de croissance de clients de janvier 2021 à juin 2024 .....	81
FIGURE 38 - Graphique du nombre de clients se connectant 1 fois par semaine à l'application Beobank Mobile .....	82
FIGURE 39 - Graphique du nombre de clients se connectant 1 fois par mois à l'application Beobank Mobile .....	82

# Introduction

---

L'évolution rapide de la technologie et la digitalisation croissante de la majorité des secteurs ont poussé les entreprises à revoir leur manière de travailler. Les institutions bancaires, notamment, ont dû s'adapter afin de rester compétitives et de répondre aux besoins de leurs clients, toujours plus connectés. Dans ce contexte, la digitalisation bancaire est devenue un enjeu capital, influençant les modes de fonctionnement des banques ainsi que l'expérience client. Dans cet environnement, les applications mobiles occupent une place essentielle dans les interactions entre les banques et leur clientèle. En effet, le confort que peut offrir ces applications a un impact considérable sur la satisfaction des clients ainsi que sur leur fidélité.

Durant mes 90 jours de stage chez Beobank au sein du département marketing digital, j'ai eu l'opportunité d'être immergée dans ce contexte de digitalisation et de prendre en charge un projet visant à optimiser leur application mobile bancaire.

Mon mémoire vise à explorer comment l'optimisation de l'application Beobank Mobile peut améliorer l'expérience utilisateur et favoriser la rétention des clients. Cette question revêt une importance particulière dans un marché concurrentiel où les clients ont des attentes de plus en plus élevées en ce qui concerne la performance et la simplicité d'utilisation.

Pour commencer, la première partie sera consacrée à la contextualisation du projet. Elle aura pour but de fournir une vue d'ensemble de l'entreprise, ainsi que de clarifier les objectifs de mon projet.

Ensuite, le contexte théorique sera exposé. Cette section permettra d'établir les fondations théoriques du projet en abordant la digitalisation et son impact sur les utilisateurs, la rétention des clients ainsi que les divers indicateurs qui permettent de la mesurer, les différentes techniques de conception et d'optimisation des interfaces ainsi que de l'expérience client, pour terminer par le cadre réglementaire applicable aux institutions bancaires.

Par la suite, le chapitre 3 fournira une analyse du projet, en abordant les contraintes, les opportunités, les parties prenantes et les risques. Il comprendra également un rappel du projet, une exposition des sous-objectifs, ainsi que la méthodologie utilisée. Ce chapitre se conclura par la planification du projet, qui a permis de définir les étapes à suivre et d'en assurer une gestion optimale.

À ce stade, le contexte du projet aura été établi, ce qui permettra de détailler la mise en œuvre de celui-ci et de démontrer comment l'application a été optimisée afin d'améliorer l'expérience client.

Enfin, mon mémoire s'achèvera par une conclusion finale apportant une réponse à la question de recherche qui est « Comment l'optimisation de l'application Beobank Mobile peut-elle améliorer l'expérience utilisateur et favoriser la rétention des clients ? ».

Afin de faciliter la compréhension de ce mémoire, les termes complexes seront signalés par un astérisque (\*) lors de leur première mention. Ils se retrouveront en fin de mémoire dans le lexique en annexe (cf. annexe 1 infra p. 94).

# Chapitre 1 : Contextualisation du projet

---

Ce premier chapitre explore le cadre et la nature du projet. Il débute par une présentation détaillée de Beobank et de son équipe digitale, département dans lequel j'ai réalisé mon stage. Il se poursuit par une description de mon projet au sein de l'entreprise. Par conséquent, ce chapitre constitue le fondement essentiel pour comprendre le contexte dans lequel le projet s'inscrit, offrant une base solide pour les développements et analyses qui suivront.

## 1. Présentation de Beobank et de l'équipe digitale

### 1.1. Beobank

En avril 2012, Citibank Belgique est rachetée par le Crédit Mutuel Nord Europe. Environ un an plus tard, Citibank deviendra Beobank. Beobank est une filiale de Crédit Mutuel Alliance Fédérale (cf. annexe 2 infra p. 96), un groupe bancaire mutualiste de premier plan en France. Le groupe est non coté en bourse et privilégie donc la relation avec sa clientèle. Leurs valeurs sont donc en accord avec celles de Beobank (La Libre, 2024).

Beobank met en avant les besoins des clients en proposant des solutions sur mesure, contrairement à Citibank qui mettait l'accent sur les crédits. Une de leurs principales préoccupations est d'établir une relation de proximité avec leurs clients (Beobank<sup>4</sup>, s.d.).

Beobank est une banque belge qui possède un portefeuille de 765.000 clients parmi lesquels des particuliers, des indépendants, des professions libérales et des PME. Elle compte 200 points de vente composés de points de vente Retail et de PRO Centers qui sont des agences pour les Indépendants ainsi que les Entreprises (Beobank<sup>4</sup>, s.d.). Beobank est une banque de détail complète proposant une vaste gamme de produits et de services à valeur ajoutée, comprenant :

- Des comptes courants,
- Des cartes de crédit,
- Des solutions d'épargne et d'investissements,
- Des prêts et des crédits,
- Des assurances,

FIGURE 1 - Logo Beobank



Source : Beobank<sup>3</sup>. (2024, Juin). Newsletter Digital June 2024-FR-Final - SalesPresentation [Présentation Power point]. Beobank.

- Des services bancaires tels que Beobank Online, l'application Beobank Mobile, la signature électronique et Beobank SelfBanking. Ces services permettent d'offrir un accompagnement aux clients en restant accessible même en dehors des heures d'ouverture. Ainsi, les clients ont la possibilité d'obtenir des informations et de gérer leurs comptes à tout moment, 24h/24 (Beobank<sup>2</sup>, s.d.).

## 1.2. Département digital marketing

Beobank investit continuellement dans la technologie et dans l'innovation afin d'améliorer l'expérience client. Par conséquent, l'entreprise dispose d'un département de marketing digital. L'équipe Digitale de Beobank est composée de 2 sous-équipes : l'équipe de « Digital Conception » et celle de « Digital Animation ».

Premièrement, l'équipe « Digital Conception » est chargée de la réalisation de la feuille de route transformation digitale. L'équipe est composée de 5 chefs de projets qui doivent mettre en œuvre plusieurs évolutions sur les applicatifs du digital : l'application mobile, les parcours d'acquisition en ligne sur le web et sur l'application tels que la souscription de comptes, de crédits, d'assurances et d'investissements, ainsi que le net Banking. Chaque année, Beobank élabore une revue de la stratégie digitale afin de définir les évolutions prioritaires. Les chefs de projets sont responsables de l'élaboration de l'expression des besoins (EDB\*), des discussions des spécifications fonctionnelles avec les équipes de développement, de l'élaboration des plans de tests avec les experts métiers, de la validation des tests et de l'implémentation de la solution.

Deuxièmement, l'équipe « Digital Animation » est responsable de l'activation des solutions digitales chez les clients et prospects. Cette équipe se compose de :

- « Digital Acquisition Specialists » qui sont responsables de l'acquisition des clients sur les canaux digitaux. Ils doivent gérer des parcours de souscription en ligne « end-to-end » : le marketing digital pour faire venir du trafic sur les parcours (SEA\*, SEO\*, ...), l'analyse de conversion sur les parcours (identification des points de fuite), analyse des processus de vente et le suivi des demandes reçues de la part d'un client ou d'un prospect (leads).
- « UX/UI Specialist » : responsable de l'ergonomie des solutions digitales.
- « Cognitive Specialist » : responsable de la mise en place et de la maintenance de l'assistant conversationnel cognitif.
- « Web Intégrateur » : responsable du développement web du site vitrine\* et de différentes pages de l'application mobile.

Durant mon stage, j'ai eu la chance d'intégrer l'équipe de « Digital Conception ».

Selon les résultats du mois de février, chez Beobank, 79 % des clients ont un contrat Banque À Distance (BAD), 15 % d'entre eux se sont connectés au site en ligne (BBOL\*) et 40 % des clients se sont connectés à l'application mobile (MBOL\*).

En ce qui concerne la progression de l'application Beobank par rapport à celle de ses concurrents, voici la figure 2 qui représente un classement établi par SIA Partners. Sia Partners est une entreprise de consulting offrant des conseils en management et en transformation digitale. À la demande de Beobank, cette entreprise se rend une fois par an dans leurs bureaux afin d'évaluer l'application, fournir des conseils et établir un classement par rapport à la concurrence. Cela met en évidence l'importance de l'équipe Digitale. En effet, grâce à ce classement, on constate que l'application Beobank est passée de la 9<sup>ème</sup> place à la 4<sup>ème</sup> place en 3 ans.

FIGURE 2 - Classement SIA Partners de janvier 2020 à septembre 2023

Classement SIA Partners Jan 2020	Classement SIA Partners Sept 2021	Classement SIA Partners Sept 2022	Classement SIA Partners Sept 2023
1. Belfius	1. KBC	1. KBC	1. KBC
2. KBC	2. Belfius	2. Belfius	2. Belfius
3. Argenta	3. AION	3. Banx	3. Banx
4. ING	4. Argenta	4. Argenta	4. Beobank
5. BNP Paribas Fortis	5. BNP Paribas Fortis	5. BNP Paribas Fortis	5. BNP Paribas Fortis
6. bpost Banque	6. Keytrade	6. Beobank	6. Hello bank
7. Keytrade	7. Beobank	7. ING	8. Argenta
8. Axa banque	8. bpost banque	8. Keytrade	9. Keytrade
9. Beobank	9. ING	9. AION	10. Axa banque
10. Deutsche bank	10. Axa banque	10. Axa banque	11. me direct
	11. Crelan	11. Crelan	12. Crelan
	12. Deutsche bank	12. Deutsche bank	13. Deutsche bank

Source : Beobank<sup>6</sup>. (2024). Stratégie Digital 2024 - V4.3 - PowerPoint [Présentation Power point]. Beobank.

### 1.3. Euro-Information (EI)

Pour tout ce qui est lié au développement, Beobank collabore avec Euro-Information (EI), une filiale technologique de Crédit Mutuel. Les développeurs, basés à Strasbourg, sont Français et responsables des applications de l'ensemble des entités du groupe.

## 2. Mon projet au sein de l'entreprise

Le département dans lequel j'ai effectué mon stage est le département de digital marketing, au sein de l'équipe de « Digital Conception ».

Mon rôle dans l'équipe de « Digital Conception » a été de participer à la mise en place d'évolutions qui ont été priorisées pour le premier et second trimestre 2024 sur l'application Beobank Mobile.

Depuis 2015, l'application a fortement évolué, passant du top 30 au top 4 en 2023. La banque met donc tout en œuvre pour se maintenir à ce niveau afin de pouvoir concurrencer les grandes banques telles que Belfius, KBC, ING et BNP. Beobank est la première banque de taille moyenne qui arrive à rivaliser les grandes banques en Belgique. Au fil des années, et ce de manière croissante, notamment avec la crise de la Covid-19, un pourcentage de plus en plus élevé de clients utilisent l'application au lieu du site web. Beobank se rend donc bien compte du marché potentiel et des opportunités. L'équipe digitale est en constante évolution et attribue une importance grandissante au développement de son application. L'équipe Conception a justement été créée dans ce but de développement constant. Cette équipe est donc au cœur de la stratégie de la banque de manière globale.

De moins en moins d'importance est accordée à la partie connectée du site web, qui n'est plus beaucoup utilisée, à part le site vitrine. L'application devient donc de plus en plus centrale avec un volonté d'avoir « une banque dans sa poche ».

La demande des clients est grandissante en termes d'efficacité et de pluralité des fonctionnalités. Et ce, surtout au niveau du self care qui permet de gérer sa banque soi-même tant au niveau des virements, des paiements, de la gestion de ses domiciliations, etc. Le département digital répond donc à un besoin constant d'évolution. Afin de rester concurrentiel, la banque doit constamment investir dans le digital.

## Chapitre 2 : Contexte théorique

---

Dans un monde en constante évolution numérique, la transformation digitale est devenue un impératif pour tous les secteurs d'activité, notamment celui des services bancaires. Ce deuxième chapitre vise à approfondir la compréhension de la digitalisation bancaire et à mettre en évidence les éléments essentiels afin d'optimiser les services bancaires en ligne, améliorant ainsi l'expérience utilisateur. Ce contexte théorique offre une base solide pour mettre en contexte ce projet d'optimisation.

Pour commencer, une introduction au marketing digital sera fournie. Ensuite, une présentation de la digitalisation bancaire ainsi que son impact sur la clientèle sera réalisée.

Suivie d'une explication de la rétention clients, incluant des définitions, son importance, ainsi que les principaux indicateurs clés tels que le taux de rétention et le taux d'attrition.

Un autre aspect central de ce chapitre concerne la conception et l'optimisation de l'interface utilisateur (UI) ainsi que de l'expérience utilisateur (UX). Ces concepts seront analysés en soulignant leur importance pour l'amélioration de l'expérience client.

Enfin, le cadre réglementaire non négligeable relatif à la conception ainsi que l'optimisation des applications mobiles seront exposés.

### 1. Marketing digital

Comme le définit de Montmarin : « Le marketing est un ensemble de techniques visant à concevoir et diffuser une offre, promouvoir une marque, capter de nouveaux clients et les fidéliser (...) » (2024, p. 11-13, para. 2). L'utilisation du terme digital signifie qu'il est déployé essentiellement à travers des canaux numériques, principalement sur internet (de Montmarin, 2024). Le marketing digital est ainsi défini par de Montmarin comme étant « (...) l'ensemble des techniques permettant d'attirer, de convertir et de fidéliser des clients sur internet » (2024, p. 11-13, para. 2). D'après de Montmarin (2024), le marketing numérique a été initialement envisagé de manière limitée comme une simple transposition du marketing traditionnel sur des dispositifs numériques. Mais de Montmarin (2024) considère cette manière de penser le marketing digital comme étant étroite. En se digitalisant, le marketing a subi une mutation en devenant une nouvelle sorte de marketing ayant ses propres stratégies, processus et méthodes de travail, manière de promouvoir des offres, d'interagir avec les consommateurs, d'analyser le marché ainsi que d'attirer des clients. Les comportements des consommateurs ont eux aussi évolué de manière simultanée (de Montmarin, 2024). D'après de Montmarin (2024), les transformations sociologiques provoquent des changements dans le domaine du marketing, qui à leur tour influent sur ces transformations sociologiques de manière cyclique (de Montmarin, 2024).

Selon Lejealle & Delecolle<sup>1</sup>, « le marketing digital est le marketing dans lequel l'entreprise intègre des technologies digitales pour atteindre ses objectifs marketing, lesquels évoluent du fait de l'impact du digital sur tout l'environnement. » (2024, p. 1-16, para. 8). Pas à pas, le marketing classique se transforme et doit laisser place au marketing digital (Lejealle & Delecolle<sup>2</sup>, 2024).

Petit à petit, le marketing tend à devenir digital et à le rester. Le marketing digital change l'écosystème commercial en impactant l'offre, la demande, etc. On peut le constater à travers l'analyse du marché, des comportements des consommateurs, etc. Le digital met à la disposition des entreprises de nouveaux moyens afin d'atteindre les objectifs qu'ils ont préétablis. D'après Lejealle & Delecolle<sup>1</sup>, cela s'articule autour de cinq axes différents :

- « (...) la promotion et les campagnes publicitaires ;
- le contenu et l'expérience (notamment interactive) ;
- les ventes et le commerce dans une optique cross-canal ;
- le social et le relationnel ;
- les données » (2024, p. 7).

## 2. Digitalisation bancaire

Commençons par définir différents types de banque afin d'aborder au mieux le chapitre qui suit. Premièrement, la banque traditionnelle qui est une banque avec des agences physiques où les clients peuvent accéder à divers services bancaires, y compris l'ouverture de comptes, les paiements et une gamme complète de produits financiers. Les clients peuvent bénéficier de conseils personnalisés en ligne ou en personne auprès d'un conseiller bancaire (Tanguy, 2023). Deuxièmement, la banque en ligne qui ne possède pas d'agences bancaires et dont la gestion des comptes s'effectue exclusivement sur internet. Elle offre essentiellement les mêmes services qu'une banque traditionnelle (Hello bank, s.d.). Troisièmement, la néobanque : « Start-up du secteur financier qui propose, principalement via des applications mobiles sur smartphone, une gamme restreinte de services à prix compétitifs (tenue de compte, carte bancaire). (Simples établissements de paiement, les néobanques sont à distinguer des banques en ligne, généralement adossées à une banque traditionnelle.) » (Larousse<sup>3</sup>, s.d., para. 1).

D'après Roman & Tchibozo (2024), la crise sanitaire a clairement précipité la transformation du secteur bancaire, qui disposait de tous les éléments nécessaires pour évoluer, mais dont la réalisation avait été jusqu'à présent freinée ou repoussée. Cela s'est fait au détriment des interactions en personne avec les clients.

L'évolution de la banque est guidée par les changements dans les habitudes des clients ainsi que par les demandes non satisfaites par les banques traditionnelles. Chaque année, il est démontré que les horaires d'ouverture et les modes de relation clientèle des banques

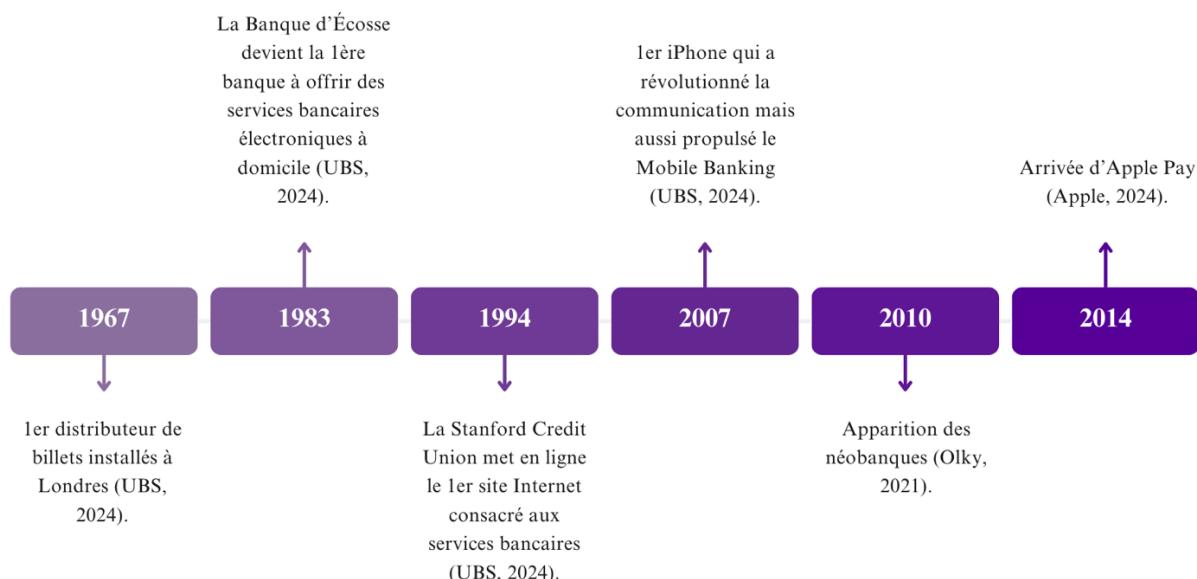
traditionnelles engendrent de l'insatisfaction, contrairement aux services offerts par les banques en ligne. En effet, les banques en ligne permettent aux clients d'avoir un accès à leur banque quand et où ils le souhaitent. Les banques en ligne ont bouleversé les méthodes traditionnelles des banques de réseau en établissant un modèle de relation clientèle et de services novateurs. Ces banques ont donc réinventé la manière d'exercer le métier de la banque en répondant à des besoins jusqu'alors non satisfaits et en suscitant de nouvelles attentes. Le potentiel de croissance des banques en ligne demeure considérable, car toutes les ressources techniques et juridiques nécessaires sont disponibles pour proposer une gamme complète de produits et de services en ligne, y compris de conseils. Néanmoins, même près de 20 ans après leur introduction, ces banques ne parviennent toujours pas à être rentables. Face à ces banques, les banques traditionnelles se développent de plus en plus de façon digitale en favorisant les interactions numériques plutôt que celles par le biais d'agences physiques (Roman & Tchibozo, 2024).

Face à la menace que représente les banques en ligne ainsi que les néobanques pour les banques de réseau, celle-ci ont dû agir en conséquence. L'offre des banques traditionnelles s'élargit de manière croissante et devient de plus en plus performante sur le plan numérique, se mettant progressivement au niveau des banques en ligne et des néobanques. Cette tendance est clairement perceptible à travers l'amélioration des parcours clients, des sites web et des applications mobiles. La plupart des banques de réseau constatent que les investissements réalisés commencent à donner des résultats, ce qui devrait aider à fidéliser leur clientèle, notamment les plus jeunes souvent attirés par les néobanques. En proposant une digitalisation progressive de leurs offres plus complètes et plus personnalisées, elles visent à maintenir une proposition de valeur supérieure à celle de leurs nouvelles concurrentes, tout en capitalisant sur leur base de clients établie et diversifiée. Les institutions bancaires traditionnelles ont depuis longtemps entrepris d'importants investissements et expérimentations dans le but d'améliorer leurs services en ligne (Roman & Tchibozo, 2024).

D'après Carpentier (2021), les banques ont dû repenser leur modèle économique face aux pressions technologiques, réglementaires et concurrentielles.

La figure 3 présente plusieurs dates significatives dans le processus de digitalisation bancaire. Ces quelques dates représentent des moments déterminants dans l'évolution technologique et la transformation numérique des services financiers, mettant en évidence les progrès réalisés dans l'adoption et l'intégration des technologies numériques par les institutions bancaires.

FIGURE 3 - Dates importantes de la digitalisation bancaire



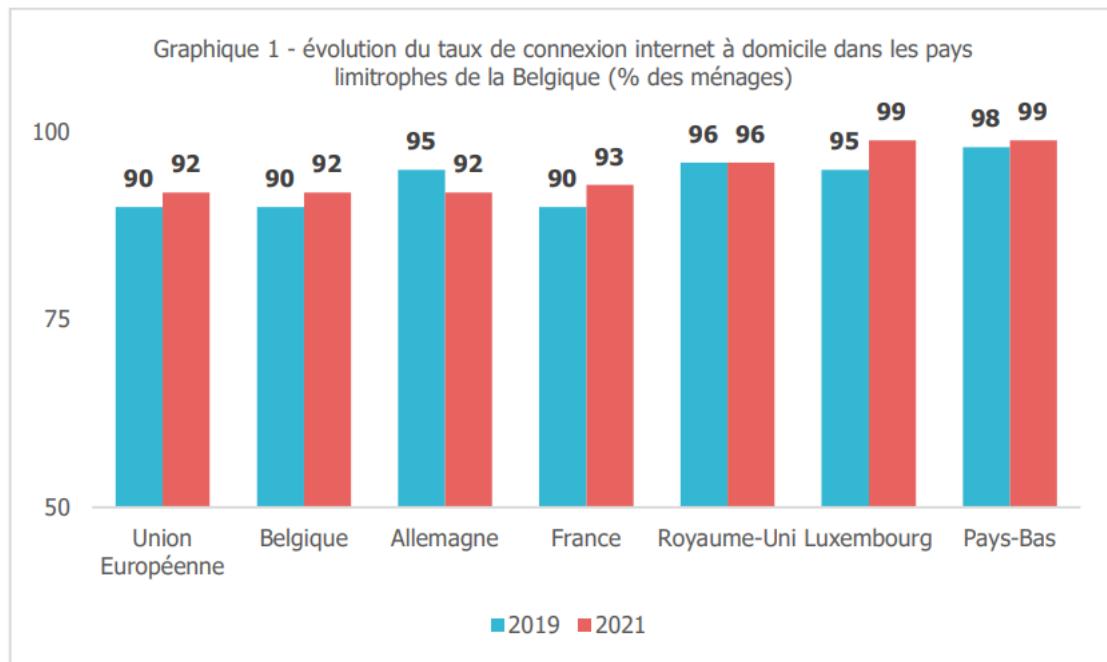
Source : réalisation personnelle

### 3. Impact de la digitalisation bancaire sur le client

Selon le Baromètre de l'Inclusion numérique publié par la Fondation Roi Baudouin, 46 % des Belges âgés de 16 à 74 ans rencontrent des difficultés dans le domaine numérique. Par conséquent, cela représente une augmentation de 4 % par rapport à l'année 2019. Parmi la population belge, 7 % n'utilisent pas Internet, tandis que 39 % ont des compétences numériques limitées. Depuis la Covid-19, le numérique a fait des avancées significatives au sein de notre société. Dans une société en constante évolution, il est primordial d'actualiser ses compétences numériques ainsi que d'en développer davantage. Mais ce n'est pas le cas de tous les Belges, bon nombre d'entre eux ne se joignent pas à ce mouvement, en particulier les personnes peu qualifiées dans le domaine du numérique. Le Baromètre permet de mettre en évidence que les compétences numériques des Belges n'ont que peu progressé, une régression notable a été constatée (DNS Belgium, 2022).

Notons que le Baromètre de l'Inclusion numérique nous apprend que le nombre de citoyens bénéficiant d'un accès à Internet et à des outils numériques est en augmentation, une tendance encourageante. La figure 4 montre une augmentation de 2 % du taux de connexion internet à domicile en Belgique sur une période de deux ans. Ce qui place le Belgique exactement dans la moyenne de l'Union Européenne. Il convient de noter qu'aux Pays-Bas et au Luxembourg, 99 % des familles disposent d'une connexion internet. On constate une évolution importante depuis 2011, car cette année-là, seulement 77 % des foyers bénéficiaient d'une connexion internet (DNS Belgium, 2022).

FIGURE 4 - Évolution du taux de connexion internet à domicile dans les pays limitrophes de la Belgique (% des ménages)



Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019 et 2021.

Source : Faure, L., Brotcorne, P., Vendramin, P., Mariën, I., & Dedonder, J. (2022). Baromètre de l'inclusion numérique. (p. 6). Fondation Roi Baudouin. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://media.kbs-frb.be/fr/media/9838/Inclusion%20Num%C3%A9rique.%20Barom%C3%A8tre%20Inclusion%20Num%C3%A9rique%202022>

Concernant l'e-administration, l'e-commerce et l'e-santé, l'utilisation de ces services progresse constamment. Ce phénomène est expliqué par la disparition de l'alternative non numérique durant les périodes de confinement. La figure 5 indique que l'utilisation de l'e-Banking reste stable dans la plupart des régions, à l'exception de Bruxelles, où l'on observe une augmentation de 10 % comparée à 2019. Il convient de noter que la banque en ligne est parmi les formes d'e-administration les plus répandues (DNS Belgium, 2022).

FIGURE 5 - Évolution du taux d'utilisation des services essentiels selon les régions et en Belgique, 2019-2021 pour l'e-banque, l'e-commerce, l'e-administration et l'e-santé (en % d'utilisateurs).

	Tableau 6 — évolution du taux d'utilisation des services essentiels selon les régions et en Belgique, 2019-2021 pour l'e-banque, l'e-commerce, l'e-administration et l'e-santé (en % d'utilisateurs) <sup>18</sup>											
	Bruxelles-Capitale			Flandre			Wallonie			Belgique		
	2019	2021	Δ	2019	2021	Δ	2019	2021	Δ	2019	2021	Δ
e-banque	67	77	+10	82	83	+1	77	78	+1	79	81	+2
e-commerce	55	70	+15	65	73	+8	53	66	+13	60	71	+11
e-administration	65	81	+16	65	78	+13	63	75	+12	64	78	+14
e-santé	30	48	+18	42	49	+7	21	35	+14	34	45	+11

Source : calculs IACCHOS, UCLouvain, d'après les enquêtes Statbel 2019, 2020 et 2021.

Source : Faure, L., Brotcorne, P., Vendramin, P., Mariën, I., & Dedonder, J. (2022). Baromètre de l'inclusion numérique. (p. 44). Fondation Roi Baudouin. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://media.kbs-frb.be/fr/media/9838/Inclusion%20Num%C3%A9rique.%20Barom%C3%A8tre%20Inclusion%20Num%C3%A9rique%202022>

La digitalisation des services financiers conjointement à la fermeture croissante des agences et à la diminution des distributeurs automatiques provoque l'exclusion financière des individus ayant des soucis d'alphanumerisation ainsi que des groupes fragiles du point de vue socio-économique et culturel. Le Baromètre met en avant que ces individus comptent souvent sur le soutien de leur entourage ou sur l'aide des acteurs de première ligne pour accéder à des services indispensables (DNS Belgium, 2022).

En ce qui concerne les compétences numériques et l'accès à la société numérique, l'écart entre les utilisateurs hautement qualifiés et ceux ayant peu de qualifications demeure considérablement important. Le risque d'exclusion numérique et sociale dans une société qui se digitalise à un rythme rapide est donc davantage renforcé (DNS Belgium, 2022).

## 4. Théories de la rétention des clients

La rétention des clients est un élément crucial pour la pérennité des entreprises, et ce, particulièrement dans des secteurs compétitifs comme celui de la banque. Ce point explore les théories fondamentales de la rétention des clients. Il aborde les indicateurs clés tels que le taux de rétention et le taux d'attrition, tout en examinant les facteurs spécifiques influençant la fidélisation dans le secteur bancaire. Une compréhension approfondie de ces éléments permet aux entreprises de concevoir des stratégies efficaces pour fidéliser sa clientèle et minimiser les pertes liées au départ des clients.

### 2.1. Définition et importance de la rétention des clients

La rétention client est la capacité d'une entreprise à garder ses clients et d'empêcher qu'ils ne se dirigent vers la concurrence. Cela permet de mesurer la satisfaction des services ou des produits proposés. La rétention client ne doit pas être confondue avec l'acquisition de nouveaux clients, car elle s'applique exclusivement à ceux ayant déjà acheté des produits ou souscrit à des services de l'entreprise. La relation est au centre de la rétention client. Des recherches ont montré que les consommateurs considèrent les marques comme des amis, recherchant confiance, authenticité et attention à leurs besoins. La relation que l'entreprise entretient avec ses clients est donc primordiale afin qu'ils la choisissent plutôt que la concurrence (Olson, 2024).

La rétention client présente de nombreux avantages :

- (1) Les politiques de fidélisation et de rétention permettent aux entreprises de diminuer leurs coûts (Crié, 2024). Selon l'étude consultée et le secteur d'activité, l'acquisition d'un nouveau client peut coûter entre cinq à vingt-cinq fois plus cher que la fidélisation d'un client existant (Gallo, 2014). En effet, plus besoin de consacrer du temps et des ressources à la recherche d'une nouvelle clientèle, il faut se contenter de satisfaire celle

déjà existante. En conséquent, fidéliser les clients existants est nettement plus aisé et avantageux étant donné qu'une relation de confiance est déjà établie. Quant aux nouveaux clients, ils requièrent des efforts plus conséquents afin d'être convaincus (Olson, 2024).

- (2) Les recherches effectuées par Frederick Reichheld de Bain & Company montrent la valeur de la fidélisation des clients. En effet, une augmentation de 5 % du taux de fidélisation des clients accroît les bénéfices de 25 % à 95 %. Ce qui constitue un avantage considérable pour le chiffre d'affaires de l'entreprise (Gallo, 2014).
- (3) De plus, un client fidèle est susceptible de recommander l'entreprise à son entourage (Olson, 2024).
- (4) D'après Accenture, 57 % des clients réitèrent leurs achats auprès des marques auxquelles ils sont fidèles (Feedier, 2023).
- (5) Selon une étude de Marketing Metrics, il est nettement plus probable de conclure une vente avec un client existant qu'avec un prospect. Conclure une vente avec un client existant atteint une probabilité de 60 à 70 %, tandis que la probabilité de vendre à un prospect se situe entre 5 et 20 % (Feedier, 2023).
- (6) Comme l'indique Bain & Co, les sociétés ayant réussi à accroître leur taux de rétention client de 5 % ont observé une hausse de leurs profits variant de 5 % à 95 % (Feedier, 2023).

## 2.2. Indicateurs clés

Il existe différents indicateurs clés qui permettent de mesurer la rétention client telle que le taux de rétention client, le taux d'attrition, etc.

Les différents taux ne doivent pas être analysés de manière indépendante. En effet, il est pertinent d'évaluer les divers indicateurs clés de performances conjointement afin d'analyser correctement la situation (SurveyMonkey, 2024).

### 2.2.1. Taux de rétention client

Selon Olson, « le taux de rétention client correspond au pourcentage de clients existants qu'une entreprise parvient à fidéliser sur une période donnée. » (2024, para. 8). Afin de connaître le taux de rétention client, il est nécessaire de :

- (1) Définir une période à étudier,
- (2) Recenser le nombre de clients existants au commencement de la période (S),
- (3) Recenser le nombre de clients au terme de la période (E),
- (4) Calculer le nombre de nouveaux clients obtenus pendant la période choisie (N) (Olson, 2024).

Le taux de rétention client (X) s'obtient en appliquant la formule suivante :

$$X = \frac{(E-N)}{S} \times 100 \text{ (Olson, 2024).}$$

Afin de maximiser son taux de rétention client et donc fidéliser sa clientèle, une entreprise peut suivre les diverses recommandations suivantes :

*(1) Innover et améliorer ses produits (Feedier, 2023).*

De nos jours le produit est au centre de la fidélisation des clients. En effet, selon une étude de Yotpo sur la loyauté des clients américains en 2018, plus de 55 % de la clientèle restent fidèle à une marque en raison de la qualité du produit, tandis que la déception quant à sa qualité est citée comme étant la principale raison de la perte d'un client. Par conséquent, investir dans l'innovation et dans l'amélioration des produits ou services doit demeurer au centre des préoccupations des entreprises. Des géants tels qu'Apple et Amazon investissent continuellement dans l'innovation de leurs produits, ce qui leur permet d'atteindre des taux de rétention avoisinant les 90 % (Feedier, 2023).

*(2) Offrir un service client de qualité (Feedier, 2023).*

Maintenir un service client d'excellence est primordial dans le mécanisme de fidélisation. D'après l'étude de Yotpo, un service client déficient engendre une perte de 23,5 % des clients loyaux, indiquant que même les marques offrant des produits novateurs risquent de perdre leur clientèle si elles n'arrivent pas à maintenir un niveau élevé de service. En 2017, Microsoft a publié un rapport sur le service client mondial indiquant que 96 % des clients considèrent le service client comme un facteur déterminant dans leur fidélité envers une marque (Feedier, 2023).

Qu'est-ce qu'un service client d'excellence ?

Un excellent service client se distingue par plusieurs aspects clés. Tout d'abord, il doit proposer une variété d'aides ainsi qu'un contact facile avec l'entreprise. Cela signifie que les clients doivent pouvoir choisir le canal qui leur convient le mieux pour obtenir de l'aide, que ce soit par téléphone, par chat en ligne, par e-mail ou même sur les réseaux sociaux, et être assurés d'une réponse rapide et efficace. Afin de faire preuve d'un maximum de professionnalisme les demandes des clients ne doivent pas être ignorées, peu importe le canal utilisé. De plus, l'expérience se doit d'être irréprochable garantissant au client une communication fluide. Un autre aspect essentiel d'un service client d'excellence est la capacité à trouver des solutions rapidement. Il est préférable de solutionner le problème dès le premier échange. Cela nécessite des représentants qualifiés, renseignés, investis et agréables, capables de comprendre rapidement les problèmes des clients et de les résoudre. De plus, surpasser les attentes des consommateurs est un signe distinctif d'un service client exceptionnel (Feedier, 2023).

*(3) Récolter les feedbacks des clients (Feedier, 2023).*

Recueillir des avis clients sur l'expérience avec la marque permet d'obtenir de précieuses informations pour une entreprise afin d'ajuster les produits ou services en fonction des besoins des clients. Une fois recueillis, il est impératif de les exploiter pleinement afin de maximiser la satisfaction de la clientèle. Selon une enquête menée par AppTentive, 97 % des consommateurs ont indiqué qu'ils étaient plus enclins à être fidèles à une entreprise attentive à leurs retours. En revanche, 55 % des consommateurs affirment qu'ils seraient peu susceptibles de rester clients d'une entreprise qui ne prend pas en compte leurs avis (Feedier, 2023).

*(4) Proposer un système de fidélité (Feedier, 2023).*

Mettre en place un programme de fidélité incite les clients à rester fidèles et les motive à renouveler leurs achats. Dans le Loyalty Report de 2018 publié par Bond Brand Loyalty, il est indiqué que les clients possédant un compte de fidélité ont tendance à débourser 37 % en plus que les autres. De plus, un peu plus d'un tiers des consommateurs seraient disposés à débourser de l'argent afin de profiter d'un programme de fidélité supérieur (Feedier, 2023).

*(5) Démontrer de la reconnaissance (Feedier, 2023).*

Remercier les clients de façon régulière a un impact significatif, favorisant le maintien de relations pérennes ainsi que la fidélité (Feedier, 2023).

*(6) Construire des liens émotionnels avec les clients (Wren, 2024).*

Les entreprises doivent établir des liens émotionnels avec leurs clients. En effet, cela permet d'installer des relations pérennes et donc de renforcer la fidélité. Les recherches de Forrester indiquent que prêter attention et montrer du respect envers les utilisateurs renforcent leur loyauté. D'ailleurs, 87 % des consommateurs qui ressentent ce lien confient être plus fidèles et plus enclins à réitérer leurs achats au sein de l'entreprise (Wren, 2024).

*(7) Offrir une expérience sur mesure (Wren, 2024).*

Proposer aux utilisateurs un service personnalité augmente la rétention client. En effet, 77 % des chefs d'entreprise avancent qu'une personnalisation accrue aide à fidéliser les clients. De plus, 66 % d'entre eux pensent qu'elle réduit les coûts d'acquisition (Wren, 2024).

### *2.2.2. Taux d'attrition*

Selon Olson, le taux d'attrition représente le « (...) pourcentage de clients que vous avez perdus sur une période donnée. » (2024, para. 9). Pour déterminer le taux d'attrition, il est nécessaire de :

- (1) Définir une période à étudier,*
- (2) Recenser le nombre de clients perdus durant la période définie (Y),*
- (3) Recenser le nombre de clients existants au commencement de la période définie (X) (SurveyMonkey, 2024).*

Le taux d'attrition (Z) s'obtient en appliquant la formule suivante :

$$Z = \frac{Y}{X} \times 100 \text{ (Olson, 2024).}$$

L'attrition peut être de deux types : l'attrition totale et l'attrition relative. D'une part, l'attrition totale se produit lorsqu'un client met fin à un service ou un produit, clôture un abonnement ou lorsqu'il se dirige vers la concurrence. D'autre part, l'attrition relative se réfère à la situation où le client choisit un autre produit au sein de la même entreprise. L'attrition relative s'avère bénéfique dans le cas où un client opte pour un produit plus haut de gamme (SurveyMonkey, 2024).

L'utilisation de cet indicateur se révèle approprié pour les entreprises proposant des services basés sur des abonnements ou des paiements réguliers, notamment dans le secteur bancaire, les plateformes de streaming, et autres secteurs similaires (SurveyMonkey, 2024).

Le taux d'attrition est un indicateur permettant d'évaluer la capacité d'une entreprise à fidéliser sa clientèle (SurveyMonkey, 2024). Afin de renforcer la fidélisation des clients, les entreprises doivent s'efforcer de minimiser ce taux autant que possible (Olson, 2024), ce qui témoigne d'une meilleure rétention clients (SurveyMonkey, 2024). Afin d'interpréter le taux d'attrition de manière adéquate, il est nécessaire de le contextualiser correctement et de le comparer avec celui des entreprises appartenant au même secteur. En effet, un taux d'attrition de 20 % peut s'avérer être faible pour certaines entreprises et élevé pour d'autres. Dans le secteur bancaire, ce taux avoisine les 5 % tandis que celui de la téléphonie atteint les 30 %. Une analyse approfondie du taux d'attrition permet de déterminer si la clientèle perdue correspond à la clientèle cible (SurveyMonkey, 2024).

Afin de diminuer le taux d'attrition, il est essentiel pour l'entreprise d'adopter diverses stratégies :

- (1) Premièrement, il convient de surveiller régulièrement l'évolution de ce taux afin de mesurer l'efficacité des mesures de fidélisation mises en œuvre. En cas de stagnation du taux, l'entreprise pourra donc adapter sa stratégie de fidélisation et envisager de mettre en place de nouvelles initiatives (SurveyMonkey, 2024).
- (2) Deuxièmement, comprendre les raisons qui conduisent un client à résilier un service ou cesser d'acheter un produit s'avère essentiel. L'entreprise peut mettre en place des enquêtes afin de mieux comprendre le souci (SurveyMonkey, 2024).
- (3) Troisièmement, il est primordial de cibler adéquatement la clientèle. Un taux d'attrition élevé peut signaler un manque d'adéquation avec le public cible. La redéfinition du profil type des clients peut contribuer à promouvoir les produits ou services auprès d'un public plus réceptif, favorisant ainsi la fidélisation (SurveyMonkey, 2024).
- (4) Quatrièmement, il convient d'éduquer les clients sur le produit ou service qu'ils utilisent. En effet, ces derniers peuvent abandonner les services faute d'en comprendre l'utilité ou de connaître toutes leurs fonctionnalités. Afin de démontrer la valeur ajoutée

des produits offerts par l'entreprise, il est recommandé de proposer diverses ressources qualitatives telles que des tutoriels, des blogs... (SurveyMonkey, 2024).

- (5) Enfin, une analyse approfondie des besoins de clients est essentielle. Dans ce cas, les enquêtes représentent des moyens efficaces afin de déterminer leurs exigences spécifiques (SurveyMonkey, 2024).

L'implémentation de toutes ces recommandations contribuera à diminuer le taux d'attrition d'une entreprise (SurveyMonkey, 2024).

## 5. Conception et optimisation de l'interface et de l'expérience utilisateur

Cette section se consacre à la conception et à l'optimisation de l'interface et à l'expérience utilisateur. Elle donne une explication de l'interface homme-machine, les principes fondamentaux du design UX et UI, ainsi que les pistes pour améliorer l'expérience utilisateur. Elle se termine par une analyse des attentes des utilisateurs en matière de services bancaires en ligne.

### 5.1. Interface homme-machine

Une interface homme-machine (IHM) est une interface utilisateur ou un tableau de bord permettant à un individu d'interagir avec une machine, un système ou un dispositif (Inductive Automation, 2024). En bref, l'interface homme-machine représente l'ensemble des composants qu'un utilisateur touche, observe, entend ou manipule afin de contrôler et obtenir des réponses sur ses actions (IP Systèmes, 2023).

Les distributeurs automatiques de billets représentent des exemples concrets d'interface homme-machine. Ils permettent aux utilisateurs de réaliser diverses opérations en utilisant l'écran et les boutons. Les utilisateurs reçoivent ensuite des réponses telles que la délivrance de billets (IP Systèmes, 2023).

### 5.2. Expérience Utilisateur (UX)

« UX » signifie en anglais « User eXperience », qui se traduit en français par « Expérience Utilisateur ». Durant les années 1990, l'expression « UX » se généralise grâce à Donald Norman, designer et cognitiviste réputé. Cela avait pour but de mieux cerner l'expérience totale des utilisateurs tout au long de leurs parcours avec un produit et son environnement. Pour les utilisateurs, l'expérience qu'ils ont avec un produit est leur priorité. C'est la raison pour laquelle les concepteurs de produits doivent prioriser l'expérience utilisateur dans son entiereté (Hodent, 2024).

### *5.2.1. UX design*

L'utilisateur qui se trouve au centre de l'approche UX est défini comme étant le plus souvent un être humain utilisant un produit, un service ou un système. Par conséquent, l'utilisateur n'est pas obligatoirement le client et leurs besoins peuvent différer. Les spécialistes en expérience utilisateur (UX) mettent les utilisateurs au cœur de leurs préoccupations. Ils défendent les intérêts de tous les utilisateurs cibles, sans distinction ni préférence. L'approche UX se veut inclusive et accessible permettant ainsi de prendre en compte l'ensemble des utilisateurs (Hodent, 2024).

Selon Célia Hodent, « le terme expérience renvoie de façon générale à ce qui se passe lorsqu'un utilisateur interagit avec un produit, un système ou un service » (2024, p.12). Une interaction comprend les perceptions des utilisateurs, leurs compréhensions des actions effectuées ainsi que la manière dont le produit réagit à ces actions. Les experts en UX prennent en compte l'expérience totale qui amène un utilisateur à interagir avec un produit. Par exemple : la raison pour laquelle il achète ce produit, le lieu où il l'achète, l'utilisation qu'il en fait, sa réaction face un problème... (Hodent, 2024).

Le terme produit désigne quelque chose que les utilisateurs utilisent afin d'accomplir une tâche, atteindre un objectif ou s'amuser (Hodent, 2024). Il existe différents types de produits :

- Un objet physique : montre, machine à laver, cafetière, ... (Hodent, 2024).
- Un objet numérique : une application bancaire, carte numérique, réseau social, ... (Hodent, 2024).
- Un système : système de santé, système judiciaire, ... (Hodent, 2024).
- Un service : service client, service de réparations, ... (Hodent, 2024).

Les interactions entre les clients et les produits peuvent se faire de manière directe ou indirecte (Hodent, 2024). Dans le monde du numérique, les utilisateurs interagissent de manière directe avec le « frontend » et de manière indirecte avec le « backend » (Hodent, 2024). D'une part, la partie frontend représente la partie du site que les utilisateurs voient et avec laquelle ils interagissent. D'autre part, la partie backend correspond à toutes les fonctionnalités que l'utilisateur ne voit pas directement à l'écran comme par exemple l'authentification des utilisateurs, la gestion des bases de données, ... (Grandjean, 2023). L'UX n'est pas seulement réservé aux produits hautement technologiques. L'expérience utilisateur intervient donc dans tout type d'entreprise proposant un produit ou un service. L'étude des fonctionnalités d'un produit (tant sur le plan frontend que backend) ne suffit pas à adopter cette approche. L'UX implique de s'intéresser à l'entièreté du processus d'achat d'un produit jusqu'à la fin de son utilisation, de comprendre les motivations d'achats, la façon dont le produit est utilisé, la satisfaction globale, ... (Hodent, 2024).

Les experts UX doivent chercher à être le plus objectif possible en se détachant de leurs perspectives souvent biaisées lors de la conception et le développement d'un produit et de son écosystème. L'approche UX vise à se concentrer sur le public cible, formé des utilisateurs et utilisatrices potentiels. Ils cherchent à adopter le point de vue de l'ensemble des utilisateurs et

utilisatrices potentiels (le public cible), dans le but altruiste de leur offrir la meilleure expérience possible à chaque étape de leur parcours, en tenant compte des capacités et des limites humaines. Les experts sont confrontés à des nombreuses contraintes telles que le budget, le temps, le nombre de jours/hommes, ... mais leur objectif premier reste la satisfaction des utilisateurs. Afin de répondre à leurs attentes, ces professionnels se basent sur leurs diverses connaissances en sciences cognitives, en appliquant les principes de l'Interface Homme-Machine (HIM) et en adoptant un processus de conception itératif, connu sous le nom de design thinking\*, qui utilise la méthode scientifique (recherche UX) pour expérimenter les hypothèses de conception (Hodent, 2024).

Célia Hodent (2024) décrit l'UX comme un état d'esprit. La figure 6 met en évidence les différents piliers de cette approche comme étant les suivants (Hodent, 2024) :

- (1) *Centré sur l'humain* : L'utilisateur final est placé au centre des différents processus de conception et de déploiement d'un produit en évitant de faire des suppositions quant à ses besoins. Il est essentiel de consacrer le temps nécessaire à une compréhension approfondie des utilisateurs, à l'identification de leurs problèmes, à la sollicitation de leurs avis, ainsi qu'à manifester une empathie à l'égard de leurs besoins, étant donné que la démarche UX dépend d'eux (Hodent, 2024).
- (2) *Fondé sur la science* : Les experts UX se basent sur les sciences cognitives ainsi que sur les principes d'ergonomie, en appliquant des méthodes scientifiques dans leurs recherches. Ils considèrent les opinions comme des hypothèses à valider. Afin de valider ou de réfuter les hypothèses, les experts récoltent les données de manière rigoureuse par le biais d'observations et/ou d'expérimentation. Lorsqu'une hypothèse est invalidée, les experts entament des recherches supplémentaires afin de comprendre la raison de l'invalidation. Les différentes analyses permettent de comprendre les besoins des utilisateurs afin de concevoir un produit qui correspond au maximum à leurs attentes (Hodent, 2024).
- (3) *Processus collaboratif* : Plusieurs équipes collaborent afin de livrer à tous les utilisateurs un produit qui répondra aux mieux à leurs besoins. Étant donné l'évolution continue des plateformes ainsi que des envies des utilisateurs, il est essentiel de constamment évaluer et adapter les designs (Hodent, 2024).
- (4) *Bienveillante* : L'approche UX fait des utilisateurs une priorité en proposant des produits abordables, inclusifs, éthiques et conviviaux, favorisant ainsi la fidélisation des clients. Le pilier de la bienveillance est le pilier le plus important de l'approche UX (Hodent, 2024).

En l'absence de l'un de ces piliers fondamentaux durant le développement d'un produit, celui-ci ne peut prétendre intégrer une approche UX (Hodent, 2024).

FIGURE 6 - Piliers de l'approche UX (centrée sur l'humain, fondée sur la science, processus collaboratif, bienveillance).



Source : Hodent, C. (2024). L'UX, c'est quoi exactement : Une approche bienveillante pour des expériences optimales. Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/dunod.hoden.2022.01>

Selon Magnus Revang, l'expérience utilisateur peut se résumer en 6 étapes :

- (1) La facilité à trouver le site, optimisée par un bon référencement (Esokia, 2022).
- (2) L'accès au site sur tout type d'appareils (Esokia, 2022).
- (3) Un design esthétique (Esokia, 2022).
- (4) Une navigation intuitive pour une utilisation aisée (Esokia, 2022).
- (5) La crédibilité du site, essentielle afin d'inspirer confiance aux utilisateurs (Esokia, 2022).
- (6) Un site fonctionnel et bien organisé (Esokia, 2022).

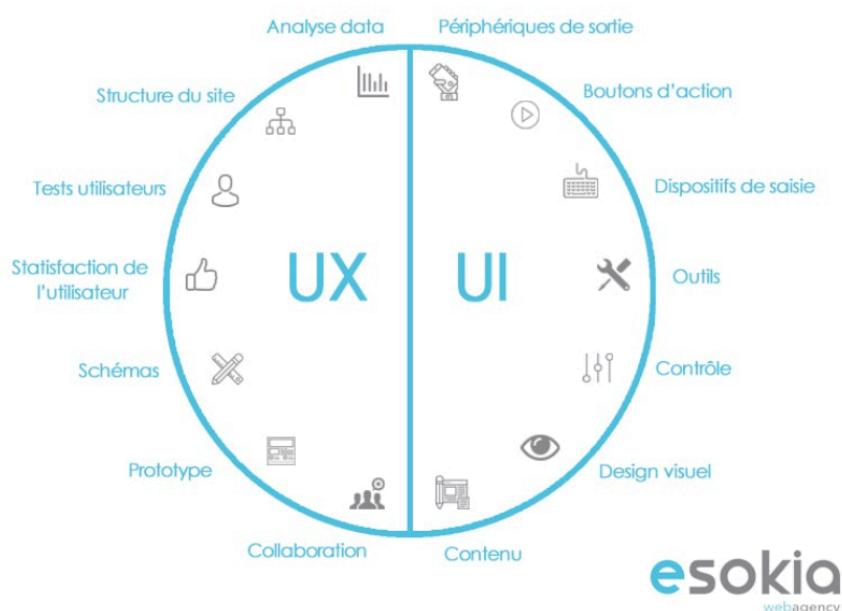
### 5.2.2. *UI design*

« UI » signifie en anglais « User Interface » qui se traduit en français par « Interface Utilisateur ». Il est important de distinguer l'UI (Interface Utilisateur) de l'UX (Expérience Utilisateur). Quelle est la différence entre ces 2 concepts ? L'UI design vise à optimiser l'interaction entre le produit et l'utilisateur. Il est utilisé dans toutes les phases de la conception d'un site web ou d'une application mobile à l'exception de celle de la recherche. Le visuel a

une place centrale au sein de L'UI design. Cela permet de capter l'attention de l'utilisateur et de promouvoir son engagement. Le but est que le site soit compréhensible pour tous les utilisateurs et qu'ils aient envie de rester sur la page. Le design de l'interface utilisateur (UI) simplifiera la navigation (Esokia, 2022).

La figure 7 présente une comparaison entre l'UX (User eXperience) et l'UI (User Interface), en listant les différents éléments clés propres à chaque design. En ce qui concerne l'expérience utilisateur, les experts UX analysent les données, organisent le site web, testent l'interface afin d'identifier les problèmes et améliorent, mesurent la satisfaction des utilisateurs, créent des schémas ainsi que des prototypes, le tout en collaboration avec les différentes équipes. Concernant l'interface utilisateur, les professionnels UI gèrent la manière dont l'interface est affichée, conçoivent les éléments interactifs (exemple : boutons) ainsi que l'interface pour la saisie de données par l'utilisateur (exemple : formulaires), utilisent des outils pour créer l'interface, contrôlent les aspects techniques, conçoivent l'esthétique de l'interface et gèrent le contenu. La figure 7 souligne que l'UX (Expérience Utilisateur) et l'UI (Interface Utilisateur) sont des domaines distincts mais complémentaires, qui, ensemble, participent à la création d'une expérience utilisateur réussie.

FIGURE 7 - Schéma de comparaison UX/UI

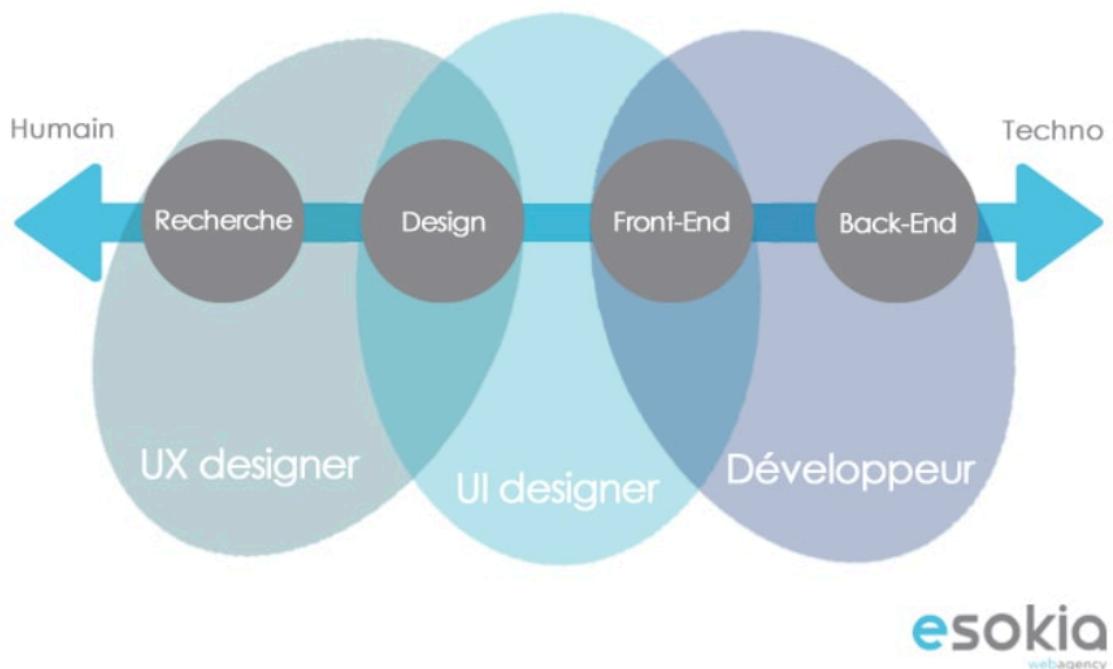


Source : Esokia. (2022). UX / UI : qu'est-ce que ça signifie ? Consulté le 20 juin, à l'adresse <https://esokia.com/fr/blog/ux-ui-quest-ce-que-ca-signifie>

La figure 8 illustre les différentes étapes ainsi que les experts impliqués dans le développement de produits numériques, depuis la recherche initiale centrée sur l'humain jusqu'à la mise en œuvre technologique finale. Pour commencer, l'UX designer qui en menant des recherches essaye de satisfaire au mieux les attentes des utilisateurs. Ce dernier intervient dans le design en définissant les besoins des utilisateurs et en structurant les informations, ce qui informe et guide le travail du UI designer lors de la création des interfaces visuelles. Ensuite, l'UI designer transforme les résultats de la recherche UX en designs visuels concrets. À travers

la création de maquettes, l'UI designer élabore l'apparence visuelle du site web tout en veillant à ce que le design soit à la fois esthétique et fonctionnel. Finalement, à mesure que le design visuel prend forme, le développement frontend entre en jeu avec le développeur front-end prenant la responsabilité de traduire ces designs en réalité fonctionnelle. Le développeur frontend s'assure que le site soit interactif et aussi qu'il fonctionne de façon optimale sur une variété d'appareils et de navigateurs. Cette phase implique une collaboration étroite avec les designers pour affiner et améliorer continuellement l'expérience utilisateur, assurant ainsi une cohérence entre le concept visuel et l'implémentation technique. Parallèlement au développement frontend, le développeur back-end se concentre sur les aspects techniques du site. Il est chargé de la mise en place de la logique côté serveur, de la gestion de la base de données et de l'architecture globale du système. Chaque étape de ce processus de développement web requiert une étroite collaboration entre les divers professionnels. La flèche bidirectionnelle entre « humain » et « techno » met en évidence l'importance de l'équilibre entre une bonne compréhension des utilisateurs et une solide mise en œuvre technologique pour créer un site web réussi.

FIGURE 8 - Schéma du processus de développement d'un site web



Source : Esokia. (2022). UX / UI : qu'est-ce que ça signifie ? Consulté le 20 juin, à l'adresse <https://esokia.com/fr/blog/ux-ui-qu-est-ce-que-ca-signifie>

### 5.3. Importance de l'UX et stratégies d'optimisation de l'expérience client

Dans le cadre de la digitalisation des services bancaires et de l'amélioration de l'accès aux services financiers via internet, l'optimisation de l'expérience utilisateur est devenue un enjeu crucial. L'importance de consacrer des ressources à l'expérience utilisateur est désormais essentielle dans le secteur financier. Face à la multiplication des offres et à la personnalisation

croissante des services proposés, l'UX vise à améliorer la satisfaction des utilisateurs en optimisant l'interaction entre le produit et l'utilisateur. Investir dans l'UX permet de favoriser la rétention de clients qui pourraient être attirés par la concurrence en cas d'insatisfaction. En effet, les institutions bancaires investissant dans l'UX permettent d'apporter de la valeur ajoutée ainsi que de motiver l'innovation (La grande Ourse, 2023).

Une expérience utilisateur de qualité permettra de garantir la satisfaction et la fidélisation de l'utilisateur (La grande Ourse, 2023), en optimisant l'ergonomie et l'accessibilité (Hajji & Berger, 2017). Un client fidèle pourra dès lors devenir promoteur de la marque (La grande Ourse, 2023) en recommandant sa banque à son entourage (Hajji & Berger, 2017). L'UX design joue un rôle fondamental dans la façon dont le client perçoit la marque. Les banques ont l'opportunité d'améliorer cette image en offrant à leurs clients une expérience enrichissante, personnalisée et gratifiante à travers leur espace client. L'interface graphique doit pouvoir évoquer des émotions chez l'utilisateur à travers l'utilisation d'images, de couleurs et de sons, ...afin de répondre à ses attentes, de rester mémorable et d'encourager l'interaction (Hajji & Berger, 2017). La fidélisation des clients existants est primordiale pour toute institution financière. Cependant, il est également essentiel d'attirer de nouveaux prospects et de les transformer en clients loyaux. Afin d'y arriver, il est dans l'intérêt de la banque de faire preuve d'innovation telle que :

- Améliorer la qualité de son service client afin d'offrir un service innovant et une UX enrichissante (La grande Ourse, 2023).
- Innover dans le domaine des solutions d'intégration afin d'ajouter de la valeur à leurs services (La grande Ourse, 2023).
- Optimiser les interactions pour répondre de manière efficace et rapide aux attentes des utilisateurs (La grande Ourse, 2023).

Avec la digitalisation, le nombre de clients connectés à leur téléphone afin de réaliser des opérations bancaires augmente continuellement. Ces clients, hyperconnectés souhaitent réaliser un maximum d'opérations en ligne, ce qui pousse les banques à offrir des services de plus en plus accessibles en ligne. Ces utilisateurs recherchent des services bancaires avancés, rapides et facilement accessibles, afin de ne plus devoir se déplacer chez leur conseiller lorsqu'ils rencontrent le moindre souci. Afin de minimiser les interactions entre les clients et les conseillers, les méthodes de communication des banques doivent être actualisées, cela peut se faire via l'utilisation de chatbots\* ou de FAQ dynamiques (La grande Ourse, 2023). Les chatbots sont des agents conversationnels capables de dialoguer en langage naturel, vocal ou écrit, permettant aux clients d'interagir via divers canaux numériques pour obtenir des informations ou accéder à des données personnelles, concurrençant ainsi les conseillers humains (Dubois et al., 2024). Ces outils permettent aux clients d'interagir avec la banque en simplifiant les échanges (La grande Ourse, 2023) et les feedbacks (Hajji & Berger, 2017). Cela permet donc aux institutions bancaires d'avoir un aperçu des problèmes récurrents rencontrés par les clients et d'y apporter les solutions adéquates (La grande Ourse, 2023). Par conséquent, les utilisateurs profiteront d'une expérience utilisateur (UX) améliorée (La grande Ourse, 2023). De plus, en mettant en place ces plateformes interactives pour faciliter les échanges entre les clients et leur banque, la relation client sera optimisée (Hajji & Berger, 2017).

L'incorporation de ces outils permet de fournir rapidement aux utilisateurs des informations pertinentes. De ce fait, l'engagement des utilisateurs sera favorisé et le taux de conversion augmentera (La grande Ourse, 2023). Le taux de conversion évalue le nombre de visiteurs qui accomplissent une action spécifique sur un site web ou suite à une campagne (ex : un achat, la soumission d'un formulaire, ...) (Lemercier, 2024). De plus, ces outils permettent de décharger les conseillers afin qu'ils puissent se concentrer sur des demandes plus complexes (La grande Ourse, 2023).

Par ailleurs, les entreprises doivent proposer des ressources en self-service telles que des foires aux questions, des chatbots, des tutoriels, etc. En proposant des outils en self-service performants et pertinents, les institutions bancaires peuvent augmenter leur productivité tout en réduisant leurs coûts opérationnels. Cela permet donc aux agents de se libérer des demandes simples et répétitives. De plus, offrir une bibliothèque d'informations permet aux nouveaux clients ainsi qu'aux clients existants d'accéder à l'ensemble des renseignements nécessaires concernant les produits et services proposés par l'entreprise (Wren, 2024).

Ensuite, il est essentiel de mettre en place un parcours d'intégration rapide et facile (Vivek<sup>2</sup>, 2024). Le parcours d'intégration désigne le processus par lequel les nouveaux clients sont guidés de manière fluide et personnalisée sur un site web, depuis leur acquisition jusqu'à leur engagement et conversion (Vivek<sup>1</sup>, 2024). La possibilité d'ouvrir un compte bancaire entièrement en ligne représente une facilité pour le client mais aussi un moyen d'acquérir de nouveaux clients plus facilement. En effet, il n'est pas indispensable que les clients se rendent en agence pour ce type de démarche simple (Vivek<sup>2</sup>, 2024). Selon Vivek<sup>2</sup> (2024), afin de remédier à cette situation, les institutions bancaires doivent adopter les mesures suivantes :

- (1) Offrir un processus d'ouverture de compte inoubliable (Vivek<sup>2</sup>, 2024),
- (2) Offrir la possibilité d'ouvrir en compte directement par le biais de l'application mobile (Vivek<sup>2</sup>, 2024),
- (3) Minimiser la quantité de clics nécessaires afin d'ouvrir un compte en ligne (Vivek<sup>2</sup>, 2024),
- (4) Utiliser des méthodes de vérification numérique pour vérifier l'identité des clients (Vivek<sup>2</sup>, 2024),
- (5) Limiter la collecte de données au strict nécessaire (Vivek<sup>2</sup>, 2024).

Désormais, les personnes recourent de plus en plus à leur banque en ligne et/ou à leurs applications bancaires afin de transférer de l'argent. Pour satisfaire au mieux les clients, les banques doivent donc rivaliser avec les entreprises qui adoptent ces pratiques en proposant une expérience de paiement en ligne facile d'utilisation (Vivek<sup>2</sup>, 2024).

Afin d'optimiser l'expérience client, la banque doit pouvoir répondre à certaines des attentes des utilisateurs. Ils recherchent principalement la simplicité dans leurs transactions bancaires, telles que la consultation des comptes, la réalisation de virements ou la souscription à de nouveaux produits. Il est primordial que ces options soient rendues aussi accessibles que

possibles. Le nombre de clics est un indicateur permettant de mesurer la performance (Hajji & Berger, 2017).

Les utilisateurs accordent une attention particulière à tout ce qui concerne la protection de leurs données (Hajji & Berger, 2017). Pour toutes institutions financières, la sécurité des opérations bancaires représente un enjeu majeur. En effet, une banque sécurisée inspire la confiance des clients et favorise la transparence. Il est donc essentiel que la banque prévienne tout incident de sécurité (La grande Ourse, 2023). Pour y parvenir, elle peut mettre en œuvre différentes techniques :

- Renforcer la sécurité en adoptant une double authentification, également connue sous le nom d'authentification forte ou à deux facteurs. Cela constitue une mesure renforcée pour protéger les données personnelles contre les risques de piratage et de vol (La grande Ourse, 2023).
- Renseigner les clients sur la manière de sécuriser leurs transactions (La grande Ourse, 2023).

Ces diverses initiatives contribuent à améliorer l'expérience utilisateur en renforçant la confiance dans la fiabilité des services bancaires (La grande Ourse, 2023). Afin de rassurer les utilisateurs en ce qui concerne la protection de leurs données, des modes d'authentification innovants sont mis en place, tels que la biométrie\* ou la reconnaissance vocale, ce qui permet une authentification rapide et sécurisée. Ces innovations permettent aux banques d'attirer une nouvelle clientèle, notamment les seniors, en leur offrant une expérience utilisateur simplifiée qui élimine la nécessité de mémoriser des identifiants et mots de passe (Hajji & Berger, 2017). Bien que l'intelligence artificielle et la biométrie ne soient pas des outils d'UX design à proprement parler, ils contribuent à la fluidification de l'expérience utilisateur et à répondre aux attentes des utilisateurs en matière de sécurité (Hajji & Berger, 2017).

Avec l'essor du numérique, les risques liés aux cyberattaques et à la fraude bancaire se sont accrus. Il est désormais crucial pour les institutions financières de simplifier les processus de blocage afin d'aider les clients à bloquer ou geler leur carte ou compte. Il existe diverses stratégies afin de gagner la confiance des clients et de les protéger efficacement. Pour cela, les banques devraient :

- Expliquer lorsqu'il est nécessaire d'utiliser les outils de blocage,
- Offrir un accès facile aux fonctionnalités de blocage,
- Faire de la prévention antifraude (Vivek<sup>2</sup>, 2024).

L'optimisation des centres de contacts permet d'améliorer l'expérience client mais aussi de générer plus de revenus pour l'entreprise. De nombreuses institutions bancaires utilisent des systèmes obsolètes pour gérer leurs canaux d'assistance, ce qui limite la visibilité sur le profil des clients et leurs préférences. En effet, il est important que les banques puissent avoir accès au profil de leurs clients afin de les conseiller au mieux. C'est pourquoi les banques doivent allouer des ressources dans des logiciels et des systèmes modernes afin de mieux comprendre les clients. Le but est de pouvoir suivre le parcours client de manière efficace et leurs proposer des solutions personnalisées (Wren, 2024).

En outre, les banques doivent fournir une assistance instantanée et conviviale. En effet, 79 % des clients se disent prêts à débourser plus pour une meilleure expérience. De plus, 44 % des clients interrogés opteraient pour des services bancaires mobiles si ces plateformes proposaient des solutions instantanées à leurs soucis. En matière d'opérations bancaires, des réponses rapides et précises sont essentielles. En général, les clients préfèrent se diriger vers un conseiller pour des décisions importantes comme les prêts. Il est essentiel que les banques soient présentes sur tous leurs canaux de communication (Wren, 2024) en offrant ainsi une expérience omnicanale (Vivek<sup>2</sup>, 2024).

Certaines institutions bancaires ont choisi d'opter pour la co-création afin d'impliquer les utilisateurs et de satisfaire au mieux leurs besoins (Hajji & Berger, 2017). Hajji & Berger (2017) donne l'exemple de OCBC Bank, leader dans le secteur bancaire en Asie du Sud-Est, qui a créé un outil digital d'investissement innovant « OneWealth » en collaboration avec ses utilisateurs finaux. Pour ce faire, OCBC Bank a identifié sa cible en faisant différents types d'analyse (Hajji & Berger, 2017).

L'expérience utilisateur (UX) est devenu un élément central dans le secteur bancaire afin de fidéliser sa clientèle (La grande Ourse, 2023) et de se différencier de ses concurrents (Hajji & Berger, 2017). L'usage de technologies innovantes contribue à l'optimisation du parcours client (La grande Ourse, 2023) de façon personnalisée (Hajji & Berger, 2017). Avec la montée du digital, le nombre de personnes utilisant leur smartphone pour effectuer des opérations en ligne augmentent progressivement. De ce fait, il est essentiel d'utiliser les outils appropriés pour évaluer le responsive design\* de l'application bancaire et garantir une interaction intuitive ainsi qu'une expérience utilisateur agréable (La grande Ourse, 2023).

#### 5.4. Attentes et besoins des utilisateurs

Indépendamment du secteur, les consommateurs ont des exigences élevées en ce qui concerne l'expérience client (Wren, 2024). De plus, avec la montée de la digitalisation, les banques traditionnelles doivent relever le défi de satisfaire les attentes de leurs clients toujours plus connectés. Ces utilisateurs s'attendent à ce que les banques offrent un service de qualité au moins équivalent à celui des services numériques qu'ils utilisent quotidiennement (Beyn, 2024). Selon le rapport Zendesk, le domaine de la banque accuse un retard en matière de satisfaction des demandes des clients. C'est la raison pour laquelle la néo-banque suédoise Northmill Bank prend exemple sur des entreprises comme Spotify ou Netflix, et ce afin d'offrir des services customisables et perfectionnés (Wren, 2024). Selon Wren (2024), les clients évaluent leur expérience non pas en fonction des services spécifiques d'une autre banque, mais par rapport à la meilleure expérience qu'ils ont récemment vécue.

« D'après le rappor Zendesk sur les tendances de l'expérience client 2023 :

- 72 % des clients veulent une prise en charge immédiate
- 70 % d'entre eux souhaitent que chaque interlocuteur dispose d'un contexte complet

- 62 % d'entre eux pensent qu'il ne devrait pas y avoir de frontière entre le physique et le digital
- 62 % d'entre eux jugent les recommandations personnalisées plus pertinentes que des recommandations génériques » (Wren, 2024, para. 6).

D'après Wren (2024), les utilisateurs exigent un service client de plus en plus performant que ce soit sur les plateformes en ligne ou sur mobile. Bien que les banques soient souvent lentes à s'adapter à la transformation numérique, une étude de Deloitte révèle que 84 % des clients recourent aux services bancaires numériques et que 72 % interagissent avec leur banque via des applications mobiles. Malgré cette adoption croissante, le support client sur ces plateformes est souvent insuffisant, avec 64 % des clients ne recevant pas de réponse rapide ou efficace lorsqu'ils sollicitent de l'aide, selon un sondage de The Financial Brand. En matière de service client, les utilisateurs recherchent à la fois des technologies efficaces et la dimension humaine. L'utilisation de l'intelligence artificielle et des processus automatisés permet aux entreprises d'améliorer leur productivité et de décharger les conseillers des tâches répétitives. Cela leur offre la possibilité de se concentrer sur des interactions plus personnalisées. Le rapport Zendesk sur les tendances de l'expérience client révèle que 77 % des consommateurs confient être satisfaits de l'assistance fournie par l'IA pour résoudre des problèmes simples. Cependant, pour des questions plus compliquées, les utilisateurs préfèrent nettement interagir directement avec un humain. En effet, 63 % des clients préfèrent s'adresser directement à un conseiller, en particulier dans le secteur bancaire, ce qui montre l'importance de l'intervention humaine dans des situations plus élaborées. Ainsi, les utilisateurs ont besoin de solutions automatisées pour les demandes simples, tout en valorisant fortement la possibilité de bénéficier d'une assistance humaine pour des cas plus complexes (Wren, 2024).

Les attentes des clients incluent des plateformes bancaires en ligne fluides permettant de réaliser des transactions lorsqu'ils le souhaitent et d'où ils veulent. Les utilisateurs souhaitent pouvoir effectuer leurs opérations via n'importe quel appareil, que ce soit un téléphone, une tablette, un ordinateur, etc. Ils veulent avoir la possibilité de le faire sur une application mobile ou directement via le site web. Les clients des banques souhaitent disposer d'outils de gestion financière couvrant divers intervalles de temps : hebdomadaires, mensuels et annuels. De plus, les utilisateurs attendent de pouvoir paramétriser des notifications afin de rester informés. En ce qui concerne les applications mobiles, elles doivent être simples à utiliser, fluides et accessibles. Afin de rester concurrentiel et d'optimiser au maximum l'expérience utilisateur, les institutions bancaires doivent proposer des mises à jour ainsi que de nouvelles fonctionnalités de façon récurrente (Beyn, 2024).

Le secteur bancaire, traditionnellement peu focalisé sur la personnalisation, pourrait connaître un tournant avec l'arrivée des géants technologiques et des nouvelles start-ups. La demande de personnalisation est élevée, avec 72 % des clients la considérant comme cruciale. Pour fournir des expériences sur mesure, les institutions financières doivent analyser les données des clients pour proposer des conseils et des solutions adaptées (Wren, 2024).

## 6. Cadre réglementaire

Dans le contexte actuel de l'évolution numérique et de la protection des données, le secteur bancaire est confronté tous les jours à une série de réglementations, directives et autorités qui encadrent ses activités. Plusieurs seront exposées par après afin de comprendre le milieu réglementaire dans lequel évolue le secteur bancaire. Parmi celles-ci, on retrouve le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), la directive sur les services de paiement révisée (PSD2), les réglementations financières comme la Federal Securities Market Authority (FSMA), ainsi que les exigences en matière de gestion des cookies. Ces différentes mesures législatives et directives imposent aux institutions financières des obligations strictes en termes de protection des données, de sécurité des transactions financières et de respect de la vie privée des utilisateurs.

### 6.1. RGPD : « Règlement Général sur la Protection des Données »

Quasiment chaque jour, les individus partagent leurs données personnelles que ce soit en souscrivant à un compte client, lors du remplissage de formulaires, etc. Auparavant, les personnes avaient généralement peu de contrôle sur ces données (Belgium.be, 2024). Depuis le 25 mai 2018 un règlement est d'application dans le but de superviser le traitement des données (Bercy Infos, 2023). Ce règlement, appelé RGPD en français et GDPR en anglais (General Data Protection Regulation), désigne le Règlement Général sur la Protection des Données (Cottin, 2024). Ce règlement européen est en vigueur dans tous les pays de l'Union européenne (Bernier, 2024). Que le traitement des données ait lieu ou non au sein de l'Union européenne, le RGPD s'applique dès lors qu'il concerne les activités d'un établissement sur le territoire de l'UE (INAMI, s.d.). Le but du RGPD est d'offrir aux utilisateurs davantage de transparence et de contrôle en ce qui concerne leurs données personnelles (Belgium.be, 2024). Le RGPD renforce les principes fondamentaux de protection des données déjà établis dans la Loi du 8 décembre 1992, consolide les obligations existantes et le non-respect de ces contraintes est passible de sanctions (INAMI, s.d.).

L'entrée en vigueur du RGPD a impacté de multiples secteurs, notamment celui de la banque. En effet, les informations bancaires sont des données spécifiques et sensibles qui nécessitent une attention particulière lors de leurs traitements. Afin de contrer les dangers potentiels (compromission, fuite, de perte de données, ...), il est primordial que les divers intervenants du secteur mettent en œuvre des mesures sécurisées adéquates. Ces mesures, conformes au RGPD, offrent une véritable protection des données bancaires aux clients. Ce texte réglementaire renforce ainsi la confiance des clients, notamment grâce aux droits nouvellement accordés aux clients des institutions bancaires. Ce règlement assure la protection des données bancaires des clients tout en leur octroyant des droits, ce qui consolide leur confiance envers les banques (Données et RGPD, 2022).

Concernant le consentement des clients, le RGPD prévoit différents articles à ce sujet. L'article 6.1.a du RGPD nous apprend que lorsqu'une personne donne son consentement en ce

qui concerne le traitement de ses données à caractères personnels, le traitement devient possible. Cela ne donne pas pour autant le droit à l'organisation en possession de ses données d'en faire ce qu'ils en veulent. En vertu de l'article 5.1.c du RGPD, les données ne peuvent être utilisées que dans le but pour lequel elles ont été collectées. L'article 4.11 du RGPD donne la définition du consentement valable de la manière suivante : « (...) toute manifestation de volonté, libre, spécifique, éclairée et univoque par laquelle la personne concernée accepte, par une déclaration ou par un acte positif clair, que des données à caractère personnel la concernant fassent l'objet d'un traitement » (Autorité de protection des données, 2024, para. 3). Les standards pour déterminer la validité du consentement selon le RGPD sont considérés comme étant un ensemble indissociable. Toute entreprise manipulant des informations à caractère personnel est soumise à plusieurs obligations d'après l'article 7 du RGPD. Pour commencer, la charge de la preuve incombe à l'entreprise. C'est-à-dire que celle-ci doit pouvoir prouver que la personne a consenti au traitement. Ensuite, le client doit obligatoirement être averti du fait qu'il est possible de retirer son consentement. Pour finir, le client doit pouvoir retirer son consentement avec la même aisance que quand il l'a donné. Le RGPD ne spécifie pas de durée précise pour la validité du consentement obtenu, celle-ci étant déterminée par le contexte. Il incombe au responsable du traitement d'effectuer des vérifications de manière régulière si le consentement demeure toujours une base légale adéquate, notamment en fonction de la finalité initiale, conformément au principe de proportionnalité énoncé à l'article 5.1.e du RGPD. Tout individu a le droit de révoquer son consentement à tout moment selon l'article 7.3 du RGPD. Mais le RGPD ne donne aucune information quant à la manière dont ce retrait doit se faire. À partir du moment où le consentement est retiré, les données de la personne ne peuvent plus être utilisées. Toutefois les opérations effectuées avant le retrait demeurent légales si le consentement était valide à ce moment-là (Autorité de protection des données, 2024).

Le secteur bancaire a dû s'adapter sur plusieurs fronts suite à l'entrée en vigueur du RGPD. Premièrement, la « collecte des données » qui requiert le consentement explicite et préalable du client. Deuxièmement, le « stockage des données » qui donne la possibilité au client de modifier voire de supprimer les données qu'il a fournies. Troisièmement, l'« analyse des données » qui donne au client des informations claires en ce qui concerne l'utilisation de leurs données. Le RGPD fait des clients une priorité en leur accordant un contrôle accru sur leurs données, renforçant ainsi la protection de la vie privée et établissant de nouveaux droits tels que l'accès, la rectification, l'opposition, l'effacement et la portabilité des données. Ce règlement régule désormais plus strictement la collecte de données, exigeant des banques une justification claire de leur utilisation (Données et RGPD, 2022).

A contrario avec les autres secteurs, celui de la banque est dans l'obligation de collecter et de traiter de nombreuses informations personnelles. Les banques ont à leur disposition la situation financière détaillée de leurs clients tel que leur patrimoine, leurs revenus, leurs professions, etc. De plus, dans le cadre d'assurances prêt, des données sur l'état de santé des clients sont également recueillies. Cette collecte d'informations est également motivée par les exigences réglementaires visant à lutter contre le terrorisme et le blanchiment d'argent. Il est tout aussi important de veiller à la sécurité des données papier, malgré la prédominance des données numériques (Données et RGPD, 2022).

Les données que les banques possèdent sur leurs clients sont très sensibles et en disent long sur leurs habitudes de consommation. Depuis la mise en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données, les clients bénéficient de nouveaux droits, à savoir :

- Droit à l'accès : ils ont l'opportunité d'accéder aux informations qu'ils ont fournies à la banque (Données et RGPD, 2022).
- Portabilité des données : ils peuvent transmettre leurs données d'une banque vers une autre banque (Données et RGPD, 2022).
- Droit de rectification : les clients ont la possibilité de rectifier certaines de leurs informations (Données et RGPD, 2022).
- Droit à l'oubli : ils peuvent effectuer des suppressions d'une partie de leurs données (Données et RGPD, 2022).

Il existe 2 catégories de sanctions lorsqu'une entreprise ou organisation ne respecte pas les règles du RGPD. Premièrement, lorsque l'entreprise est suspectée d'une violation potentielle, elle peut être amenée à recevoir un avertissement. Deuxièmement, en cas de violation, les sanctions incluent un rappel à l'ordre, une interdiction temporaire ou définitive du traitement, ainsi qu'une amende pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4 % de la totalité du chiffre d'affaires annuel mondial de la société. L'autorité de protection des données (APD) a le droit d'imposer une amende seule ou en complément d'un avertissement et/ou d'une interdiction de traitement. L'APD est dans l'obligation de vérifier que les amendes qu'elle impose sont « effectives », « proportionnées » et « dissuasives ». Afin de prendre sa décision, elle prendra en considération divers facteurs comme la nature, la sévérité et la période, l'intention, la volonté de réparation, etc (Commission européenne, s.d.).

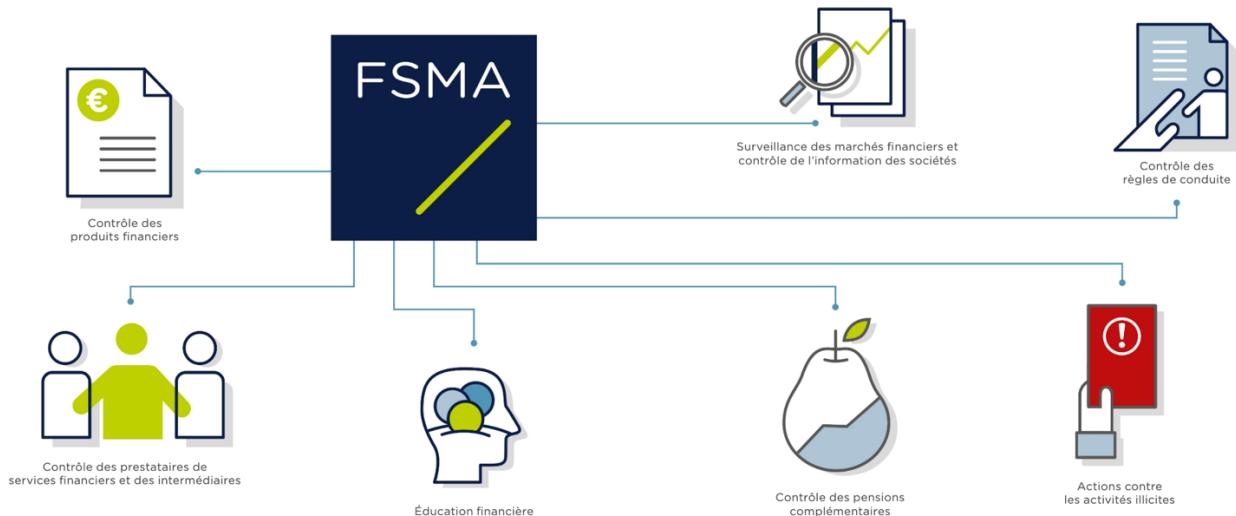
## 6.2. FSMA : « Financial Services and Markets Authority »

La FSMA, créée le 1<sup>er</sup> avril 2011, « Autorité des services et marchés financiers » (en anglais, « Financial Services and Markets Authority »). La FSMA est un organisme public indépendant, institué par la loi pour remplir des missions d'intérêt général de façon autonome conformément aux directives législatives qui lui ont été attribuées. En collaboration avec la Banque Nationale de Belgique (BNB), elle exerce un rôle de contrôleur du secteur financier belge. La FSMA est compétente dans plusieurs domaines :

- la supervision des marchés financiers et vérification des informations financières publiées par les entreprises,
- le contrôle des règles de conduite,
- la surveillance des produits,
- le contrôle des fournisseurs de services financiers et des intermédiaires,
- et l'engagement pour favoriser une meilleure éducation financière (FSMA<sup>2</sup>, 2024).

FIGURE 9 - Les compétences de la FSMA

### Les compétences de la FSMA



Source : FSMA<sup>1</sup>. (2024). Brochure de présentation. Consulté le 28 février 2024, à l'adresse <https://www.fsma.be/fr/brochure-de-presentation>

En tant qu'organisme de surveillance, la mission de la FSMA est de garantir un traitement honnête et équitable des consommateurs financiers. Elle travaille pour assurer un fonctionnement équitable et régulé des marchés financiers ainsi que la transparence de ceux-ci, en garantissant que les sociétés qui y opèrent diffusent des informations correctes et exhaustives. Elle assure la qualité des services financiers en effectuant son « rôle » de supervision. La FSMA met tout en œuvre afin d'instaurer la confiance des utilisateurs dans le système financier (FSMA<sup>3</sup>, 2024).

### 6.3. PSD2

PSD2 signifie « Payment Services Directive 2 » traduit en français par Directive sur les Services de Paiement (DSP2). La première directive sur les services de paiement « PSD1 » est entrée en vigueur en 2007 (CBC, s.d.). Ensuite, la PSD2 qui est entrée en application le 13 janvier 2018 (iBanFirst, 2024). La première directive a été implantée afin d'uniformiser le marché des paiements à travers l'Union européenne. Étant donné la transformation digitale des dernières années et l'évolution des habitudes des consommateurs, le Parlement Européen a donc mis à jour la directive sur les services de paiement afin d'être en accord avec le contexte actuel. Le PSD 2 est dans la même lignée que la PSD1 (CBC, s.d.). L'objectif est d'établir un cadre légal pour des transactions plus aisées, plus sûres et plus performantes à travers l'Europe (CBC, s.d.).

La volonté de la PSD2 est que des acteurs, en plus des banques, puissent avoir accès en toute sécurité aux données de paiement. La Belgique faisait déjà partie des pays sécurisés en termes de paiements en ligne, mais grâce à cette directive, l'ensemble de l'Europe l'est aussi. Désormais, quel que soit le type de paiement, (que ce soit par carte, par téléphone, ...) les

consommateurs devront prouver leur identité plus fréquemment (Febelfin, 2024). D'après Febelfin, il existe 3 manières différentes de s'identifier selon la situation :

- « (...) quelque chose que vous connaissez (par ex. votre code pin),
- quelque chose en votre possession (par ex. votre lecteur de carte ou smartphone),
- quelque chose qui vous est propre (par ex. votre empreinte digitale). » (2024, para. 3).

Depuis la mise en vigueur de la PSD2, il est possible via l'application d'une banque de checker tous ses comptes même ceux des autres banques (Febelfin, 2024). Mais cela n'est pas encore disponible dans toutes les banques, c'est le cas de Beobank qui ne propose pas encore cette fonctionnalité. Les consommateurs ont le droit à davantage de transparence et peuvent choisir s'ils veulent partager ou non leurs informations avec d'autres institutions bancaires ou d'autres personnes (Febelfin, 2024).

#### 6.4. La gestion des cookies

Selon le Larousse<sup>2</sup>, un cookie est un « petit bloc de données transmis par un site web, à l'insu de l'internaute, pour être stocké sur la machine et récupéré par le serveur à la connexion suivante » (s.d., para. 2). D'après la définition de Beobank<sup>5</sup>, « un cookie est un fichier texte déposé sur votre appareil par le serveur du site que vous visitez ou par un serveur tiers (régie publicitaire, service de web analytiques, etc.). » (s.d., para. 2). Les cookies ont pour but de rendre la manière dont l'utilisateur parcourt un site plus aisée. La durée des cookies est variable. Certains cookies sont actifs uniquement pendant votre session de navigation et sont supprimés lors de la fermeture du navigateur, tandis que d'autres ont une durée de vie prolongée mais ne sont pas indéfinis. Les cookies sont liés au domaine ou au site web spécifique qui l'a généré, et aucun autre serveur ne peut interagir avec ce cookie (Beobank<sup>5</sup>, s.d.). De manière globale, Beobank distingue 2 catégories de cookies. Premièrement, les cookies propres (first-party cookies) qui sont des cookies utilisés et mis en place par Beobank afin de proposer des services de meilleure qualité en fonction du comportement des utilisateurs sur les sites internet. Deuxièmement, les cookies tiers (third-party cookies) qui sont des cookies générés et implantés par des partenaires tiers dans le but d'améliorer l'expérience de navigation et d'adapter l'interaction avec les sites web en fonction de l'utilisation des utilisateurs. De manière plus précise, voici les différents types de cookies qui existent :

- Les cookies fonctionnels : permettent au site internet de fonctionner de manière optimale, facilitant ainsi la navigation sans entraves pour les utilisateurs et permettant d'améliorer son efficacité opérationnelle. Le blocage de ces cookies entraînerait des difficultés lors de la navigation (Beobank<sup>5</sup>, s.d.).
- Les cookies de mesure : permettent d'augmenter la qualité des services. En donnant la possibilité de connaître le nombre quotidien de visiteurs sur le site web, leurs préférences, la manière dont ils utilisent le site, ... (Beobank<sup>5</sup>, s.d.).
- Les cookies publicitaires : permettent de connaître les préférences des utilisateurs afin de leurs offrir des publicités adaptées (Beobank<sup>5</sup>, s.d.).

L’application mobile Beobank emploie les services de Google Analytics, Google GTM et Google Firebase fournis par Google Inc. Cela a pour but d’étudier la façon dont les utilisateurs se servent de l’application dans le but de l’optimiser. Les informations qui sont recueillies se limitent à l’utilisation de l’application et n’incluent pas les données spécifiques que les clients saisissent. Google traite les données des clients de manière anonyme (Beobank<sup>5</sup>, s.d.).

# Chapitre 3 : Description du projet et approche méthodologique

---

Le troisième chapitre de ce mémoire est consacré à la description du projet et à l'approche méthodologique adoptée pour sa réalisation. Le projet sera analysé sous diverses formes telles que les contraintes, les opportunités et les acteurs qui y ont contribué. Les objectifs ainsi que les divers sous-objectifs seront présentés. Enfin, la planification spécifique du projet d'optimisation de l'application Beobank est abordée, détaillant les phases et les actions prévues pour atteindre les objectifs fixés.

## 1. Analyse du projet

L'analyse du projet constitue une étape fondamentale permettant d'évaluer les différentes dimensions qui peuvent influencer son déroulement. Les contraintes liées aux résultats attendus, aux délais, aux coûts, à la logistique ainsi qu'aux aspects législatifs seront examinés. En parallèle, les opportunités pouvant être exploitées pour maximiser le succès du projet seront identifiées. De plus, l'évaluation et la présentation des parties prenantes seront également effectuées.

### 1.1. Contraintes

#### 1.1.1. Résultats

Concernant les impératifs de résultats, Beobank en distingue deux types : les résultats externes et les résultats internes. Tout d'abord, en ce qui concerne les résultats externes, chaque année, une société de consultance (SIA Partners) analyse toutes les applications du marché bancaire belge et leur attribue une cote. Cet article est très important dans le domaine bancaire, c'est pourquoi Beobank doit rester à la page et obtenir un bon classement. En ce qui concerne les résultats internes, Beobank fait partie du groupe CMAF\* qui fixe des objectifs de performance. Beobank a donc pour objectif de les atteindre.

#### 1.1.2. Temps

En ce qui concerne les impératifs de délais, le marché étant en constante évolution, Beobank doit pouvoir maintenir des délais corrects pour la mise à disposition des fonctionnalités tendances afin de ne pas se faire dépasser par ses concurrents. Il est important de noter qu'il existe parfois des fonctionnalités réglementées dont les délais sont imposés par les organismes réglementaires (RGPD, FSMA, ...).

### *1.1.3. Coûts*

Du point de vue des coûts, Beobank travaille de manière communautaire et spécifique. Les développements sont considérés comme communautaires lorsqu'ils ont un impact sur l'ensemble des entités du groupe, entraînant des coûts pour le groupe dans son ensemble et pas seulement pour Beobank. Lorsque les développements sont spécifiques à Beobank, Beobank prend à sa charge les frais. Beobank cherche donc à minimiser autant que possible les développements spécifiques, même s'ils sont parfois inévitables en raison des différences entre le marché belge et le marché français, comme par exemple, Itsme, qui n'existe pas en France.

### *1.1.4. Logistique*

Pour ce qui est de la logistique, les développeurs de Beobank sont Français (Euro-Information), ils sont basés à Strasbourg et sont responsables de toutes les applications de l'ensemble des entités. Beobank est donc dépendante des bandes passantes\* disponibles chez Euro-Information (EI). À la fin de chaque année, Beobank établit sa stratégie en termes d'évolution digitale pour l'année suivante en tenant compte des délais ainsi que des disponibilités des équipes concernées. D'un point de vue interne, Beobank est très pointilleux en termes de tests, les nouvelles fonctionnalités doivent, dans tous les cas, toujours passer par plusieurs environnements de tests. Par la suite, il y a les tests utilisateurs (FUT\* = friendly user test) qui sont ceux effectués par des employés Beobank avant la mise en production\*. Tous ces testing demandent énormément de temps. La qualité du testing est un élément clé afin d'éviter les problèmes en production. Par conséquent, elle représente un aspect logistique important à prendre en compte dans les délais de livraison et de mise en production.

### *1.1.5. Législation*

Concernant la législation, le secteur bancaire est soumis à de nombreux types de réglementations et d'autorités, tel que le RGPD, la FSMA, DSP2, et bien d'autres encore. Beobank doit donc constamment veiller à se plier aux différentes règles et à procéder à des validations.

## *1.2. Opportunités*

Les opportunités sont diverses en fonction des différents projets mais il y a toujours quelques facteurs clés qui permettent de mesurer le retour sur investissement du projet tel que l'augmentation du temps d'écran dans l'application, l'augmentation du nombre de clients actifs sur l'application, le score des clients de l'application sur le store\* ainsi que lors des campagnes d'annotations (messages dans l'application qui permet de la noter directement), le nombre d'utilisateurs, le nombre de clics sur les parcours, le nombre de souscriptions à des produits en ligne,...

Les coûts liés aux développements digitaux sont toujours plus élevés et parfois plus compliqués à mettre en œuvre que ce que le grand public peut penser. Beobank essaye toujours de trouver un compromis entre les coûts de développement et le Return On Investment (qui n'est pas toujours évident à calculer). Par exemple Beobank ne va pas mettre en production une fonctionnalité qui n'aura aucun impact sur les facteurs clés ci-dessus. Avant de commencer un projet, Beobank évalue le coût d'opportunité afin de voir s'il en vaut la peine. Les apports financiers peuvent être mesurer grâce aux nombres de dossiers finalisés et signés sur les parcours digitaux.

### 1.3. Acteurs

La figure 10 présente, sous forme de tableau, les différents acteurs ayant contribué au projet.

FIGURE 10 - Tableau des parties prenantes du projet

<b>Rôle</b>	<b>Description du Rôle</b>	<b>Personne(s) désignée(s)</b>
Gestionnaire de projet	Planifier et participer à l'ensemble du projet d'optimisation de l'application mobile.	Zoé RATAJCZAK
Maitre de stage (Digital Head)	Manager l'équipe digitale et s'occuper de l'intégration de l'étudiante dans l'entreprise.	Harald CLAEYS
Digital Project Manager	Responsable de la gestion de projets digitaux, incluant l'application mobile et le site en ligne. Collaborer avec l'étudiante tout au long de la durée du stage.	Alizé LEMERLE
Développeur interne Beobank	S'occuper de certaines pages paramétrables en interne.	Mokrane AMELLAL Yasin CHAHBOUN Jean-François VANDERMOUSEN
Ergonomie	Assurer l'ergonomie de tous les parcours, collaborer avec l'équipe de conception pour tout ce qui concerne les maquettes et la revue ergonomique des projets.	Thomas VAN EIJNDE
Développeur EI	Développer toutes les fonctionnalités de l'application. En fonction des projets, il y a différentes équipes, chacune s'occupe d'une partie de projet. Chaque équipe a ses propres compétences. Les équipes d'EI peuvent être amenées à communiquer entre elles selon les exigences des projets. Le Project Manager (PM) doit veiller à la bonne coordination et communication entre ces équipes.	5710 C430 ...

Source : réalisation personnelle

#### 1.4. Risques

Beobank est dépendant du groupe auquel il appartient, cela peut entraîner des augmentations des délais et il y a donc un risque de pertes de clients. Certains projets peuvent représenter des coûts trop élevés, cela peut donc être un frein. Dans ce cas, il faudra par conséquent réaliser une étude du ROI approfondie chez l'équipe Data afin de voir si la réalisation du projet est pertinente ou non.

Les développements digitaux sont constants afin de maintenir la qualité de l'application et dans le cas où les délais seraient trop longs, c'est la qualité de l'application qui en pâtit. La Belgique est beaucoup plus développée en terme digital comparée à la France. Étant donné que Beobank fait partie d'un groupe français avec des développeurs français, ces derniers ne comprennent pas toujours les besoins et les priorités du marché belge. Dans certains cas, il faudra prendre le temps de bien justifier les demandes d'optimisation de l'application, cela peut avoir des impacts défavorables sur la satisfaction des clients.

Beobank collabore avec Euro-Information (EI), une filiale technologique de Crédit Mutuel, pour tout ce qui est lié au développement de l'application et du site web. Bien qu'il existe des avantages financiers à avoir un « développeur » pour l'ensemble du groupe, travailler avec des équipes externes peut parfois engendrer certains blocages et donc ralentir le processus de développement. Beobank n'est donc pas totalement « indépendant ». En effet, lorsque Beobank décide d'implémenter une solution qui lui est propre, elle assume seule les frais. Le développement d'un projet prend environ six mois mais lorsque la décision n'est pas prise de manière communautaire, le développement prend plus de temps car il y aura moins de pression de la part de tout le groupe.

De plus, il convient de noter que des problèmes peuvent survenir, notamment en ce qui concerne les traductions. En effet, le site ainsi que l'application Beobank sont en français, en néerlandais et en anglais. Les traductions peuvent donc poser problème, en particulier le néerlandais, en raison de l'origine française d'Euro-Information. Les traductions peuvent causer des retards de livraison car elles requièrent souvent des révisions et des corrections. Malheureusement, cela peut également conduire à des erreurs de traduction en production.

## 2. Objectifs du projet et approche méthodologique

Afin de bien appréhender la mise en œuvre de mon projet, cette section commencera par un rappel du projet avant de couvrir les aspects essentiels de sa gestion. Elle détaillera la méthodologie employée, la méthode interne de gestion de projet, les objectifs spécifiques fixés pour l'optimisation de l'application Beobank Mobile, ainsi que le diagramme de Gantt utilisé pour le suivi et la planification.

## 2.1. Mon projet

Mon projet au sein de l'équipe de « Digital Conception » consiste en la participation et à la mise en place d'évolutions qui ont été priorisées pour le premier et le second trimestre 2024 sur l'application Beobank Mobile.

## 2.2. Approche méthodologique

Au cours de mes premiers jours de stage, j'ai principalement assisté à des formations globales sur la banque ainsi qu'à des sessions plus spécifiques sur le domaine du digital. Afin d'étudier l'existant, j'ai collecté un maximum d'informations sur tout ce qui avait déjà été réalisé au sein de Beobank mais aussi au niveau du groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Chez Beobank, il existe des documents pertinents qui reprennent en détails les améliorations qui ont déjà été faites ainsi que la raison de ces changements. Afin d'étudier l'existant, j'ai donc dû chercher les documents pouvant m'être utiles, comprendre où je pouvais les trouver dans le drive de l'entreprise en fonction du sujet, j'ai lu les divers documents et pour finir j'ai enregistré les informations essentielles dans le cadre de mon projet. Lorsque j'ai commencé, j'ai eu la chance que chaque membre de l'équipe m'explique son rôle au sein de la team Conception. Lors de ces entretiens individuels, j'ai donc pu me documenter un maximum. J'ai aussi eu des entretiens avec certains membres de l'équipe Animation cela m'a donc permis d'avoir une vue d'ensemble sur la team digitale.

Ensuite, j'ai dû revoir différentes EDB (Étude Du Besoin) avec une des membres de la team Conception. Le but de les revoir et aussi de les améliorer a été de comprendre au mieux la façon dont les données sont récoltées et la manière dont elles doivent être réalisées. Par la suite, je serai amenée à réaliser des EDB (Étude Du Besoin) de façon indépendante c'est donc la raison pour laquelle il était important de s'attarder sur le sujet. En effet, les EDB (Étude Du Besoin) sont des documents très importants lors de la réalisation de projets chez Beobank. Les différentes entreprises du groupe pourront y avoir accès. L'Étude Du Besoin est communiquée aux développeurs d'Euro-Information et serviront de base à la réalisation du projet ou non. Une bonne étude du besoin permettra de comprendre le contexte actuel dans le but de rendre l'application la plus facile d'utilisation pour un maximum de clients. Sachant que le numérique n'est pas à la portée de tous. C'est durant cette étape du projet qu'il faudra analyser au mieux ce que propose les concurrents mais aussi les autres types de banques (banques en ligne, néobanques, ...) afin de toujours rester compétitif.

Par après, j'ai dû comprendre le fonctionnement de plusieurs outils internes. Comme l'intranet et QCHP\* (Quality Center Testing) qui est un outil permettant de suivre l'avancée des tests. Il est utilisé régulièrement pour tout type de projets. QCHP est un outil permettant aux parties prenantes d'accéder aux différents tests à effectuer suite aux améliorations apportées au site web et à l'application Beobank avant la mise en production. Une capture d'écran de QCHP se trouve en annexe (cf. annexe 5 infra p. 105), cela permet de visualiser l'outil et la manière dont les tests sont configurés et répartis en fonction des testeurs. En cas de soucis, il permet de

communiquer avec les développeurs d'Euro-Information par le biais de defects\*. Les defects sont des problèmes qui ont été rencontrés lors du testing. Ces defects sont directement envoyés à l'équipe d'Euro-Information en charge de la page concernée. L'annexe 6 est un tableau explicatif des différents statuts que les defects peuvent prendre (cf. Annexe 6 infra p. 106). Tout d'abord, QCHP m'a été présenté ainsi que ces différentes fonctionnalités. J'ai pu ensuite analyser l'outil et apprendre à l'utiliser. La maîtrise de cet outil est primordiale. Cette étape m'a permis d'adopter complètement cet outil et de devenir indépendante en matière de testing.

Une des étapes importantes que j'ai réalisée est celle de la compréhension de l'application mobile Beobank. Sur mon téléphone, j'ai téléchargé l'application mobile Beobank en recette\* (application de test). Cela permet d'utiliser des « faux » clients de différents types et de faire diverses opérations telles que des paiements, des souscriptions d'assurances, ... Le tout de manière fictive. J'ai donc appris à connaître l'application mobile Beobank et ses spécificités en naviguant au maximum dessus. Cela est important car lors du testing il est primordial de connaître la manière dont l'application fonctionne ainsi que ses spécificités afin de repérer le moindre defect. Grâce à mon œil neuf, j'ai pu proposer des améliorations auxquelles l'équipe n'aurait pas forcément pensé et aussi repérer des defects déjà en production. Étant donné qu'une grande partie des Belges rencontrent des difficultés dans le domaine du digital, il a été important que je puisse donner mon avis sur l'application. En effet, les membres de l'équipe conception travaillent tous les jours sur l'application et la connaissent par cœur, pour eux tout semble facile d'utilisation alors que ce n'est pas forcément le cas pour tout le monde.

Au cours de mon stage, j'ai contribué également à l'efficacité de la team Conception en apportant mon soutien pour éviter tout retard potentiel. En prenant en charge des tâches supplémentaires et en offrant mon assistance sur des projets urgents. Ma participation proactive vise à garantir que les objectifs de l'équipe soient atteints de manière efficace.

Dans le cadre de ma gestion de projet, l'accessibilité occupe une place centrale à chaque étape du processus. En effet, cela se trouve au centre des décisions prises lors de chaque optimisation. Tous les utilisateurs, quelles que soient leurs capacités, doivent pouvoir bénéficier pleinement de l'application mobile. Une attention particulière est accordée afin de rendre l'application accessible à un large public. Cela inclut notamment la prise en compte des besoins spécifiques des personnes malvoyantes, en mettant en place des fonctionnalités et des interfaces adaptées à leurs besoins. En favorisant l'inclusion, le but est de créer une expérience utilisateur qui soit fluide et intuitive pour tous. L'objectif est d'éliminer les barrières qui pourraient entraver l'accès à l'application, que ce soit en termes de navigation, d'interaction ou de compréhension.

Les données collectées pour ma gestion de projet seront diverses, comprenant à la fois des données qualitatives et quantitatives. Je les ai obtenus en effectuant des recherches approfondies, en examinant les documents internes pertinents, en recueillant l'avis des utilisateurs. Ces informations pourront également inclure des données provenant de sources externes telles que des analyses de la concurrence. Une fois réunies, ces données seront soumises à une analyse approfondie afin d'extraire des informations significatives. Les résultats

incluront différents Key Performance Indicators tels que l'audience dans l'application mobile, le ratio digital\*, ainsi que d'autres indicateurs pertinents pour évaluer les performances du projet.

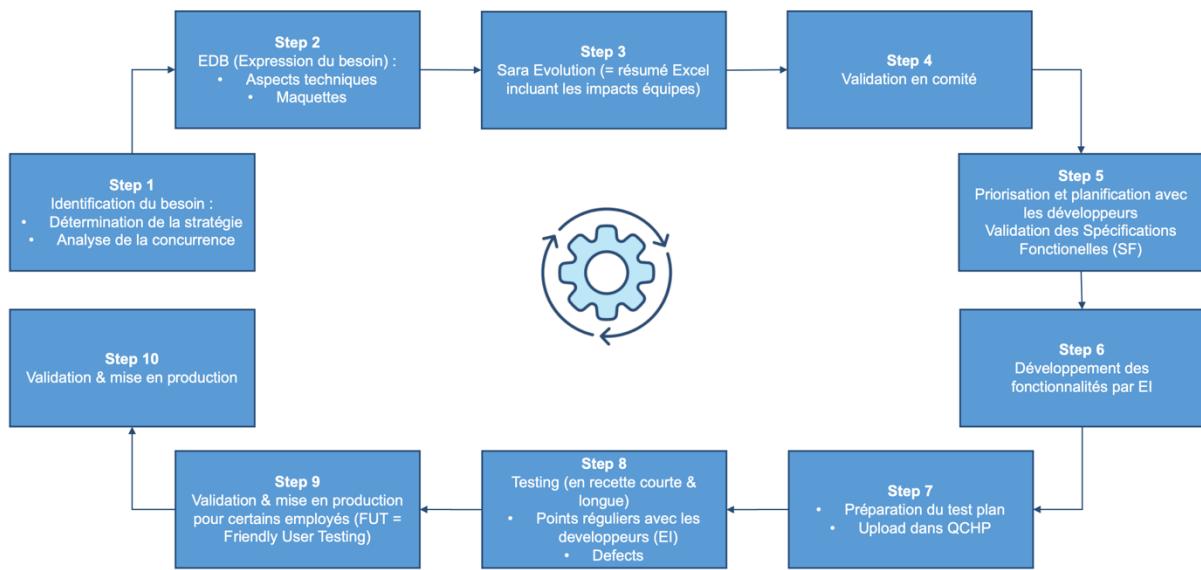
### 2.3. Méthode interne de gestion de projet

La figure 11 représente la méthode de gestion de projet chez Beobank qui est composée de 10 étapes :

- (1) Step 1 : Le besoin est identifié et l'amélioration à apporter est déterminée. Durant cette étape a lieu l'élaboration de la stratégie ainsi qu'une analyse de la concurrence.
- (2) Step 2 : Le besoin est exprimé grâce à une EDB (Étude Du Besoin). Ce document précise les différents aspects techniques qui seront mis en place ainsi que les maquettes des différents écrans. Il est impératif que ce document soit réalisé de manière rigoureuse. En effet, ce document constituera la base pour les développeurs d'Euro-Information dans le cadre du développement des fonctionnalités.
- (3) Step 3 : Réalisation du Sara Evolution\* qui est un document Excel dans lequel sont résumées les deux étapes précédentes ainsi que les répercussions sur les différentes équipes.
- (4) Step 4 : Les diverses parties prenantes du projet se réunissent lors d'un comité afin de valider ou non le lancement du projet.
- (5) Step 5 : Lorsque le projet est validé, il est ensuite planifié avec les développeurs de chez Euro-Information qui valident les spécifications fonctionnelles (SF) qui est un document reprenant les différents aspects techniques du projet.
- (6) Step 6 : Phase de développement des différentes fonctionnalités par Euro-Information.
- (7) Step 7 : Préparation du test plan en précisant les éléments testés ainsi que les différentes configurations, incluant le type d'utilisateur, la langue et s'il s'agit d'un Android ou d'un iPhone. Ensuite il faut importer le test plan dans QCHP qui est un outil permettant aux parties prenantes d'accéder aux divers tests à réaliser. Cet outil permet de suivre l'évolution des tests, le nombre de bugs détectés ainsi que l'avancement des développeurs dans leur correction.
- (8) Step 8 : Lancement des tests des nouvelles fonctionnalités. Durant cette étape, de nombreuses réunions sont réalisées avec les développeurs afin de discuter des problèmes rencontrés durant les tests.
- (9) Step 9 : L'équipe digitale valide la nouvelle version et celle-ci est mise en production pour seulement quelques employés de la banque afin de faire une dernière vérification de la version. C'est ce que l'on appelle chez Beobank le Friendly User Testing (=FUT).
- (10) Step 10 : L'équipe digitale valide la nouvelle version. Ce qui donne lieu à une mise à jour de l'application Beobank chez tous les utilisateurs.

Tout au long des étapes de gestion de projet, les chefs de projet travaillent en étroite collaboration avec les développeurs d'Euro-Information afin de garantir la réussite du projet. Si la version n'est pas validée en raison d'un nombre trop élevé de bugs, la date de la mise à jour peut être reportée.

FIGURE 11 - Méthode de gestion de projet chez Beobank



Source : réalisation personnelle

#### 2.4. Objectifs du projet

La figure 12 ci-dessous expose, sous forme de tableau, les divers sous-objectifs de mon projet, chacun donnant lieu à des délivrables spécifiques, ainsi que la méthodologie utilisée afin de les atteindre.

FIGURE 12 - Tableau des sous-objectifs du projet

<b>Sous-objectif</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Délivrable</b>
1. <u>Étude de l'existant</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formations sur Beobank dans son ensemble</li> <li>✓ Formations sur la partie digitale</li> <li>✓ Recherche de documents pertinents</li> <li>✓ Compréhension de la manière dont les documents sont triés dans le drive de l'entreprise</li> <li>✓ Lecture des différents documents</li> <li>✓ Enregistrement des informations essentielles dans le cadre de mon projet</li> <li>✓ Entretiens individuels avec des employés appartenant à la team digitale</li> </ul>	
2. <u>Révision de différentes l'EDB</u> (Étude du besoin)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse de la cinématique écran</li> <li>✓ Analyse et amélioration de la réalisation d'une analyse fonctionnelle approfondie</li> <li>✓ Analyse et amélioration de la liste d'actions</li> <li>✓ Analyse de la façon dont les données sont récoltées</li> </ul>	✓ EDB améliorées et révisées
3. <u>QCHP (Quality Center Testing)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présentation de l'outil et de ces fonctionnalités</li> <li>✓ Analyse de QCHP</li> <li>✓ Auto-apprentissage de l'outil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matrices de tests</li> <li>✓ Tests plan</li> <li>✓ Defects</li> <li>✓ Amélioration de bugs</li> </ul>
4. <u>Compréhension de l'application mobile</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Téléchargement d'une application en version recette.</li> <li>✓ Découverte de toutes les fonctionnalités.</li> </ul>	✓ Amélioration de certaines fonctionnalités
5. <u>Test plan</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse de l'application.</li> <li>✓ Élaboration de test plan.</li> <li>✓ Testing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Test plan</li> <li>✓ Détection de defects</li> <li>✓ Amélioration des fonctionnalités</li> </ul>

6. <u>Assimilation des flux* digitaux</u>	✓ Analyse des parcours et des produits digitaux.	
7. <u>Soutien de la team</u>	✓ Détermination de tâches supplémentaires pertinentes dans ma vision globale de l'entreprise.	✓ Objectifs atteints
8. <u>Release* (mise à jour de l'app)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaboration du test plan</li> <li>✓ Tests dans l'application de tests (recette)</li> <li>✓ Validation de la recette</li> <li>✓ FUT (Friendly User Test)</li> <li>✓ Validation du FUT</li> <li>✓ Mise en production généralisée</li> </ul>	<p>Projets d'optimisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renommer ses comptes 1</li> <li>✓ Digipin - carte de crédit (visualisation du code pin en ligne)</li> <li>✓ CLI (Credit Line Increase) - augmentation du crédit sur une carte de crédit existante</li> <li>✓ Gestion de budget - revue ergonomique de l'affichage des émissions carbone</li> <li>✓ Non-régression de toute l'application</li> <li>✓ Virements et ordres permanents vers un crédit interne</li> <li>✓ Self-care (Application et Web)</li> </ul>
9. <u>Release (mise à jour de l'app)</u>		<p>Projets d'optimisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Itsme App to App</li> <li>✓ OTP en agence</li> <li>✓ Refonte de l'enrôlement* à l'application mobile</li> <li>✓ Renommer ses comptes 2</li> <li>✓ Message game Pixy*</li> <li>✓ SMS autosaisi</li> <li>✓ Ajout du customer service dans l'espace connecté pour les clients professionnels</li> <li>✓ Revue ergonomique des messages conseillés sur Android</li> <li>✓ Carrousel de bienvenue</li> </ul>

Source : réalisation personnelle

## 2.5. Planification du projet

Pour planifier le projet, j'ai utilisé le logiciel de gestion de projet Open Project. Cet outil m'a permis de suivre l'avancement du projet et de pouvoir gérer les éventuels changements.

La figure 13 liste les tâches réalisées durant mon stage. Celle-ci reprend le sujet, la date de début et de fin, la durée et le pourcentage réalisé.

FIGURE 13 - Liste des tâches

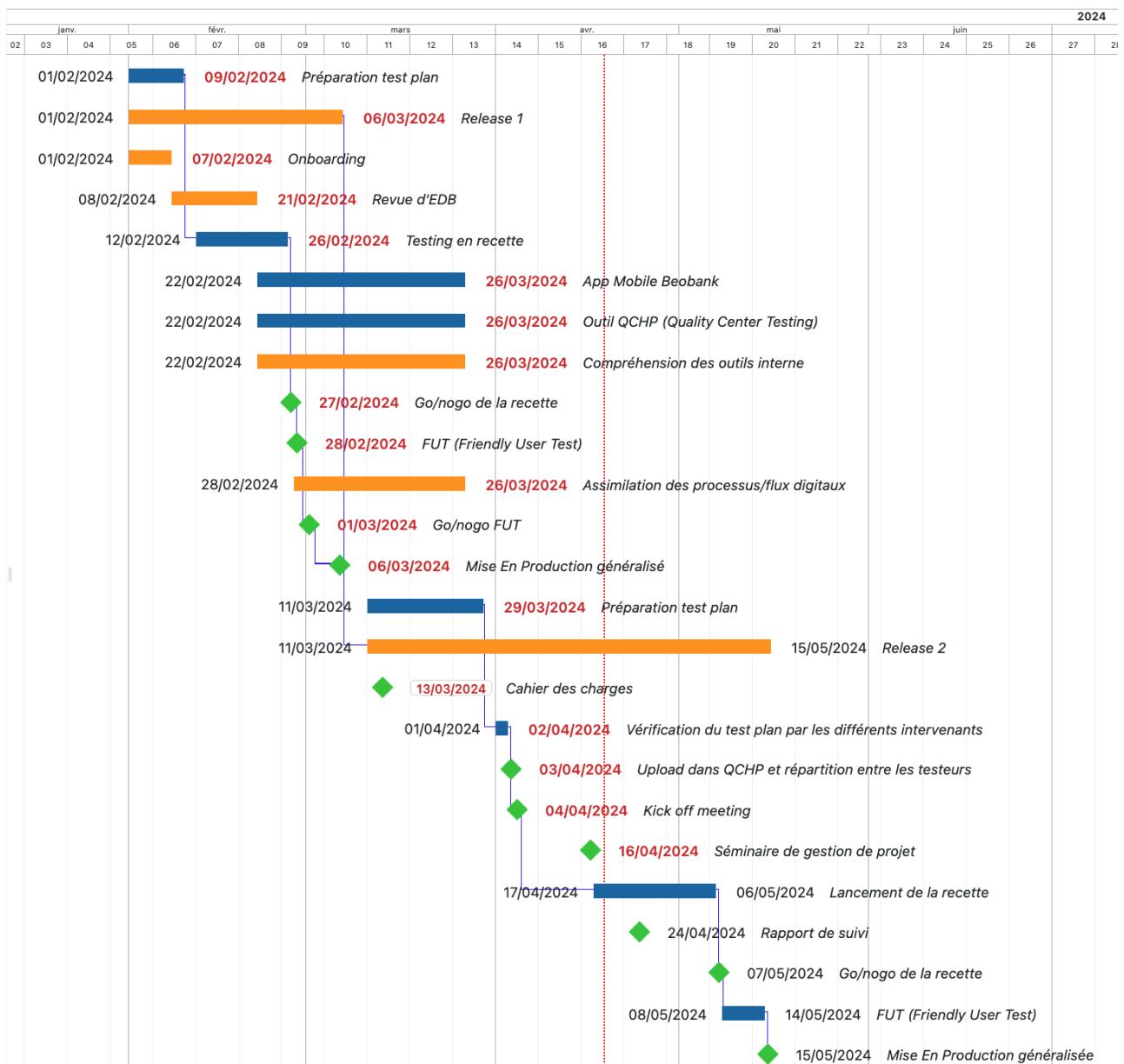
Sujet	Date de début	Date de fin	Durée	% réalisé
Préparation test plan	01/02/2024	09/02/2024	7	100%
Release 1	01/02/2024	06/03/2024	25	100%
Onboarding	01/02/2024	07/02/2024	5	100%
Revue d'EDB	08/02/2024	21/02/2024	10	100%
Testing en recette	12/02/2024	26/02/2024	11	100%
Familiarisation avec l'App Mobile Beobank	22/02/2024	26/03/2024	24	100%
Outil QCHP (Quality Center Testing)	22/02/2024	26/03/2024	24	100%
Compréhension des outils interne	22/02/2024	26/03/2024	24	100%
Go/nogo de la recette	27/02/2024	27/02/2024	1	100%
FUT (Friendly User Test)	28/02/2024	28/02/2024	1	100%
Assimilation des processus/flux digitaux	28/02/2024	26/03/2024	20	100%
Go/nogo FUT (Friendly User Test)	01/03/2024	01/03/2024	1	100%
Mise En Production généralisé	06/03/2024	06/03/2024	1	100%
Préparation test plan	11/03/2024	29/03/2024	15	100%
Release 2	11/03/2024	15/05/2024	48	100%
Cahier des charges	13/03/2024	13/03/2024	1	100%
Vérification du test plan par les différents intervenants	01/04/2024	02/04/2024	2	100%
Upload dans QCHP et répartition entre les testeurs	03/04/2024	03/04/2024	1	100%
Réunion de lancement avec les différents intervenants (interne & externe)	04/04/2024	04/04/2024	1	100%
Séminaire de gestion de projet	16/04/2024	16/04/2024	1	100%
Lancement de la recette	17/04/2024	06/05/2024	14	100%
Rapport de suivi	24/04/2024	24/04/2024	1	100%
Go/nogo de la recette	07/05/2024	07/05/2024	1	100%
FUT (Friendly User Test)	08/05/2024	14/05/2024	5	100%
Mise En Production généralisée	15/05/2024	15/05/2024	1	100%

Source : réalisation personnelle

Afin de suivre de manière optimale l'avancement du projet tout au long de sa durée, j'ai réalisé la figure 14, un diagramme de Gantt, en utilisant la liste des tâches présentées à la figure 13.

Le diagramme de Gantt fournit une visualisation des tâches réalisées au fil du temps. Cet outil est très utile pour évaluer si le projet respecte les délais prévus. Sur la figure 14, en orange sont représentées les phases, en bleu les tâches et en vert les étapes clés.

FIGURE 14 - Diagramme de Gantt



Source : réalisation personnelle

# Chapitre 4 : Mise en œuvre du projet

---

Ce chapitre permettra de plonger au cœur de la mise en œuvre du projet. De la collecte des besoins jusqu'à l'analyse des données, pour aboutir aux résultats finaux. Il détaille le processus de décision des développements à mettre en place.

## 1. Collecte des besoins

Afin de connaître les besoins de sa clientèle, Beobank récolte les données de plusieurs manières différentes, notamment :

### *(1) Grâce aux retours directs via le service clients*

Beobank prend connaissance d'une grande partie des avis directement grâce au Beobank Service Center qu'ils peuvent contacter au 02 622 20 00 ou par mail à l'adresse [contactinfo@beobank.be](mailto:contactinfo@beobank.be). Certains clients s'adressent directement à leurs conseillers Beobank par mail ou par téléphone. Ils contactent le service client pour partager leurs frustrations ou leurs envies en terme de nouvelles fonctionnalités. En analysant les retours de manière pertinente, Beobank identifie les tendances et les attentes des utilisateurs.

### *(2) Sur les plateformes de distribution d'applications & via des pop-up réalisés directement dans l'application mobile*

Les magasins d'applications en ligne tels que l'Apple Store et Google Play permettent de connaître l'avis des utilisateurs. En effet, Beobank collecte ces avis pour les intégrer dans ses décisions d'optimisation de l'application. De plus, afin de récolter les avis des clients, Beobank utilise des pop-ups qui apparaissent directement dans l'application. Ces deux moyens de prises d'avis, offrent la possibilité aux utilisateurs de mettre une note ainsi qu'un commentaire pour l'application. En prenant connaissance des évaluations et des commentaires, Beobank identifie les points forts et les faiblesses de l'application, recueille des suggestions pour des optimisations futures et répond aux commentaires laissés sur ces plateformes. En effet, pour assurer un service client de qualité, Beobank répond à leurs commentaires afin de les aider en cas de besoins et les remercier pour leurs avis. Selon Feedier (2023), remercier et être reconnaissant envers les clients les fidélisent. Ce retour d'informations guide le développement de l'application, aide à évaluer les impacts des mises à jour et stimule l'innovation afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs. De plus, Beobank peut être informée en cas de soucis dans l'application mobile. Ainsi, Beobank s'assure que son application évolue en adéquation avec les attentes de sa clientèle. Ce qui s'avère primordial dans un objectif d'offrir une expérience utilisateur de qualité.

### *(3) En analysant les données d'utilisations*

Beobank dispose d'un outil intranet permettant d'analyser les données d'utilisations. Cet outil fournit des informations à Beobank sur les fonctionnalités utilisées, le temps passé sur chacune d'elles, etc. De plus, il permet d'identifier les fonctionnalités peu utilisées et donc d'informer les utilisateurs de l'existence de celles-ci.

Ces différentes techniques permettent non seulement de connaître les attentes des clients, mais aussi de générer de nouvelles idées pour le développement de futures fonctionnalités. Écouter les envies des utilisateurs et les combler permet aux clients de se sentir entendus. De plus, l'implémentation de fonctionnalités suggérées par les clients leur permet de se sentir impliqué dans le processus d'optimisation. Cela a un impact positif sur l'expérience client.

Afin de connaître de manière approfondie, les besoins des utilisateurs mais aussi de la banque, Beobank, avant chaque optimisation, réalise une étude des besoins (EDB). Ce document permet de justifier les demandes d'améliorations. Il contient :

- l'explication du projet,
- l'objet de la demande de changement,
- la description de l'exigence,
- les équipes impactées,
- le type d'enjeu (optionnel),
- les coûts et les bénéfices,
- l'impact sur le business,
- la classification (catégorie et thématique),
- le planning,
- et les parties prenantes.

Pour des raisons de confidentialité, les études des besoins des différentes mises à jour de la première moitié de l'année 2024 ne peuvent être divulguées. Cependant, pour illustrer ce document, l'EDB de l'OTP en agence (cf. OTP en agence - release 3 infra p. 71) se trouve en annexe (cf. annexe 4 infra p. 101). Cette annexe permet de comprendre la façon dont Beobank procède afin d'optimiser son application en tenant compte des besoins des utilisateurs mais aussi de ceux de la banque.

## 2. Analyse des données

Grâce aux retours des utilisateurs via le service client, à l'analyse des différents stores d'applications, à l'analyse des données d'utilisations et des évaluations réalisées directement dans l'application grâce aux pop-up d'évaluations, il ressort que les utilisateurs souhaitent :

- (1) Plus de clarté quant aux fonctionnalités disponibles.
- (2) Une application plus intuitive et facile à utiliser.

(3) Une résolution des problèmes lors de l'enrôlement avec Itsme.

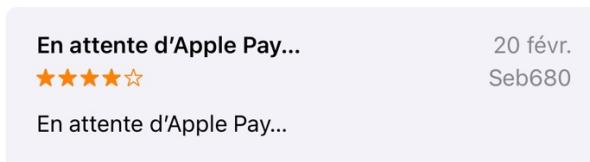
FIGURE 15 - Commentaire client dans le Google Play Store



Source : Google. (2024). Google Play [Plateforme de distribution d'applications]. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://play.google.com/>

(4) L'intégration des solutions de paiement mobile telles qu'Apple Pay, Google Pay, etc.

FIGURE 16 - Commentaire client dans l'App Store



Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

- (5) La possibilité de générer un QR code directement dans l'application afin d'effectuer des paiements.
- (6) La possibilité de recevoir des notifications lors des rentrées et des sorties d'argent afin de garantir la sécurité. Cela permet au client de détecter immédiatement toute opération suspecte.

FIGURE 17 - Commentaire client dans l'App Store



Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

- (7) La possibilité d'obtenir le code PIN de sa carte de crédit plus facilement que par courrier postal.
- (8) La résolution de différents bugs concernant la biométrie, l'affichage des messages des conseillers et la gestion des règles qui permet de catégoriser les dépenses des utilisateurs.

Ainsi, une grande partie des avis des utilisateurs a été prise en compte afin de réaliser les diverses optimisations (cf. releases infra p. 59). Cependant, toutes les améliorations n'ont pas pu être réalisées étant donné que Beobank n'est pas seule à prendre ces décisions puisqu'elle appartient au groupe CMAF.

Les différentes mises à jour réalisées lors de la première moitié de l'année 2024, visent à satisfaire les attentes des clients Beobank mais aussi à celles des clients des autres membres du groupe. De plus, certaines améliorations ont été mises en place pour digitaliser des opérations facilement réalisables par les clients, mais qui prennent du temps aux employés des banques et engendrent des coûts importants. Par conséquent, les EDB servent de base d'analyse pour déterminer s'il est nécessaire de rajouter ou optimiser la fonctionnalité.

La partie release (cf. releases infra p. 59) illustre toutes les améliorations mises en place afin d'améliorer l'expérience client.

### 3. Résultats finaux

Cette section a pour objectif d'exposer les résultats finaux des différentes releases du projet. Elle donne un aperçu des principales optimisations, l'impact global sur l'application Beobank mobile ainsi que sur l'expérience client.

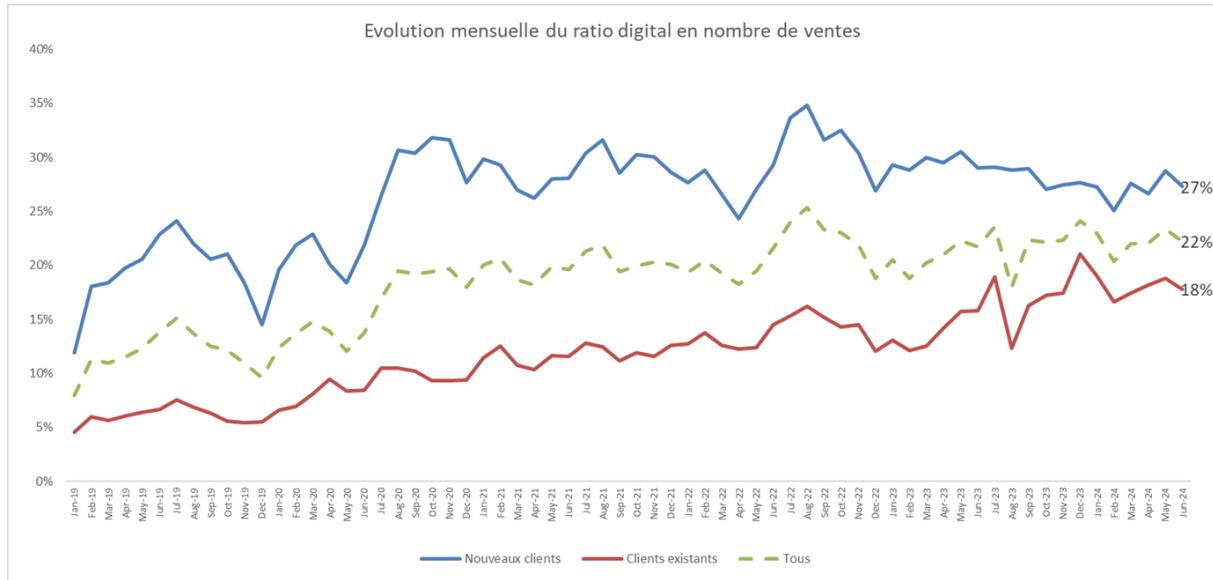
#### 3.1. Ratio digital

Analysons l'évolution du ratio digital sur une durée de 5 ans. Ce ratio digital permet de mesurer la contribution du digital dans les ventes globales. Il compare les ventes réalisées en agences (réseaux physiques) avec celles effectuées en ligne (parcours commerciaux digitaux). La courbe en bleu représente les nouveaux clients, la rouge les clients existants et la verte tous les clients.

Sur la figure 18, on peut voir que depuis 2019, il y a une grosse évolution du digital. En 5 ans, il est passé de 12 % à 27 % pour les nouveaux clients et de 5 % à 18 % pour les clients existants. En moyenne, la partie des ventes occupées par le digital est de 22 % aujourd'hui. La banque a pour objectif d'atteindre plus ou moins 25 % à la fin de l'année 2024. En ce qui concerne le plus long terme, les objectifs à atteindre sont fixés à 30 % d'ici 2025 et à 50 % d'ici 2030. La part du digital dans les banques prend de plus en plus d'importance surtout depuis la crise du Coronavirus. Les clients veulent de moins en moins se déplacer en agence et recherchent des processus entièrement automatisés et accessibles à distance. L'évolution positive de ce ratio met en lumière l'importance de l'équipe digitale et la pertinence des améliorations apportées à l'application mobile. En effet, grâce aux différentes optimisations,

l'expérience client s'améliore et les utilisateurs sont plus enclins à souscrire à des produits en ligne.

FIGURE 18 - Évolution mensuelle du ratio digital en nombre de ventes



Source : Beobank<sup>3</sup>. (2024, juin). Newsletter Digital June 2024-FR-Final - SalesPresentation [Présentation Power point]. Beobank.

### 3.2. Releases

Cette section vise à fournir une explication détaillée des trois mises à jour de l'application Beobank réalisées au cours de la première moitié de l'année 2024. Chaque release est composée de différents projets d'optimisation permettant d'améliorer l'expérience utilisateur et de perfectionner les fonctionnalités de l'application. L'objectif de cette section est non seulement de décrire ces projets mais aussi de démontrer concrètement les résultats finaux à travers une série d'écrans illustrant les améliorations apportées. Beobank met tout en œuvre pour offrir une expérience toujours plus intuitive et performante.

#### 3.2.1. Release 1

Lors de la première version de l'année 2024, diverses optimisations de l'application ont été mises en place. Des explications détaillées des différents projets d'améliorations sont fournies dans la figure 19. La mise à jour de l'application contenant la release 1 a été déployée à l'ensemble des clients Beobank le 6 mars 2024. Par conséquent, tous les tests avaient été achevés et tous les defects\* ont été corrigés avant cette date.

FIGURE 19 - Tableau récapitulatif de la release 1

Version	Projet	Explication
Release 1	Renommer ses comptes	Ce projet se divise en 2 phases. Lors de la release 1, l'objectif a été de mettre à disposition la fonctionnalité « renommer ses comptes » dans le menu, sous l'onglet « Données et Paramètres ».
	Digipin - carte de crédit (visualisation du code pin en ligne)	Cela permet au client de visualiser les codes PIN de ses cartes de crédit directement dans son application Beobank, de façon sécurisée grâce à son code secret Beobank Mobile. Le délai pour le visualiser est de 30 secondes maximum.
	CLI (Credit Line Increase) - augmentation du crédit sur une carte de crédit existante	Permet au client d'augmenter sa ligne de crédit, entraînant ainsi la souscription d'un nouveau contrat.
	Gestion de budget (PFM) - revue ergonomique de l'affichage des émissions carbone	Dans l'application, les clients ont la possibilité de consulter l'empreinte carbone de chacune de leurs transactions. Celle-ci est indiquée en kg de CO <sup>2</sup> . En production, une erreur a été identifiée. En effet, les couleurs utilisées pour mettre en évidence les kilogrammes de CO <sup>2</sup> n'étaient pas les bonnes. Par conséquent, une correction a été nécessaire afin de corriger ce problème. En retravaillant l'ergonomie, l'uniformité sur les plateformes iOS et Android a été garantie.
	Non régression de toute l'application Beobank	Vérification des impacts des nouvelles fonctionnalités sur le reste des outils de l'application. L'objectif est d'éviter à tout prix des problèmes de production lors de la mise à jour de l'application pour les utilisateurs.

	Temporisation 96 heures	Sur base de critères propres à Beobank, une partie des clients ne sont plus bloqués lors du téléchargement de l'application pour les fonctionnalités sensibles (telles que des virements...). Auparavant, tous les nouveaux clients étaient bridés pendant 96 heures pour des opérations sensibles afin d'éviter les fraudes.
--	-------------------------	---

Source : réalisation personnelle

### 3.2.1.1. Renommer ses comptes - Release 1

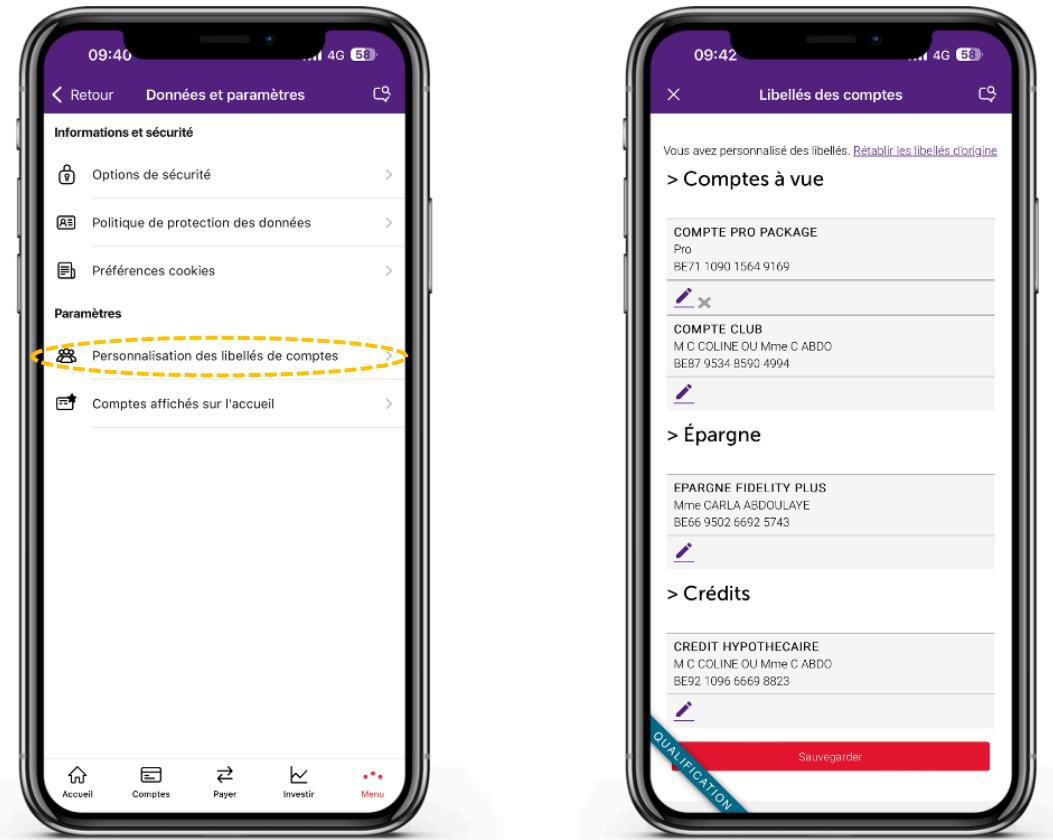
Ce projet se divise en deux phases. Lors de la release 1, l'objectif a été de mettre à disposition la fonctionnalité « renommer ses comptes » dans le menu, sous l'onglet « Données et Paramètres ». La figure 20 montre les résultats de la première phase dans l'application Beobank.

Grâce à ce projet, les clients ont la possibilité de personnaliser les libellés de leurs comptes. Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour les clients possédant plusieurs comptes. En effet, ils peuvent les organiser correctement, gagner du temps et surtout éviter de faire des erreurs.

Cependant, cette option est difficilement trouvable par les clients et une grande partie d'entre eux ne sont même pas au courant de son existence. Par conséquent, l'effet de cette amélioration n'a pas eu l'effet escompté sur l'expérience utilisateur.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'implémentation d'une nouvelle fonctionnalité lors de la release 3 permettant de renommer les comptes directement dans la page compte (cf. Renommer ses comptes - release 3 infra p. 74). Le but est de rendre la personnalisation des comptes plus accessible aux clients.

FIGURE 20 - Écrans de modification des libellés des comptes



Source : environnement de recette Beobank

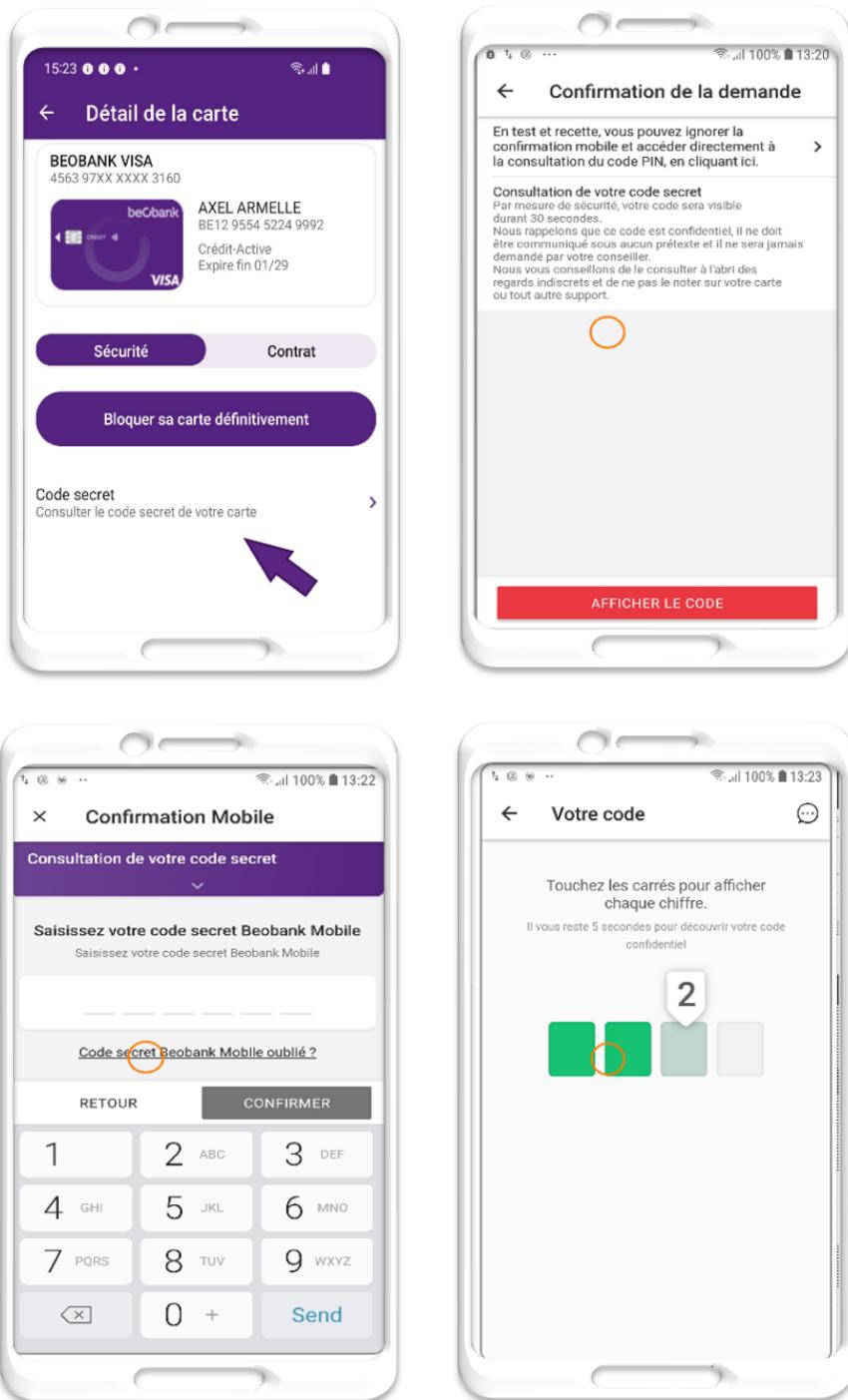
### 3.2.1.2. Digipin - cartes de crédit - Release 1

Le projet Digipin pour les cartes de crédits permet aux clients de consulter les codes PIN de leurs cartes de crédit dans l'application Beobank Mobile ainsi que sur le web via Beobank Online.

La figure 21 montre la façon dont les clients peuvent désormais consulter le code PIN de leur carte de crédit directement dans leur application. Pour des raisons de sécurité, il est nécessaire qu'ils connaissent leur code secret Beobank Mobile, c'est ainsi qu'ils pourront confirmer leur demande. Par mesure de sécurité, les chiffres sont accessibles individuellement et l'utilisateur dispose d'un délai de 30 secondes maximum afin de consulter son code PIN.

Cette fonctionnalité enrichit considérablement l'expérience client. En effet, elle est accessible et facile à utiliser. En cas d'oubli du code, il n'est plus nécessaire de contacter la banque et d'attendre plusieurs jours pour le recevoir par courrier. Dorénavant, il suffit de le consulter immédiatement sur l'application. Cela s'avère efficace et extrêmement pratique, notamment pour les clients à l'étranger, le week-end, ou lors des jours fériés.

FIGURE 21 - Écrans de visualisation du code PIN d'une carte de crédit



Source : environnement de recette Beobank

### 3.2.2. Release 2

La deuxième release comprend uniquement une amélioration qui est expliquée à la figure 22.

FIGURE 22 - Tableau récapitulatif de la release 2

Version	Projet	Explication
Release 2	Self-care (application et site Web)	Ce projet offre aux clients la possibilité de réinitialiser leurs mots de passe, de récupérer leurs identifiants et de débloquer leurs accès. Le but est d'optimiser le processus déjà existant et le rendre plus fluide pour le client. L'objectif est que le client ne se rende plus en agence ni n'appelle le call center.

Source : réalisation personnelle

La deuxième version porte sur le self care. L'objectif de ce projet est de donner aux clients la possibilité de réinitialiser leurs mots de passe, de récupérer leurs identifiants et de débloquer leurs accès directement en ligne. Ces fonctionnalités seront directement accessibles dans l'application ainsi que sur le site web. Le but est d'optimiser le processus existant en identifiant ses failles et en améliorant sa fluidité pour le client, afin qu'il n'ait plus besoin de se rendre en agence ni de contacter le call center. Afin de tester les nouvelles fonctionnalités apportées dans l'application lors de la release 2, un total de 300 tests ont été effectués.

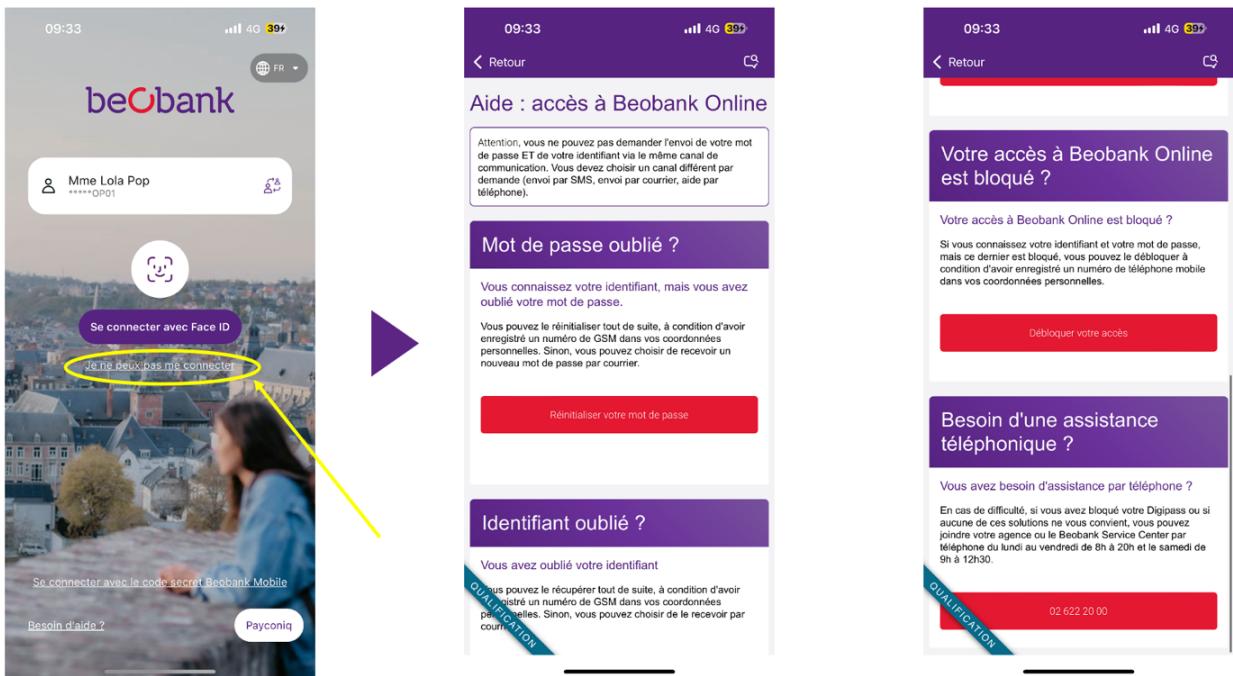
### 3.2.2.1. Self care - release 2

Sur la figure 23 sont présentés les écrans d'accueil qui permettent aux clients de réinitialiser leurs mots de passe, de récupérer leurs identifiants et de débloquer leurs accès.

Par exemple, lorsqu'un client n'arrive plus à se connecter à son application car il ne se souvient pas de son mot de passe. Il a la possibilité de cliquer sur « Je ne peux pas me connecter » et d'arriver sur la page d'aide. Lorsque le client choisit de réinitialiser son mot de passe, il arrive sur les écrans de la figure 24 qui lui permet après plusieurs étapes de changer son mot de passe de façon totalement indépendante. Pour commencer, l'utilisateur devra s'identifier en entrant ses informations personnelles. Ensuite, afin de réaliser le changement, il aura la possibilité de choisir entre différentes modalités. Après, il sera nécessaire qu'il confirme son choix en entrant un code de confirmation, ce qui garantit la sécurité de l'opération réalisée. Pour finir, l'étape finale consiste à choisir le nouveau mot de passe.

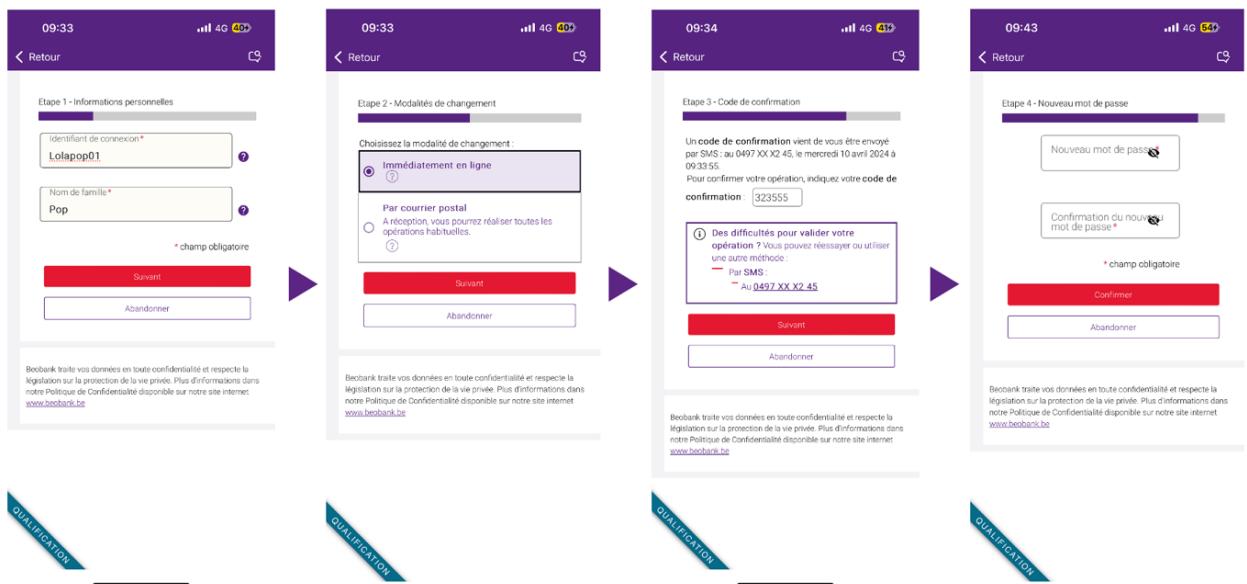
Cette deuxième release est capitale pour les utilisateurs. En effet, en optimisant une fonctionnalité existante, elle leur offre l'opportunité de réaliser des opérations faciles à distance sans problème technique, ce qui améliore significativement l'expérience utilisateur.

FIGURE 23 - Écrans d'accueil - self care



Source : environnement de recette Beobank

FIGURE 24 - Écrans de modification du mot de passe



Source : environnement de recette Beobank

### 3.2.3. Release 3

La figure 25 expose les différents projets qui ont été intégrés lors de la troisième release de l'année 2024. Elle fournit également une explication de ces derniers.

FIGURE 25 - Tableau récapitulatif de la release 3

Version	Projets	Explication
Release 3	Refonte enrôlement MBOL	Projet communautaire : revue du processus d'enrôlement et de connexion à l'application mobile.
	Itsme App to App	Ce projet vise à résoudre des bugs rencontrés par les clients Android lors de l'enrôlement à l'application Beobank Mobile via Itsme. Au lieu d'utiliser une page webview*, la solution sera de passer directement via App to App. En bref, cela signifie que les utilisateurs seront transférés directement d'une application à une autre pour accomplir une tâche. Cette optimisation a été mise en place en vue de diminuer le nombre de Digipass*. L'objectif est donc de garantir une expérience fiable à 100 % pour les utilisateurs.
	OTP en agence (One Time Password)	Le but du projet est de permettre aux clients d'installer l'application mobile en s'inscrivant à la Confirmation Mobile via un code généré en agence. Ce projet vise à réduire la quantité de Digipass qui coutent cher à Beobank et qui sont facilement perdus par les clients.
	Renommer ses comptes	Le but du projet est de rendre la personnalisation des comptes plus accessible aux clients. Cette fonctionnalité sera directement disponible dans l'onglet compte.
	Message Game Pixy	Revue ergonomique des messages GAME Pixy. Les messages Game étant des messages dans le fil d'actualité dans l'accueil de l'application du client.

Release 3	SMS autosaisi	Lors de l'enrôlement à l'application, le remplissage du code reçu par sms (via Itsme) sera automatique.
	Biométrie non invalidée	Ce projet consiste en l'invalidation de la biométrie. En effet, lorsqu'un client sera amené à refaire le processus d'enrôlement pour n'importe quelle raison, la biométrie ne sera plus valide et il devra la refaire. Actuellement la biométrie n'est pas invalidée, ce qui pose des problèmes de sécurité.
	Customer service espace connecté PRO	Intégration de l'option service client pour les clients professionnels dans le besoin d'aide connecté dans les 3 langues (français, anglais et néerlandais).
	Messages conseiller Android	Modification des libellés (wordings*) : ajustement des titres en néerlandais et en anglais dans la section des messages du conseiller sur les appareils Android.
	Gestion d'une règle	Les clients peuvent créer des règles et catégoriser leurs dépenses. L'intérêt de ce projet est de régler les différents bugs liés à la gestion de ces règles.
	Carrousel de bienvenue	Lors de sa première connexion, le client verra apparaître un pop-up de 4 pages lui expliquant les principales nouveautés dans l'App. Il en existait déjà un mais il a été mis à jour avec les nouveautés.

Source : réalisation personnelle

### 3.2.3.1. Refonte enrôlement MBOL

Ce projet communautaire a pour objectif de repenser le processus d'enrôlement des clients dans l'application, ce qui implique qu'il concerne tous les membres du groupe. La figure 26 illustre les différents processus d'enrôlement à l'aide d'un diagramme.

Avant d'expliquer les divers processus d'enrôlement à l'application mobile, il est important de savoir que les clients Beobank possèdent plusieurs mots de passe :

- (1) Un mot de passe provisoire qui permet aux clients de se connecter pour la première fois au site en ligne ou à l'application. Lors de la première connexion, le client devra choisir un mot de passe définitif.
- (2) Un mot de passe « définitif » qui permettra au client de se connecter au site en ligne.
- (3) Un code de confirmation mobile qui permet de confirmer une opération sensible.
- (4) Un code secret Beobank Mobile qui permet d'ouvrir son application bancaire.

Le diagramme décrit plusieurs chemins possibles pour l'enrôlement d'un client à l'application Beobank, selon les options disponibles pour le client.

Pour commencer, il est nécessaire que le client possède un contrat BAD (Banque À Distance). Ce contrat est indispensable pour les utilisateurs souhaitant avoir accès à leur banque en ligne (que ce soit sur l'application ou sur le site web connecté). Lors de la création de son contrat, il devra choisir un alias (nom d'utilisateur) qui remplacera en quelque sorte son numéro client et lui facilitera la connexion. Si le client ne dispose pas de ce contrat, il doit en ouvrir un. En effet, il indispensable pour la suite du processus.

Une fois le contrat BAD ouvert, il faut vérifier si le client possède déjà l'application Itsme. Si le client possède Itsme, il peut directement télécharger l'application Beobank, choisir l'option Itsme et s'enrôler. Ensuite, il n'aura plus qu'à choisir un code secret pour l'application et l'enrôlement sera validé. Si le client n'a pas Itsme mais qu'il dispose du code PIN de sa carte d'identité, il peut s'enrôler directement à Itsme en utilisant un lecteur de carte. Après, il ne lui restera qu'à déterminer un code secret pour l'application, ce qui finalisera son enrôlement.

Dans le cas où le client ne possède pas de compte Itsme et ne se souvient pas de son code de carte d'identité, il lui restera deux choix possibles afin de s'enrôler : l'enrôlement via OTP en agence ou via digipass.

Si le client opte pour l'OTP en agence, il doit se rendre physiquement chez son conseiller. Là-bas, il téléchargera l'application Beobank, insérera son alias et le mot de passe temporaire reçu par sms. Ensuite, il choisira l'appareil et changera son mot de passe temporaire reçu par sms. Par la suite, le conseiller générera un mot de passe unique, appelé One Time Password (OTP), qui ne pourra être utilisé qu'une seule fois et deviendra invalide après un délai de 15 minutes. Enfin, une fois toutes ces étapes accomplies, le client crée un code secret personnel et l'enrôlement est validé. Le client peut désormais utiliser l'application Beobank.

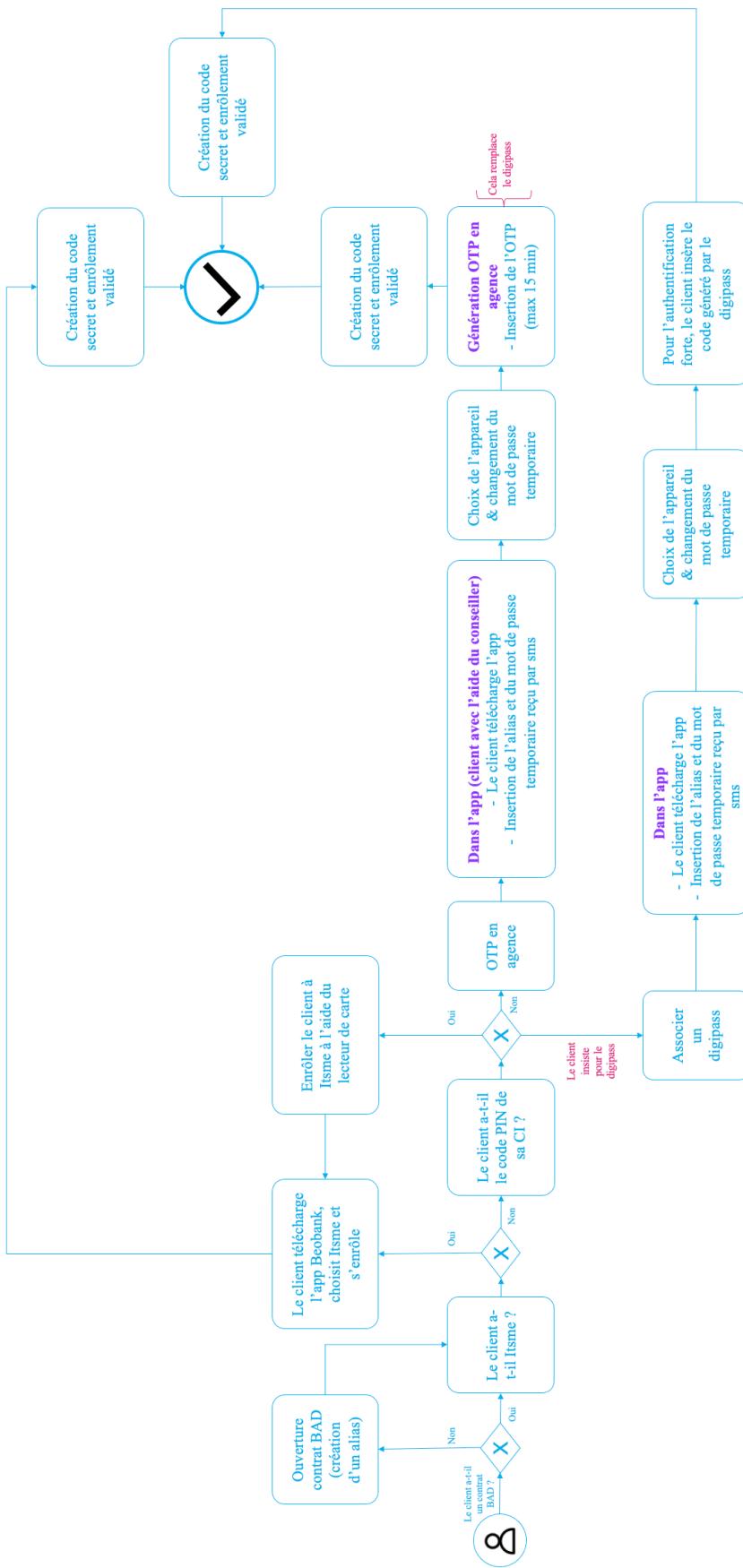
Dans le cas où le client insiste pour utiliser un digipass, il s'en servira pour générer le code à usage unique, à la place de l'OTP généré par le conseiller en agence. Il est important de noter que chaque carte Beobank est associée à un digipass personnel. Par conséquent, en cas de perte, cela s'avère problématique car il ne peut être prêté par quelqu'un d'autre.

Ainsi, le processus d'enrôlement varie selon les ressources dont dispose l'utilisateur. De plus, certains clients ont besoin d'assistance pour s'enrôler et pour comprendre les différentes fonctionnalités de l'application.

La connexion via Itsme est fortement conseillée. En effet, elle permet de se connecter à l'application à distance et de façon sécurisée. De plus, elle a été optimisée lors de cette troisièmement release, en proposant une solution App to App pour résoudre les bugs rencontrés par les clients Android lors de l'enrôlement. En bref, cela signifie que les utilisateurs seront transférés directement d'une application à une autre pour accomplir une tâche. De plus, le remplissage du code reçu par sms (via Itsme) sera automatique. L'OTP en agence est aussi fortement privilégiée. Le seul inconvénient est que le client doit se rendre en agence. L'utilisation du digipass reste toujours possible mais Beobank essaye de diminuer leur nombre.

Il est essentiel de pouvoir garantir aux clients une authentification forte et sécurisée pour l'accès à leurs comptes.

FIGURE 26 - Diagramme du processus d'enrôlement

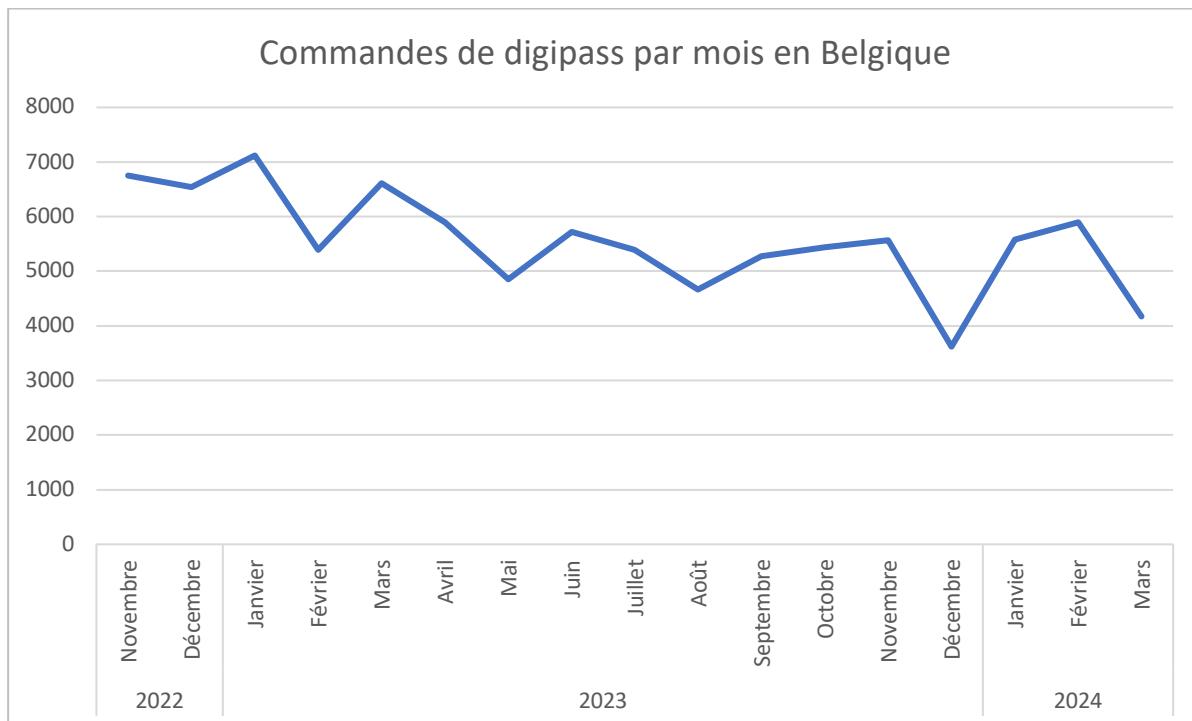


Source : réalisation personnelle

Cette refonte du processus d'enrôlement a pour objectif de diminuer de façon considérable le nombre de Digipass. En effet, ces derniers coûtent cher à Beobank et sont facilement perdus par les clients. De plus, Beobank pourrait les rendre payant à l'avenir. Il est donc primordial de pouvoir garantir d'autres moyens de connexion afin d'assurer la satisfaction des utilisateurs.

Actuellement, le pourcentage de clients qui s'enrôlent avec un Digipass est de 52,75 %. La figure 27 montre que le nombre de digipass commandés par mois est en diminution. En mars, 4.170 digipass ont été commandés, ce qui représente un volume élevé. En effet, le coût unitaire d'un digipass est de 20€. Ce qui représente un coût total de 83.400€ pour le mois de mars. Par conséquent, cette refonte facilitant l'enrôlement des clients sans digipass permettra à Beobank de réaliser des bénéfices sur le long terme.

FIGURE 27 - Commandes de Digipass par mois en Belgique



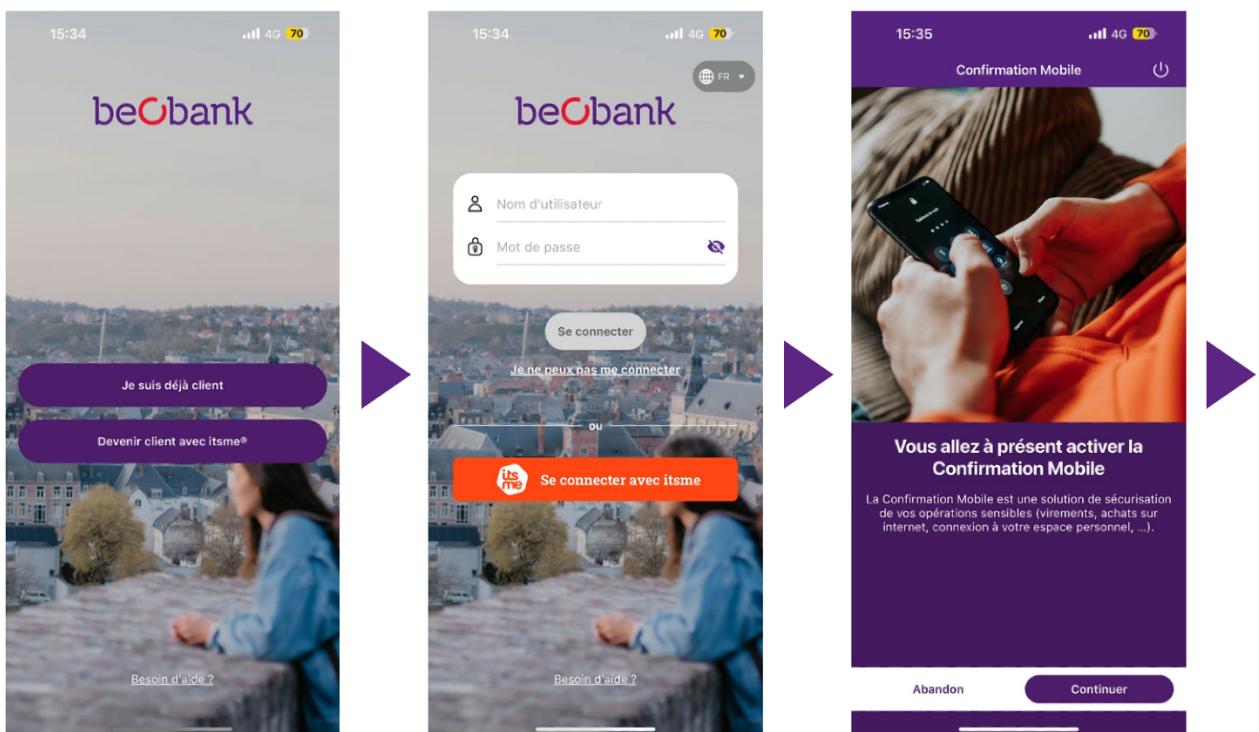
Source : Beobank<sup>6</sup>. (2024). Stratégie Digital 2024 - V4.3 - PowerPoint [Présentation Power point]. Beobank.

### 3.2.3.2. OTP en agence - release 3

En vue de la refonte du processus d'enrôlement, la figure 28 présente les différents écrans d'enrôlement à l'application mobile lorsqu'un code a été généré en agence. Le One Time Password (OTP) est un code de confirmation mobile généré par un conseiller via l'intranet Beobank. L'intérêt pour le client est de ne plus devoir utiliser un digipass et de faciliter le processus de connexion. Effectivement, les clients égarent facilement leurs digipass. De plus, Beobank pourrait envisager de les rendre payants à l'avenir.

La génération de ce code (One Time Password) peut se faire uniquement en agence en présence du client. En agence, le client doit télécharger l'application mobile, introduire son nom d'utilisateur avec son mot de passe et activer la confirmation mobile. L'activation de la confirmation mobile permettra au client de réaliser des opérations sensibles via son app. Ensuite, trois étapes sont nécessaires afin d'être enrôlé. Premièrement, l'utilisateur doit choisir un nom pour son appareil. Deuxièmement, il faut introduire le code généré par le conseiller via l'intranet de Beobank. Troisièmement, le client doit définir un code pour son application. Cette opération devra être répétée une seconde fois afin de s'assurer que le client n'a commis aucune erreur en saisissant son code. Pour finir, il accède à un écran de confirmation qui lui indique que l'enrôlement a été réalisé avec succès. Par la suite, l'utilisateur pourra choisir d'activer ou non la biométrie (reconnaissance faciale, empreinte digitale,...). Dans la figure 28 il n'est pas demandé au client de changer son mot de passe provisoire car cela a été fait au préalable.

FIGURE 28 - Écrans d'enrôlement via OTP en agence



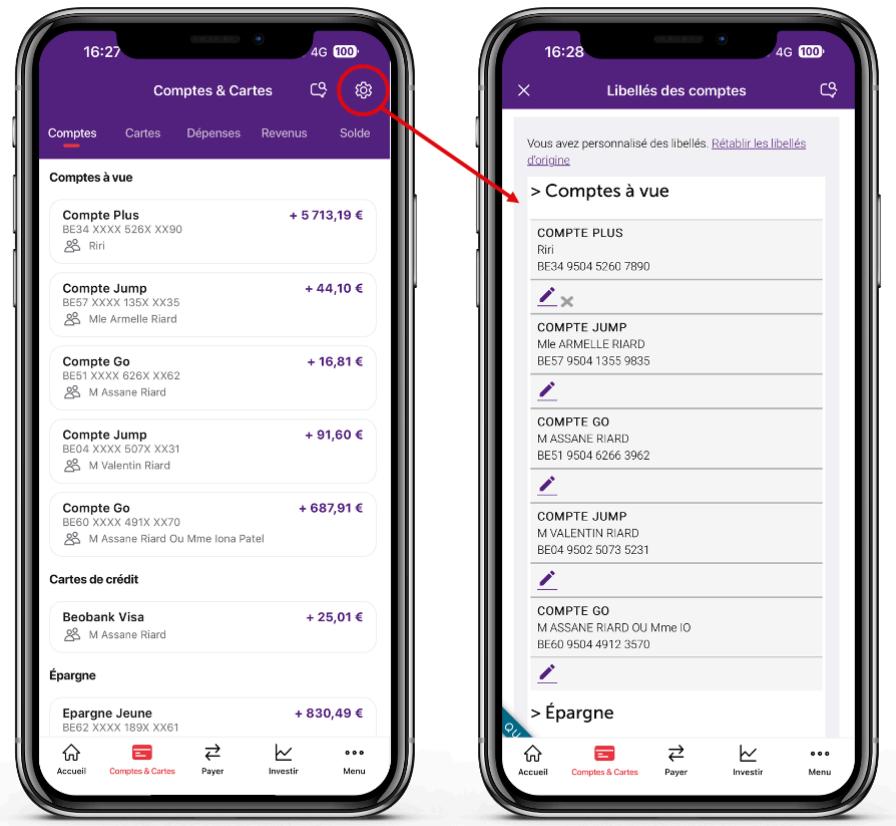


Source : environnement de recette Beobank

### 3.2.3.3. Renommer ses comptes - release 3

La fonctionnalité qui permet de renommer ses comptes a été introduite dans l'application lors de la première release de l'année 2024 (cf. renommer ses comptes - release 1 supra p. 61). La figure 29 présente les écrans qui permettent aux clients de renommer leurs comptes directement dans l'onglet « Comptes et cartes ». Cette amélioration offre la possibilité de personnaliser le libellé des comptes tout en améliorant la visibilité de la fonctionnalité.

FIGURE 29 - Écrans pour renommer ses comptes



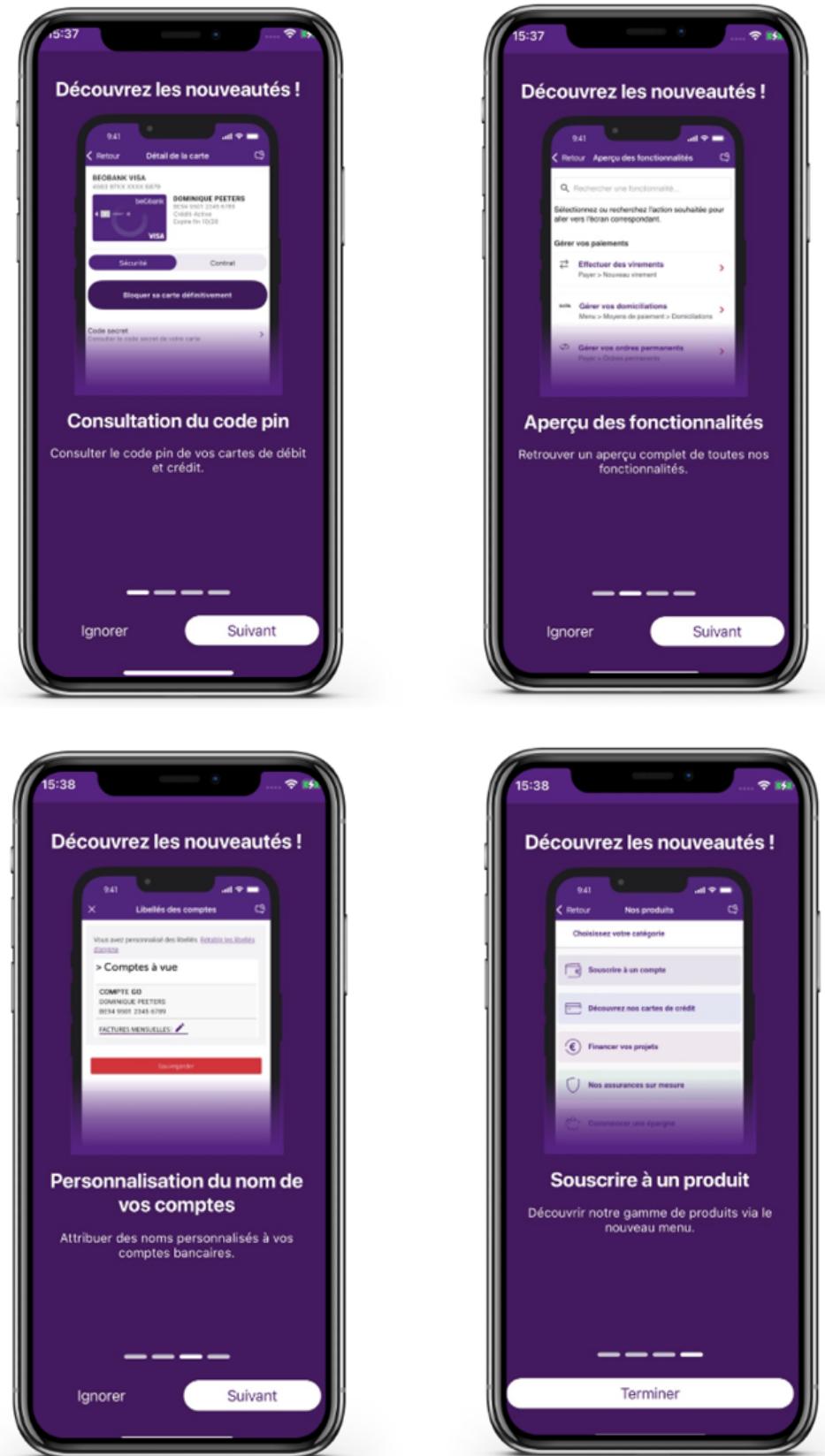
Source : environnement de recette Beobank

### 3.2.3.4. Carrousel de bienvenue - release 3

Afin d'apporter une véritable valeur ajoutée pour les clients, il est primordial que ces derniers soient au courant des nouvelles fonctionnalités de l'application. Ainsi, lors du téléchargement ou de la mise à jour de l'app, un pop-up apparaît lorsque l'utilisateur se connecte. C'est ce qu'on appelle le carrousel de bienvenue, présenté à la figure 30. Il se compose de quatre écrans présentant les nouveautés.

Ce pop-up est entièrement entre les mains des développeurs de Beobank, ce qui est donc avantageux puisqu'il peut être modifié à tout moment. Par conséquent, Beobank a l'opportunité de choisir les fonctionnalités à mettre en avant.

FIGURE 30 - Écrans de carrousel de bienvenue



Source : environnement de recette Beobank

### 3.3. Audience globale - Application Mobile

FIGURE 31 - Audience globale de l'application mobile du 01 février au 7 juin 2024



\* Une visite débute dès le premier évènement envoyé, elle a une durée de vie de 30 minutes et prend fin passé ce délai.

Source : Beobank<sup>6</sup>. (2024). Stratégie Digital 2024 - V4.3 - PowerPoint [Présentation Power point]. Beobank.

Pour évaluer l'audience globale de l'application mobile entre le 1<sup>er</sup> février et le 7 juin 2024, quatre éléments se révèlent pertinents :

- Le nombre de visites\* a augmenté de 5 % et le nombre de pages vues de 6 %. Cette augmentation montre un signe positif en ce qui concerne l'engagement des utilisateurs. Les clients se servent plus fréquemment de l'application afin d'accéder aux différents services proposés et d'avoir « leur banque dans leur poche ». Cette augmentation reflète également une plus grande confiance des utilisateurs.
- Le temps passé par visite connaît une augmentation de 1 %. Cela peut être dû au fait que les utilisateurs connaissent mieux les diverses fonctionnalités qu'offre l'application et s'en servent. La connaissance des fonctionnalités est améliorée grâce au carrousel de bienvenue (cf. Carrousel de bienvenue - release 3 infra p. 74) qui permet d'informer les clients des nouvelles fonctionnalités. De plus, les mises à jour de l'application pourraient rendre l'expérience client plus agréable, ce qui les inciterait à passer plus de temps sur l'application. Un changement dans le comportement des consommateurs ou de leurs préférences peut aussi expliquer cette tendance. Par exemple, l'envie d'explorer les diverses fonctionnalités proposées. Cependant, cette augmentation du temps passé par visite peut s'avérer négative. En effet, cela peut être dû à des problèmes techniques ce qui oblige les utilisateurs à passer plus de temps que nécessaire sur l'app. De plus, cela peut révéler une difficulté pour les utilisateurs à utiliser l'application, les obligeant à passer plus de temps pour trouver ce qu'ils cherchent. Cette hausse peut être due au fait que les utilisateurs consultent plus de pages par visite.
- Le nombre de pages vues par visite a connu une hausse de 10 %. Cela peut être expliqué par un intérêt accru des clients pour l'application. Mais aussi par l'optimisation de l'expérience utilisateur via les différentes mises à jour. La modification de certains parcours peut entraîner une augmentation du nombre de pages nécessaires à réaliser une opération, et par conséquent, une hausse du nombre de pages vues par visite. L'augmentation du nombre de pages vues peut aussi être associée à la hausse du temps passé dans l'application. Cependant, cette augmentation peut s'expliquer par le fait que

les utilisateurs rencontrent des difficultés à trouver une page et doivent donc en consulter plusieurs afin de trouver la bonne.

### 3.4. Évaluations de l'application Beobank Mobile

Les utilisateurs Beobank ont la possibilité de noter l'application ainsi que de laisser des commentaires directement dans l'application ou via le store de leurs appareils. Les évaluations des utilisateurs IOS apparaîtront dans l'Apple Store et celles des utilisateurs Android figureront dans le Google Play Store.

En Belgique, l'application Beobank obtient une note de 4,6 sur 5 sur l'Apple Store (figure 32), basée sur 32.000 évaluations. En ce qui concerne le Google Play Store, elle obtient un score de 4,3 (figure 33) sur base de 5.056 avis. Beobank obtient donc une moyenne de 4,45 sur ces deux stores. Ces notes montrent que l'application est appréciée par les utilisateurs. Le tableau de la figure 34 permet de comparer les notes qu'on obtient les principaux concurrents de Beobank. On peut donc conclure qu'elles obtiennent à peu près toutes la même moyenne générale. Cette tendance n'est pas surprenante. En effet, ces banques surveillent les applications de leurs concurrents pour ne pas manquer les dernières fonctionnalités tendances.

FIGURE 32 - Évaluation de l'application Beobank Mobile dans l'App Store



Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

FIGURE 33 - Évaluation de l'application Beobank Mobile dans le Google Play Store



Source : Google. (2024). Google Play [Plateforme de distribution d'applications]. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://play.google.com/>

FIGURE 34 - Tableau des évaluations des applications de principaux concurrents

	<b>Apple Store</b>	<b>Google Play</b>	<b>Moyenne des stores</b>
Beobank	4,6	4,3	4,45
KBC	4,6	4,6	4,6
Belfius	4,7	4,6	4,65
BNP	4,6	4,6	4,6
ING	4,5	4,5	4,5
Hello Bank	4,7	4,5	4,6
Argenta	4,5	4,5	4,5

Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>, Google. (2024). Google Play [Plateforme de distribution d'applications]. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://play.google.com/>, réalisation personnelle

Les 3 releases ont déjà un impact favorable sur l'expérience client, comme l'illustre la figure 35, qui présente des commentaires positifs laissés par les utilisateurs sur l'App Store. Ces retours soulignent l'accessibilité de l'application mobile, sa facilité d'utilisation et la pertinence des fonctionnalités proposées aux clients. Ces avis positifs reflètent l'intérêt des optimisations apportées sur l'application.

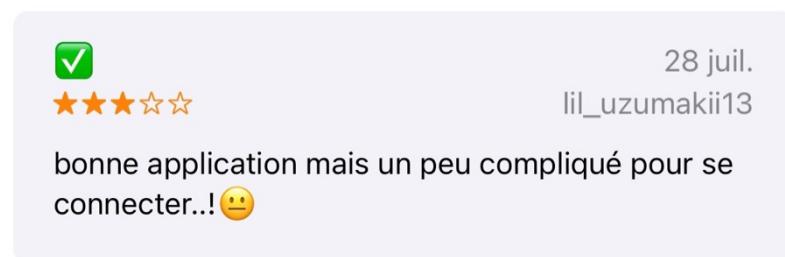
FIGURE 35 - Commentaires clients - App Store



Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

Cependant, certaines optimisations telles que la refonte de l'enrôlement ne font pas l'unanimité auprès de tous les utilisateurs, comme l'illustre la figure 36. En effet, l'enrôlement peut s'avérer complexe pour certains clients au vue des différentes possibilités qu'offre Beobank. De plus, l'enrôlement à l'application nécessite l'utilisation de plusieurs mots de passe, ce qui rend le processus compliqué. En effet, certaines personnes finissent par confondre les différents mots de passe.

FIGURE 36 - Commentaires clients - App Store



Source : Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

Toutes les attentes des clients n'ont pas pu être comblées avec ces trois mises à jour. C'est le cas de l'intégration des solutions de paiement mobile telle qu'Apple Pay, fonctionnalité fortement demandée par les clients Beobank. Cependant, cette optimisation ne faisait pas partie des priorités du reste du groupe CMAF. Beobank met tout en œuvre afin de pouvoir intégrer les solutions de paiement mobile dans le but de satisfaire leur clientèle.

### 3.5. Indicateurs de performance

Les données récoltées ne permettent pas de calculer avec exactitude le taux de rétention client et le taux d'attrition.

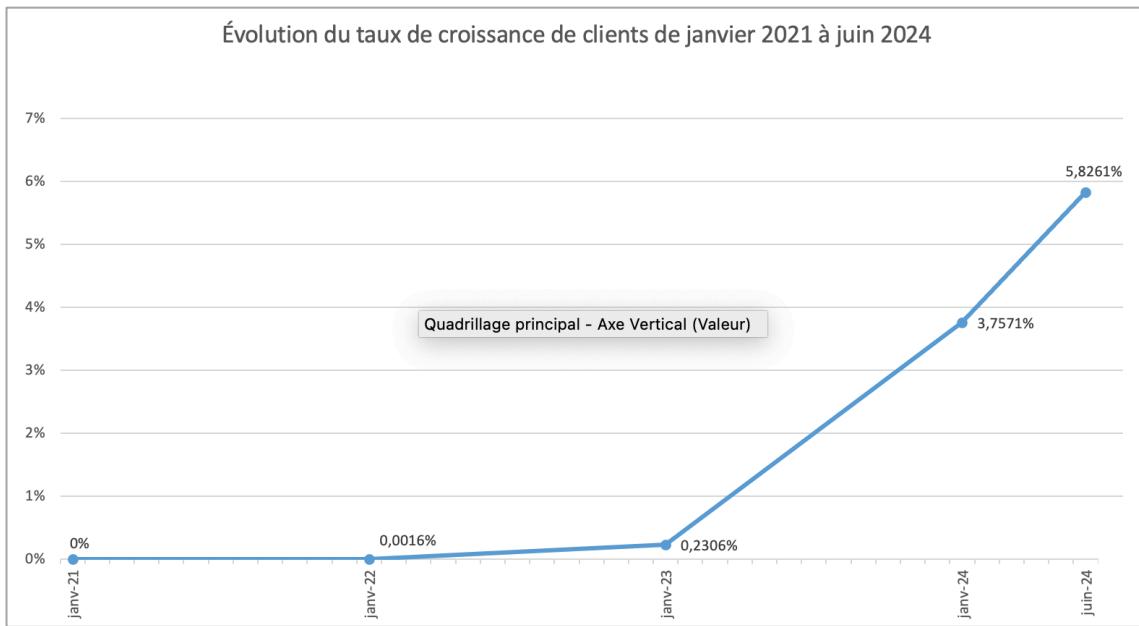
Cependant, l'analyse d'autres indicateurs permettra d'évaluer la fidélité des clients et de déterminer si Beobank arrive à attirer de nouveaux clients.

Le taux de croissance permet de connaître le pourcentage de clients gagnés d'un moment donné à un autre. Le taux de croissance de clients se calcule avec la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = \left( \frac{\text{Nbr de clients en } N - \text{Nbr de clients en } N - 1}{\text{Nbr de clients en } N - 1} \right) \times 100$$

La figure 37 montre l'évolution du taux de croissance de clients de janvier 2021 à juin 2024. Le taux de janvier 2021 a été mis à 0 %, car sans données ultérieures, il ne pouvait être calculé. De janvier 2021 à janvier 2023, le nombre de clients Beobank stagne. C'est à partir du début de l'année 2023 que le nombre de clients commence à augmenter avec une hausse de 3,7571 %. Cela peut s'expliquer par une amélioration de la stratégie de la banque. Cette tendance positive se poursuit jusqu'à mi-2024, où le taux de croissance atteint 5,8261 %. Cela indique que Beobank continue d'acquérir de nouveaux clients suite à l'amélioration de ses offres. Ce graphique met en lumière une évolution positive du taux de croissance de clients illustrant le fait que Beobank a augmenté son nombre de clients de 10,06 % en trois ans et demi.

FIGURE 37 - Graphique de l'évolution du taux de croissance de clients de janvier 2021 à juin 2024

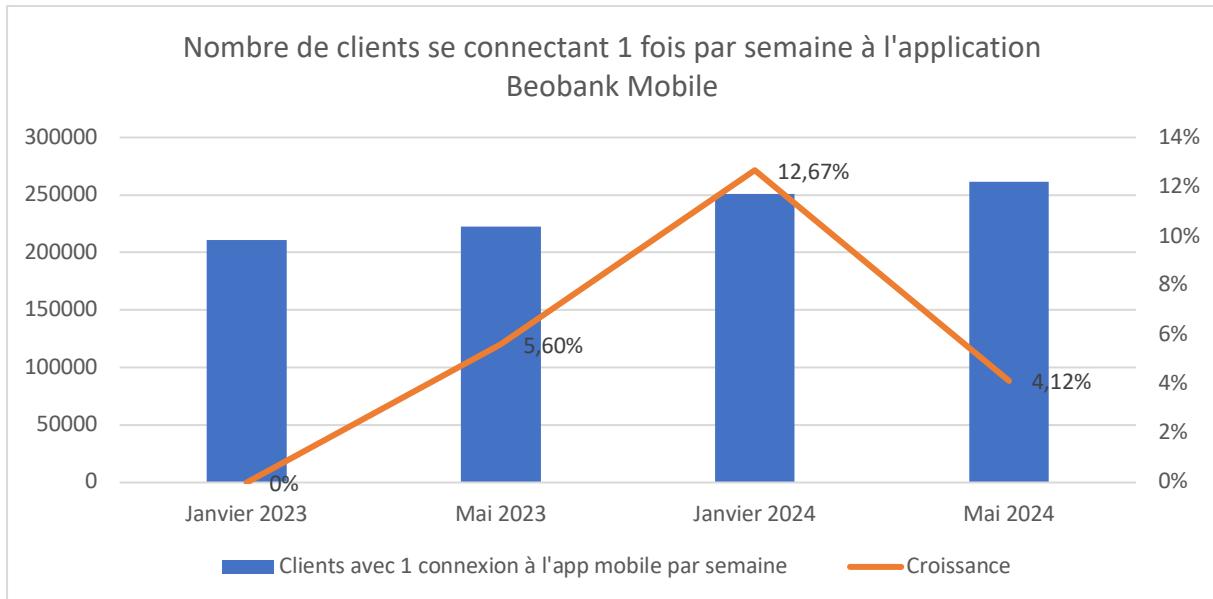


Source : réalisation personnelle

Pour mesurer les connexions à l'application Beobank Mobile, on se concentrera sur le nombre de clients se connectant au moins une fois par semaine ainsi que sur le nombre de clients se connectant au moins une fois par mois. Cela ne reflète pas le nombre total d'utilisateurs, mais sert de bon indicateur afin de connaître le nombre de clients actifs sur l'application.

La figure 38 illustre le nombre de clients se connectant au moins une fois par semaine à l'application, en montrant à la fois le nombre de clients ainsi que la croissance mesurée en pourcentage. Le taux de janvier 2023 a été mis à 0 %, car sans données ultérieures, il ne pouvait être calculé. Ce nombre de clients ne fait qu'augmenter mais connaît une légère diminution de la croissance de janvier 2024 à mai 2024.

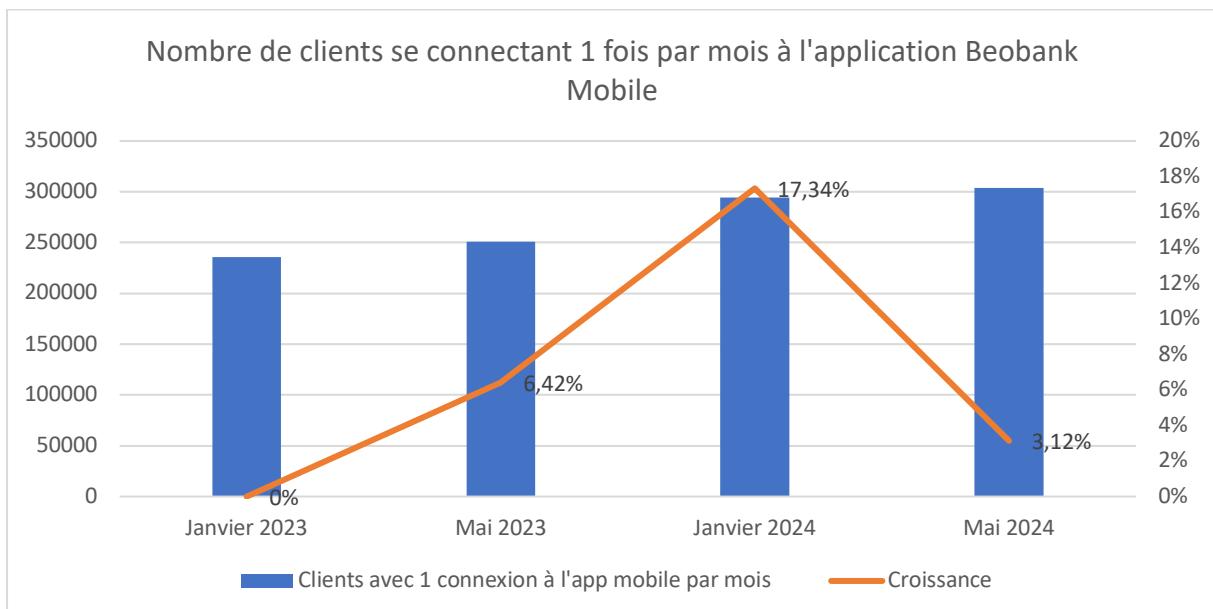
FIGURE 38 - Graphique du nombre de clients se connectant 1 fois par semaine à l'application Beobank Mobile



Source : réalisation personnelle

La figure 39 illustre le nombre de clients se connectant au moins une fois par mois à l'application, en montrant à la fois le nombre de clients ainsi que la croissance mesurée en pourcentage. Le taux de janvier 2023 a été mis à 0 %, car sans données ultérieures, il ne pouvait être calculé. On constate que le graphique de la figure 38 et celui de la figure 39, connaissent la même tendance.

FIGURE 39 - Graphique du nombre de clients se connectant 1 fois par mois à l'application Beobank Mobile



Source : réalisation personnelle

Les figures 38 et 39 montrent que l'application a connu une forte croissance initiale mais fait face à des défis pour maintenir ce rythme depuis début janvier de cette année. C'est pourquoi Beobank doit continuer à optimiser afin d'améliorer la convivialité de l'application et l'expérience client.

# Chapitre 5 : Bilan et perspectives du projet

---

Cette dernière partie évalue les résultats obtenus ainsi qu'un retour critique sur ma gestion de projet. Une vision à long terme sera abordée par le biais de recommandations et de propositions d'optimisations futures.

## 1. Analyse critique et mise en perspective

### 1.1. Évaluation des résultats obtenus et degré de satisfaction des objectifs

Malgré quelques retard de livraisons en recette, les mises à jour de l'application mobile pour les clients ont toutes pu être livrées dans les temps. Cela a eu pour conséquence de devoir adapter les tâches au sein de l'équipe et d'effectuer les tests plus rapidement lorsque la livraison en recette a eu lieu. Le temps ainsi dégagé a été dédié à de nouveaux projets. Malgré ces quelques légers retards, l'ensemble des objectifs et les sous-objectifs du projet ont tous deux été atteints.

Les impacts de ce projet sur l'expérience client sont difficilement quantifiables à court terme. Notamment à cause d'un manque de données requises, ce qui empêche le calcul de certains taux. De plus, certaines améliorations n'impactent pas directement les clients, ce qui fait qu'ils ne perçoivent pas toujours les modifications réalisées. En fonction des profils des clients, les attentes changent, certains seront satisfaits tandis que d'autres pas. C'est pourquoi il est important de connaître son public cible et de pouvoir répondre au maximum à ses attentes. Les retours clients sont de bons moyens afin d'analyser l'impact des optimisations, à condition qu'ils s'expriment. Cependant, mesurer la satisfaction des utilisateurs s'avère complexe. En effet, il faut tenir compte des perceptions subjectives, de la diversité des utilisateurs et des influences externes. Il est primordial de diversifier les méthodes de récoltes des données pour obtenir une vision globale de la satisfaction.

L'augmentation du nombre de clients Beobank ainsi que du nombre de ceux qui se connectent à l'application mobile restent tout de même de bons indicateurs de leurs satisfactions étant donné que les tendances observées sont positives.

### 1.2. Recensement des difficultés rencontrées

Faire partie du groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale (CMAF) apporte à la fois des opportunités mais aussi des défis. En effet, travailler avec les développeurs de chez Euro-Information n'est pas toujours aisé. Beobank rencontre parfois des difficultés à faire entendre

ses besoins spécifiques et cela peut engendrer des frustrations. De plus, le fait de faire partie de ce grand groupe implique parfois de devoir adopter des solutions qui ne répondent pas toujours de façon optimale aux spécificités du marché belge. Cependant, cette structure apporte des nombreux bénéfices financiers quand les projets sont communautaires.

En somme, bien qu'appartenir au groupe CMAF procure des avantages en matière de ressources et de stabilité, cela peut aussi créer des défis en termes de communication et de prise de décision.

### 1.3. Proposition de pistes d'amélioration

Un des enjeux auxquels est confronté Beobank est l'amélioration de son processus d'enrôlement. Malgré certaines optimisations, ce processus n'est pas toujours accessible pour tous les utilisateurs. En effet, l'utilisateur dispose de beaucoup de mots de passe différents afin de se connecter, ce qui peut rapidement devenir déroutant. Cela s'avère encore plus compliqué pour les personnes rencontrant des difficultés avec l'usage de la technologie. Beobank se doit de continuer de se concentrer sur l'optimisation de son application afin de perfectionner l'expérience utilisateur. Des idées de nouvelles fonctionnalités seront proposées dans la suite de ce mémoire (cf. Développement futur de nouvelles fonctionnalités infra p. 86).

## 2. Perspectives futures du projet

### 2.1. Recommandations

Beobank devrait investir davantage dans le recrutement de designers spécialisés en UX et en UI. Actuellement, une seule personne s'en occupe pour l'ensemble de l'équipe digitale, ce qui n'est pas optimal étant donné que ces tâches nécessitent de prendre le temps d'être réalisées. Ce qui n'est pas forcément le cas quand on doit s'occuper du design de l'entièreté de l'équipe digitale.

Beobank devrait améliorer son application bancaire en intégrant des fonctionnalités adaptées aux personnes malvoyantes, telles que des options de contraste élevé, des textes agrandis, et une compatibilité accrue avec les lecteurs d'écran. Cela garantirait une expérience utilisateur plus inclusive et accessible.

La banque devrait s'inspirer des entreprises numériques offrant des applications personnalisées à leurs clients pour rester compétitive.

## 2.2. Développement futur de nouvelles fonctionnalités

Voici quelques suggestions de fonctionnalités que Beobank pourrait intégrer à son application mobile.

Premièrement, l'intégration des solutions de paiement mobile telle qu'Apple Pay et Google Pay, qui est une fonctionnalité fortement demandée par les clients et qui apporterait une réelle plus-value.

Deuxièmement, il est important d'offrir la possibilité de générer un QR code directement dans l'application afin d'effectuer des paiements. Cela répondrait à la demande croissante de solutions de paiements efficaces et rapides. Cette fonctionnalité améliorerait la compétitivité offrant une solution de paiement pratique et sécurisée, conforme avec les tendances actuelles du marché et les envies des utilisateurs en matière d'innovations technologiques.

Troisièmement, permettre aux utilisateurs d'activer des notifications telles que la possibilité d'être averti en cas de rentrées et de sorties d'argent permettrait de garantir la sécurité. En effet, les clients seraient en mesure de détecter immédiatement toute opération suspecte.

Pour finir, proposer des tutoriels interactifs dans l'application mobile aiderait les utilisateurs à connaître les fonctionnalités et à les maîtriser. Par conséquent, les appels au service client seraient réduits et cela offrirait une meilleure expérience utilisateur.

## Conclusion

---

Durant mon stage de 90 jours au sein de l'équipe digitale de Beobank, j'ai contribué à la mise en place d'évolutions essentielles pour l'application Beobank Mobile afin de maintenir sa compétitivité. De l'identification des besoins à la livraison de la nouvelle version en production, j'ai participé à toutes les étapes de la gestion de projet chez Beobank.

Afin de réaliser ce projet, la planification des releases a été primordiale ainsi que les diverses optimisations qui les composent. Les clients ont été au centre du processus de décisions. Le but étant de leur faciliter la vie avec une application « dans sa poche » et de ne surtout pas favoriser l'application au détriment de la relation client. En améliorant l'expérience utilisateur, la rétention des clients sera ainsi favorisée. Comment optimiser l'application Beobank Mobile afin d'atteindre cet objectif ? Pour ce faire, Beobank doit prêter une attention particulière aux retours de sa clientèle, les prendre en compte et surtout tout mettre en œuvre pour répondre aux attentes des utilisateurs. Il est essentiel de comprendre leurs besoins afin de proposer des améliorations pertinentes. La difficulté que certaines personnes rencontrent avec le digital doit se trouver au cœur du processus de décision. En effet, avec une digitalisation bancaire croissante, il est primordial que tout le monde ait accès à une application bancaire à la fois performante et facile d'usage. Dans un milieu fortement concurrentiel, les institutions bancaires doivent innover de plus en plus, en observant ce que font leurs concurrents directs mais aussi en analysant ce que propose des entreprises fortement axées sur le digital, telles que Netflix et Spotify. Cependant, lors de l'amélioration de l'application, il est impératif de garantir le respect des diverses contraintes juridiques et de conformité.

Dans une vision à long terme, Beobank devra continuer à développer son application, sans oublier le site en ligne qui reste utile pour une certaine cible de clients. Il est essentiel que les besoins des clients restent l'une de leur priorité afin de garantir une expérience utilisateur de qualité. En effet, négliger la clientèle au profit des bénéfices pourrait compromettre la qualité de l'expérience utilisateur.

Réaliser ce projet a été une expérience extrêmement enrichissante pour moi. En effet, j'ai pu contribuer activement à toutes les phases nécessaires à l'évolution de l'application. Cela m'a permis de développer de nouvelles compétences en gestion de projet telles que la collaboration avec les différentes parties prenantes s'avérant essentielle à la réussite d'un projet. En plus de la réalisation de mon projet, j'ai pu contribuer à étudier les besoins de futures optimisations qui seront bientôt mises en place. Cette expérience m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances, tant sur le plan personnel que professionnel, en me donnant les clés afin de rentrer dans le monde du travail.

## Bibliographie

---

Agence SEO. (2024). Définition du Responsive design. Consulté le 9 août 2024, à l'adresse <https://www.seo.fr/definition/responsive-design>

Apple. (2024). Apple annonce le service Apple Pay. Consulté le 4 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/befr/newsroom/2014/09/09Apple-Announces-Apple-Pay/>

Apple Inc. (2024). App Store [Plateforme de distribution d'applications]. Apple. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.apple.com/app-store/>

Autorité de protection des données. (2024). Consentement. Consulté le 9 mars 2024, à l'adresse <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/r GDPR-/bases-juridiques/consentement>

Banque fédérative Crédit Mutuel. (2024). Organisation de Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Consulté le 10 février 2024, à l'adresse <https://www.bfcm.creditmutuel.fr/fr/bfcm/presentation-credit-mutuel-alliance-federale.html>

Bathelot, B. (2024). SEO. Définitions marketing. Consulté le 19 août 2024, à l'adresse <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/seo/>

Belgium.be. (2024). Protection des données personnelles. Consulté le 7 mars 2024, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/justice/respect\\_de\\_la\\_vie\\_privee/protection\\_des\\_donnees\\_personnelles](https://www.belgium.be/fr/justice/respect_de_la_vie_privee/protection_des_donnees_personnelles)

Beobank<sup>1</sup>. (2024). App ratings and reviews - PowerPoint [Présentation Power point]. Beobank.

Beobank<sup>2</sup>. (s.d.). Bonjour ! Consulté le 15 février 2024, à l'adresse <https://www.beobank.be/fr/particulier/>

Beobank<sup>3</sup>. (2024, Juin). Newsletter Digital June 2024-FR-Final - SalesPresentation [Présentation Power point]. Beobank.

Beobank<sup>4</sup>. (s.d.). Organisation & chiffres. Consulté le 8 août 2024, à l'adresse <https://www.beobank.be/fr/particulier/qui-est-beobank/organisation-chiffres>

Beobank<sup>5</sup>. (s.d.). Politique en matière de cookies. Consulté le 10 mars 2024, à l'adresse <https://www.beobank.be/fr/particulier/cookies>

Beobank<sup>6</sup>. (2024). Stratégie Digital 2024 - V4.3 - PowerPoint [Présentation Power point]. Beobank.

Beobank<sup>7</sup>. (2024). Stratégie d'enrôlement avec OTP en agence [Document word]. Beobank.

Bercy Infos. (2023, 11 avril). Le règlement sur la protection des données (RGPD), mode d'emploi. Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/reglement-general-protection-donnees-rgpd#>

Bernier, C. (2024). Le RGPD en 4 leçons pour les retardataires. Sécurité et stratégie, 28, p. 85-90. Consulté le 15 février 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/sestr.028.0085>

Beyn. (2024). 10 dix principales attentes des clients vis-à-vis des services bancaires et financiers. Linkedin. Consulté le 2 août 2024, à l'adresse <https://fr.linkedin.com/pulse/10-dix-principales-attentes-des-clients-vis-%C3%A0-vis-services-bancaires>

Carpentier, L. (2021). Transformation numérique : la banque traditionnelle en péril. Risk Insight Wavestone. Consulté le 19 février 2024, à l'adresse <https://www.risksight-wavestone.com/2015/01/transformation-numerique-la-banque-traditionnelle-en-peril/>

CBC. (s.d.). Tout ce que vous devez savoir sur la PSD 2. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.cbc.be/particuliers/fr/info/psd2.html>

CertEurope. (s.d.). De la DSP1 à la DSP2 : comment évolue la sécurité de vos transactions ? Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.certeurope.fr/blog/de-la-dsp-1-a-la-dsp2-comment-evolue-la-securite-de-vos-transactions/>

CNIL. (s.d.). Biométrie. Consulté le 9 août 2024, à l'adresse <https://www.cnil.fr/fr/biometrie#:~:text=La%20biom%C3%A9trie%20regroupe%20l'ensemble,permettent%20d'identifier%20une%20personne.>

Commission européenne. (s.d.). Que se passe-t-il si mon entreprise/organisation ne respecte pas les règles en matière de protection des données? Consulté 5 mars 2024, à l'adresse [https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/enforcement-and-sanctions/sanctions/what-if-my-companyorganisation-fails-comply-data-protection-rules\\_fr#:~:text=violation%3A%20les%20sanctions%20comprendent%20un,mondial%20total%20de%20l'entreprise](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/enforcement-and-sanctions/sanctions/what-if-my-companyorganisation-fails-comply-data-protection-rules_fr#:~:text=violation%3A%20les%20sanctions%20comprendent%20un,mondial%20total%20de%20l'entreprise)

Cottin, S. (2024). Le règlement européen sur la protection des données personnelles et ses implications pour les professionnels de l'I&D. I2D - Information, données & documents, 54, p. 20-22. Consulté le 20 février 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/i2d.172.0020>

Crié, D. (2024). Fidélité des clients et rétention de clientèle. Décisions Marketing, 7, 23-29. Consulté le 27 juin 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/dm.07.0023>

de Montmarin, A. (2024). Chapitre 1. Les 10 tendances du marketing digital. Dans : , A. de Montmarin, Marketing digital (pp. 17-20). Paris: Ellipses. Consulté le 17 février 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/marketing-digital-9782340060609-page-17.htm>

Données et RGPD. (2022). Quel est l'impact du RGPD pour les banques. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://donnees-rgpd.fr/donnees-sensibles/impact-rgpd-banques/#:~:text=Afin%20de%20garantir%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20des%20donn%C3%A9es%20clients%2C%20le%20RGPD,le%20contr%C3%B3le%20sur%20leurs%20informations>

DNS Belgium. (2022, 23 septembre). Vulnérabilité numérique : de plus en plus de Belges touchés. Consulté le 24 février 2024, à l'adresse <https://www.dnsbelgium.be/fr/nouvelles/vulnerabilite-numerique>

Dubois, C., Salotti, J., Seminel, D. & Simonazzi, N. (2024). Le chatbot : un outil de la relation aux clients. Hermès, La Revue, 84, 95-97. Consulté le 25 juin 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/herm.084.0095>

Esokia. (2022). UX / UI : qu'est-ce que ça signifie ? Consulté le 20 juin 2024, à l'adresse <https://esokia.com/fr/blog/ux-ui-quest-ce-que-ca-signifie>

Faure, L., Brotcorne, P., Vendramin, P., Mariën, I., & Dedonder, J. (2022). Baromètre de l'inclusion numérique. Fondation Roi Baudouin. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://media.kbs-frb.be/fr/media/9838/Inclusion%20Num%C3%A9rique.%20Barom%C3%A8tre%20Inclusion%20Num%C3%A9rique%202022>

Febelfin. (2024). PSD2. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://febelfin.be/fr/themes/numerisation-et-innovation/regelgeving/psd2>

Feedier. (2023, 17 novembre). Comment améliorer votre taux de rétention client? Consulté le 17 juillet 2024, à l'adresse [https://feedier.com/fr/blog/comment-ameliorer-votre-taux-de-retention-client/?utm\\_term=&utm\\_campaign=%5BFR%5D+%5BDSA%5D&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=9982555560&hsa\\_cam=21203655586&hsa\\_grp=162214977538&hsa\\_ad=696969276428&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-1464654345105&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw1920BhA3EiwAJT3lSRYvoQcVi4UUjGeZRb8lkSkp0QSwwmV41Yef3\\_-4UsJ08sav2jv\\_nxoCalcQAvD\\_BwE](https://feedier.com/fr/blog/comment-ameliorer-votre-taux-de-retention-client/?utm_term=&utm_campaign=%5BFR%5D+%5BDSA%5D&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9982555560&hsa_cam=21203655586&hsa_grp=162214977538&hsa_ad=696969276428&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1464654345105&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1920BhA3EiwAJT3lSRYvoQcVi4UUjGeZRb8lkSkp0QSwwmV41Yef3_-4UsJ08sav2jv_nxoCalcQAvD_BwE)

FSMA<sup>1</sup>. (2024). Brochure de présentation. Consulté le 28 février 2024, à l'adresse <https://www.fsma.be/fr/brochure-de-presentation>

FSMA<sup>2</sup>. (2024). Qu'est-ce que la FSMA ? Consulté le 28 février 2024, à l'adresse <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-que-la-fsma>

FSMA<sup>3</sup>. (2024). Que fait la FSMA (mission) ? Consulté le 28 février 2024, à l'adresse <https://www.fsma.be/fr/que-fait-la-fsma-mission>

Gallo, A. (2014, 29 octobre). The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. Consulté le 27 juin 2024, à l'adresse <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

Google. (2024). Google Play [Plateforme de distribution d'applications]. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://play.google.com/>

Grandjean, F. (2023). Frontend, backend, qu'est-ce que ça veut dire ? Wild code school. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://www.wildcodeschool.com/fr-fr/blog/differences-backend-frontend-developpement-web>

Hello bank. (s.d.). Banque en ligne. Consulté le 1 mars 2024, à l'adresse <https://www.hellobank.fr/lexique/banque-en-ligne/>

Hodent, C. (2024). L'UX, c'est quoi exactement : Une approche bienveillante pour des expériences optimales. Dunod. Consulté le 19 juin 2024, à l'adresse <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/dunod.hoden.2022.01>

iBanFirst. (2024). Que signifient DSP1 et DSP2 et pourquoi sont-ils importants ? Consulté le 2 mars 2024, à l'adresse <https://blog.ibanfirst.com/fr/que-signifient-dsp1-et-dsp2-et-pourquoi-sont-ils-importants>

Inductive Automation. (2024). What is HMI ? Consulté le 30 juillet 2024, à l'adresse <https://inductiveautomation.com/what-is-hmi/>

Institut national d'assurance maladie-invalidité. (s.d.). Règlement général sur la protection des données (RGPD). Consulté le 2 mars 2024, à l'adresse <https://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/info-pour-tous/reglement-general-sur-la-protection-des-donnees-rgpd>

IP Systèmes. (2023). Qu'est-ce qu'une interface homme machine IHM HMI ? Consulté le 30 juillet 2024, à l'adresse <https://www.ip-systemes.com/details-qu'est-ce+qu'une+ihm+a+quoi+sert+l+interface+homme+machine+-814.html#:~:text=Un%20exemple%20courant%20d'IHM,'argent%2C%20entre%20autres%20op%C3%A9rations.>

Journal Du Net. (2023). Site vitrine : définition, traduction. Consulté le 9 août 2024, à l'adresse <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203275-site-vitrine-definition-traduction/>

La grande Ourse. (2023). L'UX pour de meilleurs services bancaires. Consulté le 24 juin 2024, à l'adresse <https://lagrandeourse.design/blog/actualites/lux-pour-de-meilleurs-services-bancaires/>

La Libre. (2024). Ne dites plus Citibank, mais Beobank. Consulté le 18 février 2024, à l'adresse <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2013/04/25/ne-dites-plus-citibank-mais-beobank-KYU7HBE2WVFJ5BG2E2M4BYNABM/>  
Larousse<sup>1</sup>. (s.d.). Chatbot. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/chatbot/188506>

Larousse<sup>2</sup>. (s.d.). Cookie. Consulté le 10 mars 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cookie/19048>

Larousse<sup>3</sup>. (s.d.). Néobanque. Consulté le 1 mars 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9obanque/188615#:~:text=%EE%A0%AC%20n%C3%A9obanque&text=Start%2Dup%20du%20secteur%20financier,de%20compte%2C%20carte%20bancaire>

Lejealle, C. & Delecolle, T<sup>1</sup>. (2024). Introduction. Dans : , C. Lejealle & T. Delecolle (Dir), Marketing digital (pp. 1-16). Paris: Dunod. Consulté le 1 mars 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/marketing-digital--9782100837076-page-1.htm>

Lejealle, C., Delecolle, T<sup>2</sup>. (2024). *Marketing digital*. Dunod. Consulté le 1 mars 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/marketing-digital--9782100837076.htm>

Lemercier, A. (2024). Taux de conversion : comment le calculer (et surtout l'augmenter) ? Plezi. Consulté le 26 juin 2024, à l'adresse <https://www.plezi.co/fr/taux-de-conversion/#definition>

L'équipe Klap. (2024). Qu'est-ce que (Vraiment) le Design Thinking ? Définition Simple et Concrète. Klap. Consulté le 10 août 2024, à l'adresse <https://www.klap.io/definition-design-thinking/>

Olky. (2021, 19 avril). Origines des premières néo-banques. Consulté le 04 août 2024, à l'adresse <https://www.olky.eu/fr/posts/origine-des-premi%C3%A8res-neobanques#:~:text=Les%20n%C3%A9obanques%20ont%20fait,permise%20par%20l'Open%20Banking.>

Olson, S. (2024). 11 stratégies à adopter pour fidéliser vos clients. Blog Zendesk. Consulté le 1 août 2024, à l'adresse <https://www.zendesk.fr/blog/customer-retention/>

OpenAI. (2024). ChatGPT (Version 4 du 16 mai). OpenAI. <https://www.openai.com/chatgpt>

OpenProject. (2024). Logiciel de gestion de projet open source. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://www.openproject.org/fr/>

Roman, B., & Tchibozo, A. (2024). Transformer la banque. Quelles stratégies à l'ère digitale ? Vol. 2e éd. Dunod; Cairn.info. Consulté le 22 février 2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/transformer-la-banque--%209782100806591.htm>

Semji. (2024). Qu'est-ce que le SEA ? Consulté le 19 août 2024, à l'adresse <https://semji.com/fr/guide/quest-ce-que-le-sea/>

Sia Partners. (s.d.). Qui sommes-nous ? Consulté le 17 juin 2024, à l'adresse <https://www.sia-partners.com/fr/a-propos/qui-sommes-nous>

SurveyMonkey. (2024). 5 conseils pour réduire votre taux d'attrition. Consulté le 15 juin, à l'adresse <https://fr.surveymonkey.com/mp/conseils-pour-reduire-taux-attrition/>

Tanguy, C. (2023, 26 juillet). Comparatif banques traditionnelles 2023. Café de la bourse. Consulté le 2 mars 2024, à l'adresse <https://www.cafedelabourse.com/comparatif-banques-classiques-meilleures-banques-traditionnelles>

UBS. (2024). L'histoire du Digital Banking. Consulté le 4 août 2024, à l'adresse <https://www.ubs.com/ch/fr/wealth-management/womens-wealth/magazine/articles/history-of-digital-banking.html#:~:text=Les%20vrais%20d%C3%A9buts%20du%20Digital,la%20digitalisation%20du%20secteur%20financier.>

Vivek<sup>1</sup>, J. (2024). Intégration des clients numériques : 9 meilleures pratiques pour les banques et les coopératives de crédit. Zuci. Consulté le 30 juillet 2024, à l'adresse <https://www.zucisystems.com/be/blog/integration-des-clients-numeriques-9-meilleures-pratiques-pour-les-banques-et-les-cooperatives-de-credit/>

Vivek<sup>2</sup>, J. (2024). 7 façons d'améliorer l'expérience client dans les banques et les coopératives de crédit. Zuci. Consulté le 1 août 2024, à l'adresse <https://www.zucisystems.com/be/blog/5-meilleures-strategies-pour-les-banques-en-matiere-dexperience-client-pour-ameliorer-cx/>

Wren, H. (2024). Les 5 tendances de l'expérience client dans les services financiers digitaux en 2024. Blog Zendesk. Consulté le 4 août 2024, à l'adresse <https://www.zendesk.fr/blog/customer-experience-in-banking/>