

Haute Ecole « ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Quelles sont les perspectives d'avenir pour la relation client en banque dans un contexte de digitalisation et d'apparition massive de néobanques et de fintechs bancaires ? (Cas spécifique de la Belgique)**

Mémoire rédigé par : **Alexandre Hulot**  
Pour l'obtention du diplôme de **master en sciences commerciales**

Année académique 2022-2023

Promoteur : **Bruno du Bus**

**19/08/2024**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole « ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Quelles sont les perspectives d'avenir pour la relation client en banque dans un contexte de digitalisation et d'apparition massive de néobanques et de fintechs bancaires ? (Cas spécifique de la Belgique)**

Mémoire rédigé par : **Alexandre Hulot**  
Pour l'obtention du diplôme de **master en sciences commerciales**

Année académique 2022-2023

Promoteur : **Bruno du Bus**

**19/08/2024**

## **Remerciements**

Tout d'abord, je souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire.

En premier lieu, je suis reconnaissant de l'aide et de l'accompagnement apportés par mon promoteur, Bruno du Bus, pour ses multiples relectures et ses précieux conseils. Il m'a permis de m'orienter et de trouver des réponses à mes interrogations tout au long de ma rédaction.

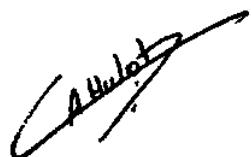
Ensuite, j'aimerais porter une attention particulière, sans les citer, aux différents intervenants ayant accepté d'être interviewés. Ceux-ci m'ont donné l'occasion d'étoffer ce travail de leur connaissance et de leur expertise du secteur.

De plus, je remercie l'ensemble de ma famille et de mes proches qui ont pris le temps de s'intéresser à mon sujet et m'ont soutenu durant cette période. Également, pour le temps qu'ils ont pu consacrer à la relecture et aux suggestions proposées.

Pour ces deux années d'étude à l'ICHEC, je tiens aussi à remercier le corps enseignant pour les différentes matières et compétences acquises pendant ce cycle de ma scolarité.

### **Engagement anti-plagiat**

« Je soussigné, HULOT, Alexandre, 2023-2024, 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.»

A handwritten signature in black ink, appearing to read "A. Hulot".

## TABLE DES MATIERES

Glossaire .....	1
Table des figures et tableaux .....	3
Partie I .....	4
Introduction .....	4
Chapitre 1 : Système bancaire .....	7
Contexte historique et évolution.....	7
Multicanalité et digitalisation .....	8
La relation client.....	8
Personnalisation.....	9
Ligne du temps sur les éléments clés du secteur bancaire (depuis 2008) .....	11
Chapitre 2 : Néobanques et banques en ligne .....	12
Descriptif.....	12
Financier .....	17
Développement.....	21
Avantages et inconvénients des néobanques.....	31
Aspects ESG .....	32
Liaisons entre banques et banques digitales .....	35
Conclusion intermédiaire .....	40
Chapitre 3 : Gestion de la relation client .....	41
Relation client .....	41
Attentes des clients.....	41
Fidélisation et Rétention .....	43
Rôle du conseiller bancaire et métiers de la banque .....	44
Conclusion intermédiaire .....	46
Partie II .....	47
Etude qualitative .....	47
Méthodologie .....	47
Hypothèses.....	56
Discussions .....	59
Apports .....	60
Recommandations et perspectives d'avenir .....	62
Conclusion.....	70
Sources.....	72

GLOSSAIRE	
Daily Banking	Concerne les opérations bancaires quotidiennes
Néobanque	« <i>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).</i> » (Larousse, s.d.)
Fintech	« <i>Start-up du secteur financier qui utilise les nouvelles technologies pour proposer des services bancaires et des produits financiers innovants, plus simples et moins chers</i> » (Larousse, s.d.)
Fishing	« <i>Forme d'escroquerie sur internet</i> » (CNIL, s.d.)
Scalabilité	« <i>Faculté d'un produit, d'un logiciel ou d'une application à s'adapter aux fluctuations de la demande et du marché, tout en conservant ses fonctionnalités de base</i> » (Wizishop, s.d.)
Cloud	« <i>Serveurs accessibles sur Internet, ainsi que les logiciels et bases de données qui fonctionnent sur ces serveurs</i> » (Cloudflare, s.d.)
KPI (Key Performance Indicator)	« <i>Ces indicateurs font référence à un ensemble de mesures quantifiables utilisées pour évaluer la performance globale à long terme d'une entreprise</i> » (Asana, 2024)
CX (Customer expérience)	« <i>Ensemble des perceptions et sentiments d'un client tout au long de ses interactions avec une entreprise</i> » (senseandbeyond, s.d.)
Open-Banking	« <i>Partage des données financières des clients avec des tiers pour promouvoir l'innovation et la concurrence</i> » (Stripe, s.d.)
Chatbots	« <i>Un chatbot est un programme informatique qui simule une conversation humaine avec un utilisateur final</i> » (IBM, s.d.)
Blockchain	« <i>La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle</i> » (CNIL, s.d.)
(Banque) Agile	« <i>La rapidité et l'efficacité avec lesquelles une organisation peut générer de nouvelles idées, s'y adapter et y répondre</i> » (Deloitte, 2020)
FEGD	Fonds Européen de Garantie des Dépôts
API	« <i>Application Programming Interface : interface logicielle qui permet de « connecter » un logiciel ou un service à un autre</i> » (Wikipedia, s.d.)

	<i>autre logiciel ou service afin d'échanger des données et des fonctionnalités »</i> (CNIL, s.d.)
DSP2 (Directive sur les services de paiements)	« <i>Ensemble de dispositions réglementaires visant à renforcer la sécurité des paiements</i> » (Banque de France, 2024)
RGPD (Règlement général sur la protection des données)	Consiste au bon usage des données récoltées par les entreprises
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	Autorité de régulation financière intégrée d'Allemagne (Bafin)
Strong Customer Authentication	« <i>Réglementation européenne visant à réduire la fraude et à sécuriser les paiements en ligne et sans contact</i> » (Stripe, s.d.)
Machine learning	« <i>Le Machine Learning est un sous-ensemble de l'intelligence artificielle (IA). Cette technologie vise à apprendre aux machines à tirer des enseignements des données et à s'améliorer avec l'expérience, au lieu d'être explicitement programmées pour le faire</i> » (SAP, s.d.)

## TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Ligne du temps sur les éléments-clés du secteur bancaire (depuis 2008).....	P.11
Graphique 1 : Estimation de l'évolution de la valeur des transactions et du nombre de clients des néobanques dans le monde.....	P.13
Tableau 2 : Acteurs majeurs et agréments.....	P.16
Tableau 3 : Comparatif des tarifications de BNP Paribas Fortis et Revolut en Belgique.....	P.19
Tableau 4 : Augmentation des frais bancaires en Belgique.....	P.20
Graphique 2 : Évolution du nombre d'utilisateurs et des bénéfices de Revolut (2021-2024)	P.21
Tableau 5 : Transformations de l'IA dans les fintechs.....	P.24
Tableau 6 : Banques investissant le plus dans les entreprises de cryptomonnaie et blockchain (Blockdata).....	P.26
Tableau 7 : Comparatif des avantages et inconvénients des néobanques et banques en ligne.....	P.31
Tableau 8 : Scenarii envisageables de la banque du futur (Jean-Michel Sahut et Jean Moussavou).....	P.36
Cartographie 1 : Tendances-clés de l'évolution des métiers de la banque d'ici à 2025.....	P.39
Tableau 9 : Évolution des attentes des clients en terme bancaire (2015-2023).....	P.42

## PARTIE I

### INTRODUCTION

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de lire un livre traitant du secteur bancaire. Ce livre intitulé « Petites histoires de gros dollars : Les origines de notre univers financier » de Fabien et Jean-François Major (2022) fût une première introduction pour moi à ce secteur. J'y ai appris des termes et des anecdotes marquantes sur l'histoire des banques : des premiers échanges de monnaie jusqu'aux grandes crises financières. Ce fut un heureux hasard de me replonger dans ce livre en début d'année, celui-ci m'a donné les prémisses de ce qui, plus tard, deviendra mon sujet de mémoire.

C'est en croisant mon intérêt pour la finance et le partage social entre humains que m'est venue l'idée d'aborder la relation client des banques à notre époque. Pour ma part, étant client et titulaire d'une carte et d'un compte bancaire depuis approximativement dix ans, mes échanges avec la banque ont drastiquement évolué. C'est pour cette raison que je me suis interrogé sur la question suivante : « *Quelles sont les perspectives d'avenir pour la relation client en banque dans un contexte de digitalisation et d'apparition massive de néobanques et de fintechs bancaires ?* »

Depuis plusieurs années, les applications bancaires se sont installées dans nos téléphones portables. Elles nous permettent de consulter nos comptes en temps réel, d'effectuer des virements et parfois même de placer notre argent. La plupart des tâches effectuées, auparavant par un banquier, sont désormais accessibles pour n'importe quel titulaire d'un compte en banque et d'une application. Tous ces changements ont redéfini la manière de gérer nos finances.

En même temps, de nouvelles banques ont fait leur apparition. Ces banques uniquement numériques, ne proposent ni agence ni point de rencontre avec leur clientèle. La relation entre un client et sa banque a pourtant toujours été un aspect primordial dans ce secteur. Il était important d'y avoir une personne référente afin de permettre un lien de confiance entre l'institution et le client.

Depuis peu, ces nouvelles banques convertissent de plus en plus de clients grâce à leur solution innovante, leur faible coût et leur facilité d'utilisation. Elles arrivent à tirer des bénéfices croissants d'année en année et à prendre une place importante dans le paysage financier. Leurs modèles, longtemps remis en question, prouvent aujourd'hui une viabilité évidente.

Dans ce cadre-là, j'ai voulu m'intéresser à la méthode selon laquelle s'articule la relation client dans ce type de banque et la mettre en parallèle avec les procédés des banques traditionnelles. Je me suis intéressé aux méthodes de fonctionnement et aux stratégies mises en place par celles-ci.

Le cadre théorique a été établi en s'appuyant sur de la documentation scientifique et littéraire. Il représentera la première partie de ce travail, on ne peut plus nécessaire à la bonne compréhension de l'étude qualitative ultérieure.

Par la suite, des entretiens et discussions ont été organisés avec différents professionnels issus du secteur bancaire et employés dans multiples grandes banques belges. Grâce à cela, se sont écoulées des potentielles directions permettant de comprendre vers où la relation client dans ce secteur tend. Des éléments-clés impactant cette relation client ont pu être mis en évidence. C'est sur ceux-ci que ma recherche portera, analysant les attentes des clients, les nouvelles technologies, le rôle des employés de banque et la sécurité des systèmes bancaires. Les informations récoltées seront confrontées aux hypothèses développées afin de confirmer ou infirmer celles-ci.

Sur base de ces éléments, les réponses aux hypothèses et les recommandations permettront d'établir des perspectives d'avenir de la relation client dans le but d'imaginer de quelle manière nous pourrions, dans quelques années, entretenir des contacts avec nos différentes agences bancaires.

---

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROBLÉMATISATION

Le secteur bancaire subit une mutation digitale importante depuis plusieurs années. Les habitudes d'usages et de relation entre le client et son institution s'en trouve mouvementée. Dès lors, de nouvelles questions se posent au sujet de la relation client au sein de ces institutions. Quels sont les nouveaux défis que doivent surmonter les acteurs des banques traditionnelles afin de poursuivre cette innovation tout en maintenant à bien le contact avec la clientèle ? Quels rôles jouent les nouveaux acteurs numériques, tels que les néobanques, dans cette évolution digitale ? Quels sont les sujets essentiels au bon fonctionnement des interactions entre un utilisateur et son établissement bancaire ? Quel rôle auront les conseillers bancaires dans les banques de demain ? Quel impact les nouvelles technologies auront-elles sur nos échanges bancaires ?

En résumé, l'objectif sera de répondre à la problématique et aux différentes hypothèses sous-jacentes que celle-ci révèle.

La méthodologie utilisée pour ce travail comporte deux parties majeures.

La première partie repose sur une étude théorique. Elle recense les informations nécessaires à la bonne compréhension et à l'analyse du sujet. Cette partie-là est divisée en différents chapitres : le premier concerne le système bancaire traditionnel ; le second, les néobanques et autres banques en ligne et le dernier l'aspect marketing et la relation client dans les institutions bancaires.

La récolte de données de ce cadre théorique est organisée de plusieurs manières : articles scientifiques, revues de presse, études, sondages et textes réglementaires. Afin de pouvoir

croiser et synthétiser les informations récoltées, l'intelligence artificielle a été utilisée à des fins de synthèse et de structure. En aucun cas, des données et des informations ne proviennent directement de l'intelligence artificielle.

Ces données récoltées par cette recherche permettront d'établir le cadre théorique du travail et fourniront les informations nécessaires à la bonne compréhension du sujet et de son environnement.

La seconde partie consiste en une étude qualitative auprès de professionnels du secteur, sur la base d'un questionnaire. Ensuite, après émission de différentes hypothèses corrélées à ma question de recherche et à la problématique soulevée, celles-ci seront confirmées ou infirmées en fonction des différents entretiens individuels menés avec les spécialistes du secteur.

Ces experts ont été choisis selon différents critères décrits dans la méthodologie de l'étude (Cf. *infra* « Méthodologie étude qualitative »). Après vérification empirique des hypothèses, celles-ci permettront de répondre, d'apporter d'éventuelles recommandations et d'amener des perspectives futures en rapport avec ma question de recherche. L'objectif sera alors d'imaginer le futur de la relation bancaire à travers une vision actuelle des méthodes de fonctionnement.

L'objectif principal est d'imaginer le futur de la relation client dans le secteur bancaire. Les perspectives établies seront interrogées pour déterminer les enjeux et les opportunités que celles-ci peuvent engendrer. Elles découleront sur d'autres questions pouvant être de nouveaux éléments de recherche à ce sujet.

# CHAPITRE 1 : SYSTÈME BANCAIRE

## CONTEXTE HISTORIQUE ET ÉVOLUTION

Les premiers systèmes recensés comparables à un système bancaire remontent à l'Antiquité. Certaines populations effectuaient des dépôts et des retraits de monnaie auprès de tiers afin qu'ils gèrent leur patrimoine. Cette activité fut d'abord exercée dans un cadre religieux, puis par des personnes civiles.

Ces activités vont évoluer et se développer au cours des siècles : notamment, durant le Moyen Âge et la Renaissance et ensuite avec l'essor du commerce. Ces banques permettent, à cette époque, de faciliter les échanges et les redevances grâce à des lettres de paiement et, plus tard, aux lettres de change.

Par la suite, lors de la révolution industrielle, les banques vont se démocratiser et également ressembler concrètement aux banques que l'on connaît, principalement pour trois facteurs : la création de la monnaie fiduciaire, scripturale et les actions d'entreprises. C'est par ailleurs à cette période que l'État va commencer à encadrer ce type d'activité.

C'est au 20<sup>e</sup> siècle, dans les années '60, que la banque devient pratique courante. Désormais, la plupart des citoyens possèdent un compte bancaire. Par la suite, la carte bancaire devient un moyen de paiement usuel et les transactions via celle-ci ne cesseront d'augmenter au fil du temps (La Finance Pour Tous, 2024).

Aujourd'hui, les activités d'une banque ne se résument plus uniquement à effectuer des dépôts et retraits mais elles se sont multipliées. Les technologies ont joué un rôle prépondérant dans ces évolutions.

Jean Michel Sahut (2023) identifie trois larges catégories de métiers au sein de la banque :

- L'intermédiation financière : tels que les crédits et financements haut de bilan.
- La gestion des moyens de paiement : effectuer des virements, des règlements par carte bancaire...
- La vente de produits financiers, d'assurances mais également de services.

---

## MULTICANALITÉ ET DIGITALISATION

Le multicanal se définit comme : « *la multiplication de points de contact entre l'établissement financier et son client* » (T. Dognin, 2019).

Le multicanal prend à présent une importance particulière dans le secteur bancaire. Les canaux numériques se répandent et deviennent communs pour la plupart des utilisations bancaires notamment pour les transactions via smartphone. Cette transition oblige les banques à offrir aux clients une expérience fluide et agréable en ligne à travers leur site web et leurs applications. Le multicanal n'est plus une option mais est devenu une nécessité pour les institutions financières pour permettre à leur clientèle d'obtenir un service rapide et adapté à leurs besoins.

Après la crise de 2008, engendrant un contexte politique et économique tendu, le comportement des clients envers leur banque a évolué, impactant négativement leur niveau de confiance vis-à-vis des institutions. La digitalisation a permis aux clients de reprendre une partie du contrôle de leurs activités : vue sur leurs comptes à tout moment, blocage de cartes, état des marchés... L'accessibilité et la commodité des activités bancaires se sont améliorées grâce aux applications et aux plateformes bancaires.

Au-delà de cela, vu ce contrôle élargi, les attentes de l'utilisateur envers sa banque (et éventuellement son banquier privé) sont plus importantes. En effet, il n'attend plus de sa banque des services « simples », car il peut désormais les effectuer lui-même, mais plutôt des conseils précis, une disponibilité et un service quasiment personnalisé devenu indispensable aujourd'hui (E. Garcia, 2021).

Les défis liés à ces nouvelles banques multicanales se jouent dans la sécurité. Des systèmes antifraudes et cyberattaques doivent être mis en place pour assurer le bon fonctionnement de ces outils.

---

## LA RELATION CLIENT

La relation entre un client et son banquier a évolué avec le temps, tout comme les personnes et les lieux de contacts.

Le digital ayant pris le pas, des outils numériques tels que des chatbots sont dorénavant à disposition des clients. L'offre ainsi que la relation avec le client sont de plus en plus personnalisées. Le conseiller bancaire se doit d'être réactif à chaque étape du parcours client, ce qui implique un changement de métier en totale évolution.

La relation avec un client, lorsqu'elle est à distance, est forcément multicanale. Par exemple : un banquier organise avec l'un de ses clients une visioconférence via un lien qui lui sera envoyé

par e-mail. Une fois la réunion commencée, le banquier enverra une offre à signer via l'application bancaire.

Cette relation multicanale peut créer une distance entre nos deux protagonistes. Cependant, le concept de « distance psychologique » reste important à développer dans ce cadre.

La distance psychologique est « *une expérience subjective relative au fait que l'individu se sente proche ou éloigné d'un objet par rapport au temps, à l'espace, au soi et à la réalité* » (Trope et Liberman, 2010).

Dans notre cas, cela signifie que le client doit, malgré la distance géographique et la distance créée par les intermédiaires digitaux, se sentir proche de son interlocuteur. C'est donc au banquier d'instaurer cette relation de proximité à travers le digital avec ses clients (Dalla Pozza I. & Texier L., 2017).

Grâce au développement des intelligences artificielles et des chatbots, le service client s'est étoffé. Leur disponibilité 24/7 permet d'avoir des réponses instantanées et une plus grande indépendance de gestion de leur compte en banque.

La relation n'est donc plus la même, auparavant, le client requérait une aide et un soutien pour quasiment chaque action à effectuer auprès de sa banque. Avec l'indépendance de l'utilisateur, celui-ci s'attend désormais à une réelle plus-value lorsqu'il demande de l'aide ou un service au support client ou à sa banque.

---

## PERSONNALISATION

La personnalisation dans le secteur bancaire consiste à la récolte des données d'utilisation des clients : analyser leurs préférences et anticiper leurs besoins afin de leur fournir les services les plus appropriés.

D'après TNP consultants, en 2019, plus de deux tiers des clients étaient prêts à donner accès à leurs données bancaires afin de bénéficier de services personnalisés. Cependant, seulement 14% des banques offriraient actuellement des services personnalisés pertinents.

Récolter les données et les analyser de la meilleure des manières est devenu indispensable dans la course aux services personnalisés. Proposer les offres les mieux adaptées à ses clients en fonction de leurs nécessités permet également d'améliorer l'expérience client. Celles-ci, combinées à la relation client, permettent à une banque de fidéliser de manière pérenne sa clientèle. De plus, plus un client sera fidèle à sa banque, mieux elle le connaîtra et proposera les services personnalisés de manière précise et ciblée (C. Valette, 2023).

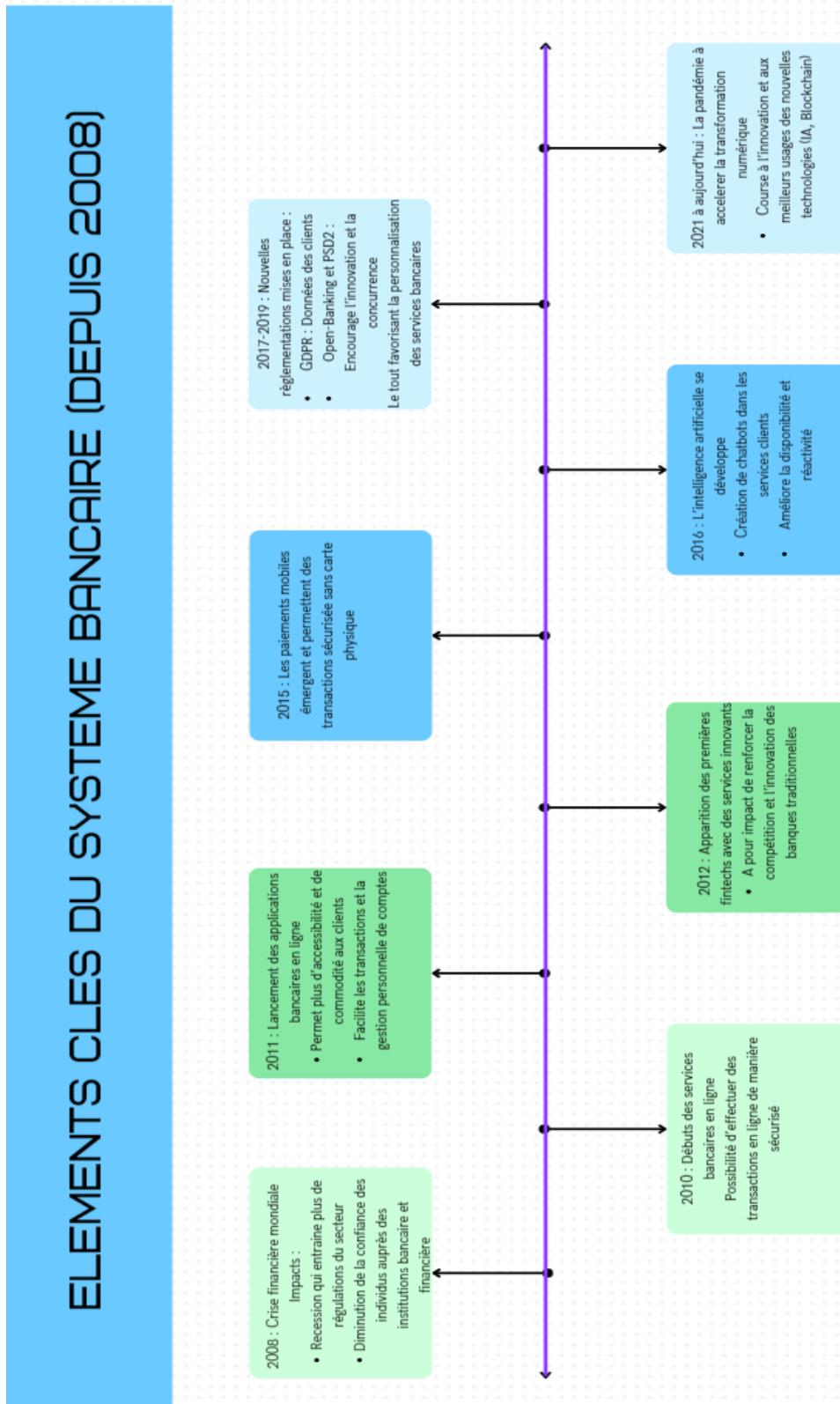
L'open-banking est « *le partage des données collectées par les institutions bancaires sur leurs clients avec d'autres sociétés* » (Stripe, s.d.). Ce partage sécurisé des données permet d'améliorer la personnalisation et l'expérience utilisateur à travers les plateformes et représente une valeur ajoutée importante aux clients. Elle est possible en Europe par la

directive DSP2. Ce système a été développé afin de favoriser l'innovation de nouveaux systèmes bancaires tels que les banques en ligne et néobanques (Trustapair, 2024).

Les nouveaux outils d'intelligence artificielle et le machine learning permettent une hyperpersonnalisation. Grâce aux conversations pouvant être ciblées et mises en contexte, les données récoltées donnent lieu à des services ciblés et à une compréhension fine du client. Les données contribuent notamment à pouvoir prévoir les futures actions d'un client. La banque peut alors lui proposer les services personnalisés adaptés à ses besoins (France T., 2021).

## LIGNE DU TEMPS SUR LES ELEMENTS CLÉS DU SECTEUR BANCAIRE (DEPUIS 2008)

Figure 1 : Ligne du temps sur les éléments clés du secteur bancaire (depuis 2008)



Source : Ligne du temps réalisé par l'auteur de ce mémoire

## CHAPITRE 2 : NÉOBANQUES ET BANQUES EN LIGNE

### DESCRIPTIF

#### CONTEXTE

Dans l'appellation néobanque plusieurs termes peuvent être englobés. On peut prendre en compte les nouvelles banques en lignes, qui peuvent être créées par des institutions bancaires établies, par exemple nous pourrions citer le cas de BNP Paribas et de sa filiale en ligne Hello Bank.

De plus, certains établissements de paiement se présentent aussi comme de nouvelles banques. Cependant, ceux-ci sont plutôt de l'ordre des fintechs (start-up du secteur financier) car ils possèdent uniquement une licence d'établissement de paiement ce qui ne les autorisent pas à se nommer "banque" à proprement parler.

Ensuite il y a les néobanques, le dictionnaire Larousse définit le terme néobanque tel que « *Start-up du secteur financier qui propose, principalement via des applications mobiles sur smartphone, une gamme restreinte de services à prix compétitifs* » (Larousse, s.d.).

Néanmoins, tous ne sont pas d'accord avec cette définition. D'après certaines autres définitions et les règlementations, seuls les établissements ayant obtenu une licence bancaire ont le droit de se nommer néobanques. Les autres sont alors des établissements de paiement (François, A., 2024.)

Selon la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit en Belgique article 5 : « *Peuvent seuls faire usage public en Belgique des termes "établissement de crédit", "banque", "bancaire", "banque d'épargne", "caisse d'épargne" ou "banque de titres" ou plus généralement des termes faisant référence au statut d'établissement de crédit, notamment dans leur dénomination sociale, dans la désignation de leur objet social, dans leurs titres, effets ou documents ou dans leur publicité* (Moniteur Belge, 2014) :

1° *les établissements de crédit établis en Belgique;*

2° *les établissements de crédit relevant du droit d'un autre Etat membre opérant en Belgique conformément à l'article 313;*

3° *les bureaux de représentation visés à l'article 341;*

4° *les établissements de crédit relevant du droit d'un pays tiers qui, sans être établis en Belgique, y fournissent des services d'investissement »*

Dès lors, si nous considérons N26 ou Revolut, possédant chacune une licence bancaire pour l'Espace économique européen (EEE) elles ont le droit de s'appeler néobanque sur le territoire belge.

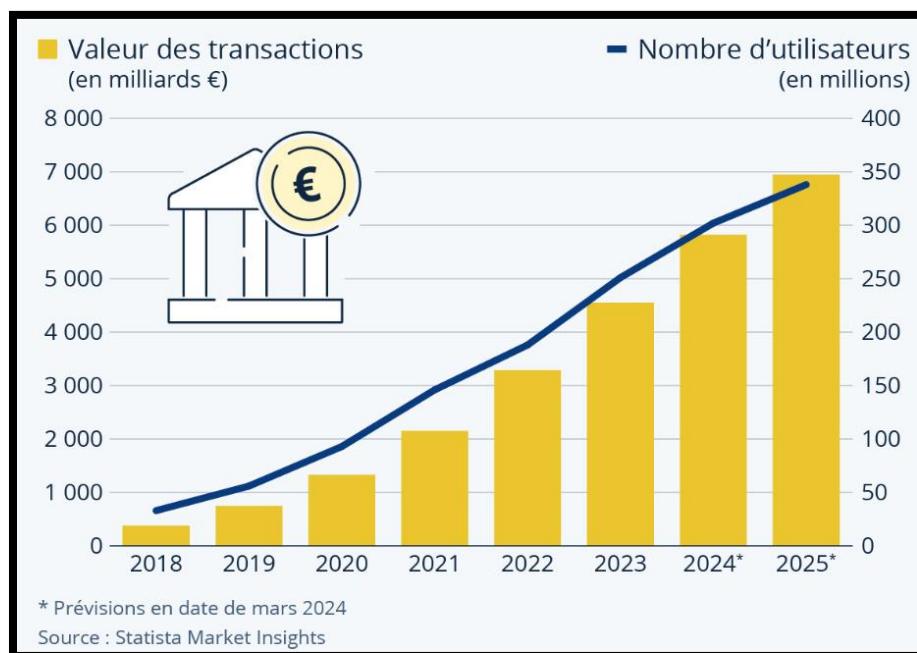
Cependant, ce travail prendra en compte la définition du dictionnaire Larousse se rapprochant de la définition des banques en ligne, regroupant les institutions de paiement et les néobanques titulaires de leur licence bancaire (Francois A., 2024).

Toutes les institutions bancaires sans point de vente physique seront donc réunies et analysées du point de vue de la relation client. Elles utilisent approximativement les mêmes approches envers leurs utilisateurs et sont soumises aux mêmes règles.

Les néobanques sont couramment classées dans la catégorie des fintechs, contraction de "finance" et "technologie". Ce sont des start-up technologiques proposant des services financiers innovants. Leur croissance est rapide, comme l'indique ce graphique de Statista recensant la valeur des transactions (en milliards) et le nombre d'utilisateurs mondiaux (en millions) depuis 2018 (Gaudiaut T. 2024).

On y observe une croissance des valeurs de transaction de presque 100% par an entre 2018 et 2020. Le nombre d'utilisateurs croît également au même rythme. Des prévisions ont été calculées pour les années de 2024 et 2025 et la tendance à la hausse semble se confirmer.

### **Graphique 1 : Estimation de l'évolution de la valeur des transactions et du nombre de clients des néobanques dans le monde**



Source : Statista. (2024). *Le boom des néobanques.* <https://fr.statista.com/infographie/32280/neobanques-evolution-nombre-de-clients-et-valeur-des-transactions/>

La raison principale pour laquelle ces banques se développent un peu partout en Europe repose sur un ensemble de facteurs. Comme mentionné dans la ligne du temps (Cf. *ultra « Ligne du temps sur les éléments clés du secteur bancaire »*), la crise de 2008 et, par la suite, la digitalisation du système bancaire ont bouleversé le secteur. L'écosystème financier en Europe est également favorable aux changements. Le Parlement européen a, en 2020, évalué la part du PIB européen investi dans la recherche et le développement à 2,3%. Ce chiffre est inférieur de près de 1% à celui des États-Unis (3,45%) ou encore du Japon (3,26%). Différentes mesures ont donc été mises en place par le Parlement afin de stimuler l'innovation en faveur de la compétitivité en Europe.

Dans ce projet, plusieurs programmes ont été instaurés dans le but de favoriser l'innovation du continent, notamment les projets Horizon 2020 et Horizon Europe. L'objectif est avant tout d'investir massivement dans l'innovation et la technologie pour permettre la transition vers le numérique. Parmi les différents secteurs à transformer, nous y trouvons les néobanques et banques en ligne, pour qui renforcer la compétitivité et la coopération représente un autre objectif. L'aspect de durabilité est également compris dans ces programmes de développement (Parlement européen, 2024).

Cette croissance s'explique aussi par les nouvelles attentes des usagers, qui voient les banques de façon différente, surtout depuis la crise de 2008 qui l'a rendue plus méfiante. La digitalisation des services procure, de ce fait, une plus grande autonomie aux utilisateurs et réduit la confiance qu'ils doivent avoir en une institution bancaire. Ces nouvelles tendances seront décrites tout au long de ce chapitre et se réfèrent à la rapidité, la sécurité, la transparence et la personnalisation omniprésentes et nécessaires dans le secteur bancaire.

---

## SERVICES

Les services proposés par ces banques varient en fonction de leur statut. Tout d'abord, celles possédant la licence bancaire peuvent proposer des services se rapprochant des banques traditionnelles. Il faut tout de même préciser qu'il existe différentes licences bancaires :

1. La licence bancaire d'établissement de crédit : permettant d'utiliser le terme de « banque » pour désigner l'institution mais également d'offrir, comme son nom l'indique, des offres de crédit.
2. La licence d'établissement de paiement : permettant le retrait d'espèces et l'exécution de transactions.
3. La licence d'établissement de monnaie électronique : autorisant la gestion de monnaie électronique et certains services de paiement (N26, s.d.).

En fonction de la licence obtenue, la banque peut donc proposer différents services. Cependant, on y retrouve approximativement les mêmes services de base que dans les banques traditionnelles :

- L'ouverture de comptes : avec des IBAN soit du pays résidant de l'utilisateur soit, pour N26 par exemple, un IBAN allemand car cette banque est basée dans le pays et est régie sous la régulation allemande
- Des cartes de débit et crédit : pour les banques en ligne, ces cartes sont physiques. Pour le cas des néobanques, elles peuvent être physique ou virtuelle. Dans ce cas-là, la carte peut être utilisée pour des achats en ligne et être à usage unique afin de renforcer la sécurité.
- Comptes d'épargne et de placement : dans ce cas de figure, elles ont chacune leur spécificité. Revolut et N26 proposent des cryptomonnaies, Keytrade du trading...
- Assurances : des assurances voyage et santé sont disponibles également.
- Des frais de transaction faibles ou nuls.

Pour attirer d'autres clients et se différencier de l'écosystème traditionnel, elles vont parfois proposer des services différenciés avec des taux d'intérêt plus avantageux ou investir dans des fonds écoresponsables.

Les néobanques offrent de plus l'opportunité, pour les entrepreneurs nomades et autres freelances, d'ouvrir des comptes professionnels. Ceux-ci facilitent la gestion de leurs finances depuis presque partout dans le monde. (Godart P.C., 2019)

---

## ACTEURS MAJEURS

Les deux acteurs majeurs en matière de néobanques en Belgique sont Revolut et N26. Revolut comptait à la mi-année 2023 plus de 375.000 utilisateurs sur le territoire belge. N26 affirme en compter 250.000. Après résultats, Revolut compte, en 2024, environ 500.000 utilisateurs. On remarque donc une croissance constante et rapide de cet acteur.

En termes de banques en ligne en Belgique, beaucoup portent des noms qui résonnent dans le paysage financier et bancaire. Parmi les plus populaires dans le pays, nous retrouvons notamment Keytrade, CBC Live et HelloBank. CBC Live et HelloBank qui sont respectivement des subdivisions de KBC/CBC et BNP Paribas Fortis.

Néanmoins, il existe un grand nombre d'autres protagonistes à l'échelle européenne.

**Tableau 2 : Acteurs majeurs et agréments**

<u>Liste des agréments par enseigne</u>	
Banque	Agrément
BoursoBank	Établissement de crédit
Fortuneo	Établissement de crédit
BforBank	Établissement de crédit
Hello bank !	Établissement de crédit
Monabanq	Établissement de crédit
Orange Bank	Établissement de crédit
Ma French Bank	Établissement de crédit
N26	Établissement de crédit
bunq	Établissement de crédit
Revolut	Établissement de crédit
Nickel	Établissement de paiement
OnlyOne	Agent prestataire de services de paiement
GreenGot	Établissement de monnaie électronique

Source : Bouget S. (2023, 31 mai). *Banque en ligne : les néobanques sont-elles de vraies banques ?*. Moneyvox. <https://www.moneyvox.fr/banque-en-ligne/actualites/93046/les-neobanques-sont-elles-de-vraies-banques>

---

## FINANCIER

---

### FINANCEMENTS ET RENTABILITÉ

Les fintechs sont, depuis plusieurs années, dans le top des secteurs ayant levé le plus de fonds. En 2022, KPMG indique, dans son rapport annuel à propos des fintechs, que le montant des levées de fonds comptabilisait 164,1 milliards d'euros. Cependant, ce chiffre est en baisse car l'année précédente il atteignait 238,9 milliards d'euros. (Zante B., 2023)

C'est par cette manière que les plus grandes néobanques se financent depuis quelques années. Concernant les banques en ligne, elles sont parfois des filiales de banques traditionnelles et peuvent alors être financées par ces grandes institutions-là.

Concernant leur rentabilité, leur manière d'approche est intéressante. Comme la plupart d'entre elles sont des start-ups, elles vont couramment privilégier la croissance à la rentabilité à court-terme. Ce n'est que récemment qu'on entend parler de bénéfices pour ces entreprises.

En effet, Revolut, créée en 2015, selon ses résultats de 2021, recense un bénéfice net de 26,3 millions de livres sterling, soit l'équivalent de plus de 30 millions d'euros au cours actuel. Elle effectue donc sa première année de bénéfices six ans après sa création.

En juillet 2024, Revolut a publié ses résultats pour l'année 2023 et établit un record de bénéfices en atteignant la barre des 400 millions d'euros. Pour la troisième année consécutive, l'entreprise génère des bénéfices confirmant le bon fonctionnement de son modèle économique.

Pour le cas de Bunq, une néobanque néerlandaise créée en 2012, elle déclare un bénéfice net de 53,2 millions d'euros en 2023. À titre de comparaison, en 2022, ce résultat était une perte nette de 10,5 millions d'euros (Bunq, 2024).

Par ces deux exemples, qui font partie des plus grandes néobanques titulaires de la licence bancaire, on remarque à quel point le chemin est long avant d'obtenir leurs premiers bénéfices. Il est important pour ces sociétés d'accumuler un grand nombre de clients avant de pouvoir atteindre la rentabilité. Revolut et Bunq comptent respectivement 30 millions (Quoistiaux, 2023) et 12,5 millions (Oubrier A., 2024) d'utilisateurs.

Néanmoins, il reste une interrogation concernant la provenance de ces bénéfices. De quelle manière arrivent-elles à monétiser leur clientèle ?

Comme mentionné ci-dessous, la plupart de ces banques numériques proposent un modèle freemium (Cf. *infra « Tarification »*). Le client ne paie donc pas de frais pour l'ouverture d'un compte, la demande d'une carte de débit ou autre service de « base ».

Leurs premières sources de revenus sont donc les frais d'interchange. Lorsqu'un utilisateur effectue un achat dans un commerce, le commerçant doit payer un certain montant à, par exemple, Visa ou Mastercard. Ensuite, une partie de ce montant sera reversée par l'une ou l'autre société à la banque. Il est donc important d'avoir un grand nombre d'utilisateurs permettant un plus grand nombre de transactions et par conséquent un revenu plus important pour la banque.

Certains frais engendrés par les cartes de crédit constituent également des sources de revenus pour ces banques en ligne. Ces frais, pour le client, peuvent être des cotisations annuelles ou mensuelles afin de pouvoir bénéficier de la carte. Des frais d'intérêts peuvent également être réclamés au client si le solde négatif reste impayé à la fin du mois.

Ce sont ces frais liés à l'interchange ainsi qu'aux cartes de crédit qui sont les plus rémunérateurs pour une banque numérique.

Ensuite, pour compléter les services proposés par les comptes freemium, des comptes premium sont disponibles auprès de la plupart des néobanques. Ceux-ci regroupent différents services supplémentaires (taux d'épargne supérieur, cartes métalliques, assurance voyage...) souvent échelonnés par niveau et par prix.

En outre, la plupart des néobanques proposent désormais la possibilité d'investir sur les marchés boursiers directement depuis leur plateforme ou leur application. Dans ce cas-là, des frais de transaction sont souvent retenus (en % ou en frais fixes) en fonction du marché dans lequel le client souhaite investir son argent.

---

## TARIFICATION

La stratégie adoptée par la majorité des banques en ligne est appelée le modèle « freemium », cela signifie qu' « *elles proposent un produit et service gratuit qui sont destinés à attirer un grand nombre de clients et cherchent par la suite à convertir ces clients vers un modèle payant.* » (Simsek, N., 2020).

L'objectif de cette stratégie à moyen/long terme est de convertir ces clients vers des offres premium payantes. Celles-ci sont multiples et permettent à l'entreprise de segmenter sa clientèle en fonction des prix et de l'offre correspondante. La plupart proposent également des comptes professionnels permettant la création rapide et une gestion facile de compte en tant qu'entreprise à petits prix ou gratuitement.

Le tableau ci-dessous recense la tarification des services « classiques » bancaires avec d'un côté la banque traditionnelle qui est BNP Paribas Fortis et de l'autre la néobanque Revolut. Le tableau compare les différentes offres possibles, leurs prix, les cartes comprises dans cette offre et les frais de retrait et de transferts internationaux.

Ces deux institutions ont été choisies au vu de leur statut dans chacun de leur domaine, BNP Paribas Fortis étant l'une des majeures banques classiques en Belgique et Revolut étant la néobanque avec le plus d'utilisateurs sur le territoire.

**Tableau 3 : Comparatif des tarification de BNP Paribas Fortis et Revolut en Belgique**

Service	BNP Paribas Fortis	Revolut
Frais de compte courant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte Hello4You et Welcome Pack : Gratuit</li> <li>Pack Easy Go : 2 €/mois</li> <li>Pack Easy Guide : 5,5 €/mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard : Gratuit</li> <li>Plus : 3,99 €/mois</li> <li>Premium : 8,99 €/mois</li> <li>Metal : 15,99 €/mois</li> </ul>
Carte de débit	Inclus dans tous les comptes	Inclus dans tous les plans
Carte de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pack Easy Go : Visa Classic : 2,25 € par mois Mastercard Gold : 4,25 € par mois</li> <li>Hello4You : 1,13 € par mois (Gratuite la première année)</li> </ul>	Pas inclus dans le plan standard  Compris dans les plans Premium et Metal
Retraits distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zone Euro : Gratuit</li> <li>Hors Zone Euro : 1% de frais du montant retiré (en fonction des comptes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard : Gratuit jusqu'à 200 €/mois, puis 2%</li> <li>Premium : Gratuit jusqu'à 400 €/mois, puis 2%</li> <li>Metal : Gratuit jusqu'à 800 €/mois, puis 2%</li> </ul>
Transferts internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zone Euro (SEPA) : Gratuit</li> <li>Hors Zone Euro : Frais variables selon le pays et le montant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gratuit entre utilisateurs Revolut</li> <li>Frais de conversion de 0,5% à 1%</li> </ul>

Source : Tableau généré par IA (ChatGPT) sur base des sites BNP Paribas Fortis. (s.d.). Tarif : dépôts d'épargne et comptes à terme pour et Revolut. (s.d.). *Choisissez votre abonnement.* <https://www.revolut.com/fr-BE/our-pricing-plans/>

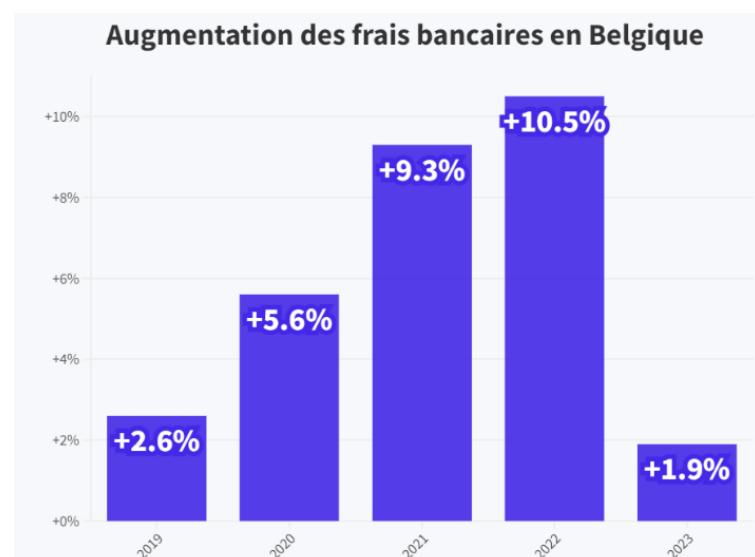
En Belgique, le tarif appliqué par les banques reste l'un des plus avantageux d'Europe. Derrière l'Espagne, il est le fournisseur bancaire le moins cher d'Europe. Les Pays-Bas et la Suède sont

les seuls à disposer d'une offre aussi large mais à un prix largement supérieur (Remue D., 2023).

En effet, comme mentionné dans le tableau, les tarifs peuvent être avantageux pour une utilisation occasionnelle. Cependant, on observe que, lorsqu'on dépasse certains plafonds de retraits mensuels ou qu'on exécute des transferts internationaux, des frais peuvent apparaître. Il est donc judicieux pour un utilisateur d'établir les avantages et les inconvénients de posséder son compte principal dans l'un ou l'autre système bancaire.

#### **Tableau 4 : Augmentation des frais bancaires en Belgique**

De plus, il est intéressant d'analyser et de comprendre comment les banques traditionnelles justifient leur prix, sachant que les frais bancaires ont augmenté de 5,6% en 2020, de 9,3% en 2021, de plus de 10% en 2022 et de près de 2% en 2023 (Statbel, 2023). De leur côté, les banques en ligne proposent des services désormais quasiment équivalents. Il devient dès lors pertinent pour un client, qui ne se rend pas en agence et n'ayant pas de contact avec son banquier, de se questionner sur le tarif qu'il paie auprès de sa banque pour les services avancés.



Source : Statbel. (2023). *Augmentation des frais*

*bancaires en Belgique.* <https://www.rtbf.be/article/l-augmentation-de-certains-frais-bancaires-est-elle-due-a-la-nouvelle-taxe-sur-les-banques-11314859>

## DÉVELOPPEMENT

### ÉVOLUTION DU SECTEUR

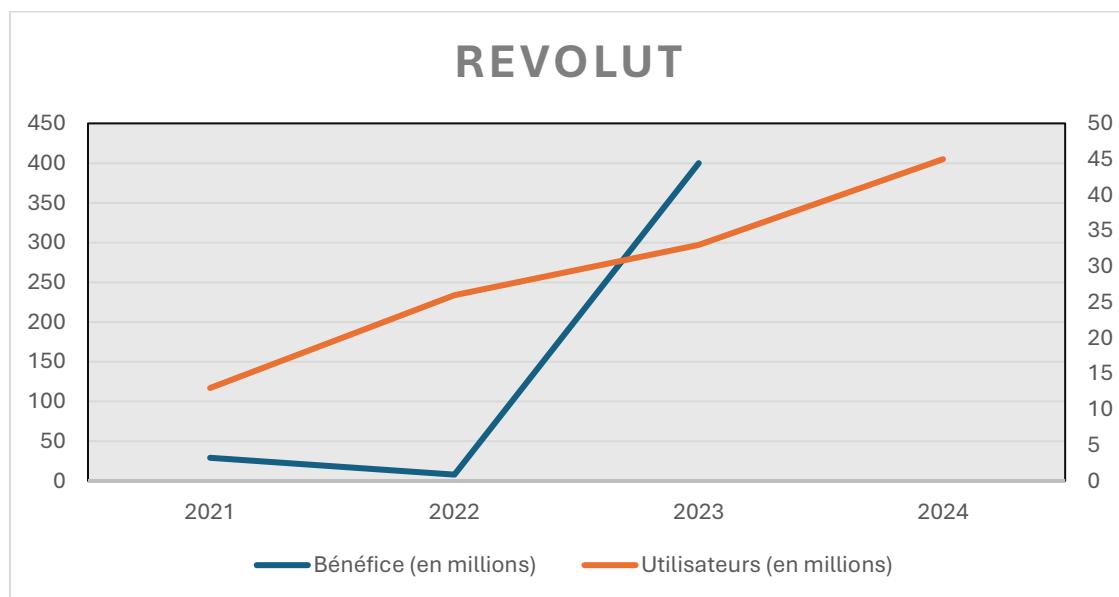
Le développement des banques en ligne s'est fait rapidement dans un secteur qui, avant l'arrivée de ces banques agiles, était peu enclin aux changements brusques. En 2014, McKinsey disait « *Une fois qu'une proposition bancaire numérique crédible existera, l'adoption par les clients sera incroyablement rapide et les retardataires du numérique seront exposés.* ». Dans ce même article, le sujet de la réduction du coût des banques était abordé. Il était estimé que les banques pourraient supprimer 20 à 25% des coûts grâce au numérique.

L'adoption de la technologie cloud permet d'accroître les capacités de ces néobanques et banques en ligne dans plusieurs aspects. En utilisant des serveurs informatiques gérés par des fournisseurs, ces institutions assurent des coûts de gestion moins élevés, une meilleure scalabilité et une agilité leur permettant d'instaurer de nouvelles fonctionnalités rapidement. Ces plateformes de cloud permettent également une sécurité des données (Buchmaier P., 2024).

La croissance du nombre d'utilisateurs et des bénéfices de ces entreprises sont des éléments clés pour comprendre la vitesse fulgurante à laquelle elles évoluent. En 2028, la valeur estimée du marché des néobanques s'élève à 722,6 milliards de dollars (Oney, 2023).

Ce graphique, illustrant cette croissance fulgurante du secteur, met en lumière le nombre d'utilisateurs ainsi que les bénéfices de l'entreprise Revolut entre 2021 et mi-2024.

**Graphique 2 : Évolution du nombre d'utilisateurs et de bénéfices de Revolut (2021-2024)**



Source : Graphique réalisé par l'auteur de ce mémoire sur base de croisement de données

En moins de trois ans, nous observons donc un nombre d'utilisateurs augmentant de près de dix millions par an en moyenne. Entre 2022 et 2023, Revolut a également multiplié son bénéfice par 50, pour atteindre les 400 millions d'euros. Il est également important de préciser que 2021 était la première année de bénéfice de Revolut depuis sa création en 2015.

---

## SÉCURITÉ

La question de la sécurité dans les entreprises bancaires numériques reste un sujet à aborder. Ces entreprises étant quasiment totalement dépendantes de la technologie numérique, elles sont régulièrement sujettes à des tentatives de hacking, de cyberattaque et de fraude. Les plateformes utilisées nécessitent une forte protection, notamment de leur cloud et/ou API (Application Programming Interface) car ceux-ci sont des points d'entrée pour les hackeurs et la récolte de données des clients (Lindström, V. & Nilsson, N., 2023).

Cependant, elles n'en restent pas moins sécurisées que des banques classiques. Les règlementations mises en place obligent ces banques, possédant la licence et donc le titre de banque, à respecter les méthodes de sécurité aussi bien d'authentification que de chiffrement des données, par exemple.

On retrouve chez les principales néobanques, N26 et Revolut, sur leurs sites respectifs, une page dédiée à la sécurité. Celle-ci prévient des méthodes de sécurité mises en place par les deux institutions, mais également de conseils afin d'éviter les différentes arnaques possibles et d'assurer la sécurité de leurs comptes en banque. Ils précisent également différents points mis en place de leur côté dans le but de renforcer la sécurité. On y retrouve :

- L'authentification à deux facteurs (qui est obligatoire)
- Notifications instantanées : pour être notifié en cas de transactions
- Le 3D Secure : assure une authentification avant chaque paiement en ligne effectué.
- ....

N26 précise qu'en tant que banque européenne, leur institution est soumise aux mêmes règles que des banques traditionnelles. Elle assure donc une sécurité équivalente à celles-ci auprès de ses clients (N26, 2024).

---

## IMPACTS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

### INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

---

Le secteur financier et surtout les néobanques ont mis à profit le développement rapide de l'intelligence artificielle à plusieurs échelles. Tout d'abord, avec l'ajout de chatbots sur leurs applications mobiles ou leurs plateformes. Avec leur esprit d'innovation et leur fonctionnement agile, elles ont rapidement pu mettre en place des systèmes dotés de cette intelligence.

Les métiers liés à cette évolution sont fortement valorisés au sein des institutions financières. Alexandra Mousavizadeh, d'Evident Insights, affirme : « *On se dispute le talent...Il est vraiment vital d'avoir une longueur d'avance.* »

Les possibilités qu'offre cette technologie seraient multiples pour le monde financier. Il pourrait bénéficier d'une automatisation des processus, d'une meilleure protection des actifs ainsi qu'une prévision des marchés. D'après International Data Corp, les dépenses liées à l'IA ont atteint 166 milliards de dollars en 2023 et pourraient dépasser les 400 milliards en 2027. Dans le secteur financier, le montant investi s'approcherait de 100 milliards de dollars d'après leurs estimations. (Fonds Monétaire International, 2023).

La raison de ces investissements massifs sont les bénéfices pouvant être engendrés. Citi a interrogé 90 grands établissements financiers dans le monde et il en est ressorti que l'intelligence artificielle pourrait faire gagner 170 milliards de dollars aux banques en 2028 (Lederer E., 2024).

Cela concerne les néobanques développant des systèmes de détection d'activités frauduleuses. En effet, ces IA peuvent repérer une activité anormale sur un compte et ainsi en prévenir l'utilisateur ou l'institution. Revolut a récemment lancé un algorithme d'intelligence artificielle dédié à la détection de transaction frauduleuse. Celle-ci sera immédiatement interrompue si le robot remarque une anomalie. Par contre, en cas de validation et d'authentification, elle sera effectuée. La mise en place de ce robot détecteur a permis à Revolut de diminuer de 30% les pertes provenant d'escroqueries (Pujol G., 2024).

Dans le cadre de la relation client, l'IA peut avoir un réel apport. En 2019 déjà, VeilleMag avait effectué une étude sur la place de l'IA dans la relation entre le client et les banques et assurances. Les répondants étaient des travailleurs du secteur. D'après les résultats, près de 90% des répondants étaient d'accord pour dire que l'IA allait faciliter l'accès aux services, améliorer le taux de clients satisfaits et aider les banques à mieux comprendre les attentes et besoins des clients pour être plus flexibles dans l'adaptation des offres.

Néanmoins, 35% pensaient qu'elle ne pouvait pas ou peu améliorer la confiance dans les services banque / assurance et 28% qu'elle n'aiderait pas ou peu à fidéliser les clients.

Les réelles valeurs ajoutées de l'IA d'après les professionnels ayant répondu à cette étude sont :

- La rapidité avec laquelle les demandes des clients pourront être traitées
- L'accès continu et immédiat aux conseils et aux informations
- L'amélioration de la sécurité des transactions et la détection de fraudes

Certaines applications de l'IA permettraient aux banques d'être plus rentables. Cela signifie que grâce à l'automatisation de certaines tâches, elles procureraient un gain de temps notable. Ces tâches sont, entre autres, l'analyse automatisée de documents, la génération automatisée de réponses et de documents ou encore l'analyse des données pour divers services personnalisés.

À l'époque de la parution de cette étude en 2019, les freins liés au développement de l'IA dans le secteur étaient principalement son coût de développement trop élevé mais également la complexité de sa mise en place dans leurs services (Sala J. , 2019).

Les consommateurs, eux aussi, ont un avis sur la question. En juillet 2022, la banque belge Beobank a interrogé 1000 utilisateurs (18-65 ans) à propos de l'essor de l'utilisation de l'IA dans le secteur bancaire. Cette étude démontre que les jeunes (18-26 ans) seraient plus enclins à laisser la main à l'IA dans la gestion des affaires bancaires quotidiennes. C'est cette même catégorie qui pense que le conseil procuré par l'intelligence artificielle serait le futur pour les banques. Cependant, sur l'ensemble du panel, 79% des interrogés seraient sceptiques quant à un système bancaire entièrement géré par l'intelligence artificielle (Ipsos, 2023).

Dans ce tableau, nous retrouvons les huit transformations apportées par l'IA qui révolutionnent les entreprises fintechs d'après Antonio Nucci (2024), auteur et directeur technique de Narus Inc.

#### **Tableaux 5 : Transformations de l'IA dans les fintechs**

Transformation	Description
Service client amélioré par l'IA	Chatbots intelligents offrant une assistance immédiate et personnalisée.
Mesures de cybersécurité améliorées	Systèmes anti-fraude analysant les transactions en temps réel pour détecter les anomalies.
Analyse prédictive des tendances du marché	Prévision des tendances futures du marché grâce à l'analyse de vastes ensembles de données.

<b>Modèles de notation de crédit améliorés</b>	Évaluations de risque de crédit plus précises en analysant des données non traditionnelles.
<b>Stratégies efficaces de détection de fraude</b>	Détection et atténuation des risques de fraude avec des algorithmes d'apprentissage automatiques.
<b>Analyse du comportement des utilisateurs</b>	Personnalisation des services financiers en fonction des habitudes et des préférences des clients.
<b>Conseillers financiers automatisés</b>	Robots-conseillers fournissant des conseils d'investissement personnalisés et une gestion de portefeuilles.
<b>Planification stratégique basée sur les données</b>	Analyse approfondie des données pour des décisions stratégiques éclairées et l'optimisation des opérations.

Source : Tableau généré par IA (ChatGPT) sur base de l'article : Nucci, A. (2024, March 21). Role of AI in fintech: benefits and use cases. Aisera: Best Generative AI Platform for Enterprise. <https://aisera.com/blog/ai-in-fintech/>

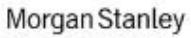
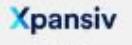
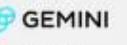
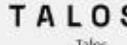
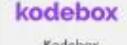
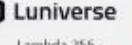
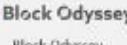
## BLOCKCHAIN & CRYPTO-ACTIFS

On entend souvent que la blockchain est liée au bitcoin ou à d'autres cryptomonnaies. Néanmoins, ce n'est pas la seule utilisation que cette technologie peut avoir. En effet, celle-ci permet d'avoir un registre de toutes les transactions ayant lieu dans un même réseau et de les vérifier.

Cette technologie permet des transactions transparentes, sécurisées et décentralisées. Certains experts affirment qu'à l'avenir, la blockchain dans le secteur financier permettrait de diminuer le nombre d'erreurs, de réduire les coûts et de rendre les transactions moins complexes (PWC, 2017).

De grandes banques traditionnelles investissent déjà massivement dans des projets blockchain. On retrouve, d'ailleurs, dans ce tableau de Blockdata, les plus gros investissements (entre août 2021 et mai 2022) d'institutions financières auprès de compagnies blockchain ainsi que les montants associés. On remarque donc un intérêt particulier du secteur pour cette technologie et son éventuelle adoption future (Pignot L., 2022).

**Tableau 6 : Banques investissant le plus dans les entreprises de cryptomonnaies et blockchain (Blockdata)**

TOP BANKS INVESTING IN CRYPTO & BLOCKCHAIN COMPANIES (AUGUST 2021—MAY 2022)							
PROFILE/COMPANY	HQ	ASSETS UNDER MANAGEMENT	# OF INVESTMENTS	SIZE OF FUNDING ROUNDS AS A PROXY OF INVESTMENT	COMPANIES INVESTED IN		
 Morgan Stanley	New York, United States	\$1,400B	2	\$110M	  Figment NYDIG		
	New York, United States	\$2,000B	5	\$698M	 CERTIK Blockdaemon	 COINMETRICS Coin Metrics	 ELWOOD Elwood Technologies
 Goldman Sachs	New York, United States	\$2,300B	3	\$690M	 TALOS Talos	 COINMETRICS Coin Metrics	 Fireblocks Fireblocks
 BNY MELLON	New South Wales, Australia	\$785M	4	\$421M	 Lygon Lygon	 Xpansiv Xpansiv	 GEMINI Gemini
 Citi	New York, United States	\$2,291B	6	\$215M	 TALOS Talos	 TRM TRM	 CONTOUR Contour
 UOB 大华银行	Singapore	\$1,450B	7	\$204M	 KYRO Kyro	 ADDX Play It Forward DAO	 Assembly Assembly
	London, United Kingdom	\$3,021B	1	\$200M	 evrynet Evrynet	 YIELD GUILD Yield Guild	 JAMBO Jambo
 HSBC	California, United States	\$1,948B*	2	\$165M	 CONSENSYS ConsenSys		
 Wells Fargo	Seoul, South Korea	\$970B	8	\$143M	 TALOS Talos	 ELLIPTIC Elliptic	
 KB 금융그룹					 streami Streami	 PIECE BuySell Standards (PIECE)	 Xangle Xangle
					 kodebox Kodebox	 Luniverse Lambda 256	 uprise. Block Odyssey

\*Numbers of the "Group Company"

Note: The # of deals and size of funding rounds are inclusive of group companies and their subsidiaries

## PARTENARIATS

---

Dans le secteur bancaire, les banques traditionnelles, limitées principalement en termes d'innovation, penchent de plus en plus vers des partenariats avec des institutions de type fintech et néobanques. Ceux-ci leur permettent des accélérations technologiques afin d'adapter leurs infrastructures et leurs modèles de business.

Ces fintechs profitent également de ces possibilités de partenariats car certaines, non agréées, nécessitent de s'allier avec des institutions traditionnelles. Cette alliance permet à la fintech d'exercer en tant que banque et en contrepartie, l'institution, elle, bénéficie de la plateforme innovante de la fintech capable d'agir (Agarwal N., 2023).

Elles permettent donc aux banques établies d'élargir leur offre en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités. Ces associations permettent parfois le développement de nouvelles solutions de paiements. Par exemple, BNP Paribas Fortis a, en 2021 créé Instanea qui est une solution de paiements instantanés pour les commerçants européens afin de lier l'application du vendeur avec celle du client (BNP Paribas Fortis, 2021).

Ces partenariats, collaborations ou parfois rachats permettent au banques de se digitaliser, de gagner des parts de marché et d'établir une longueur d'avance vis-à-vis de leurs concurrents (Sauer N., 2023).

Une étude menée par Finastra à travers le monde en 2023 souligne l'importance des partenariats stratégiques pour les banques avec les fintechs. Selon les données, trois banques sur quatre (en moyenne) envisageraient un partenariat avec une fintech dans les douze à dix-huit prochains mois. L'étude informe également que ces partenariats aident les banques à améliorer et différencier leur expérience client (Byron S., 2024).

---

## DURABILITÉ

Tous les secteurs se tournent désormais vers le développement durable et les banques numériques n'y échappent pas. Les consommateurs sont à la recherche de nouvelles alternatives écologiques afin de pouvoir contrôler leur empreinte carbone. Les entreprises financières se doivent d'assurer le rôle d'initiateur pour permettre ces alternatives responsables à leur clientèle.

Des néobanques telles que Green-Got ou Helios ont fait leur apparition et proposent un service bancaire « moderne et éthique ». Le principe de ces fintechs innovantes est de pouvoir placer son argent de la même manière que dans n'importe quelle autre banque. Cependant, le client sera assuré que l'argent sera investi dans des projets durables (agriculture, énergie, protection de la biodiversité...). Chez Green-Got, il existe également un système de parrainage où un arbre est planté pour chaque parrain ayant invité un nouveau membre sur l'application.

Leur objectif est de réduire considérablement l'impact écologique du secteur financier et l'empreinte carbone de chacun (Baud P.L., 2023).

Dans l'ensemble, une banque numérique se veut naturellement écoresponsable. Grâce au numérique, elle réduit déjà considérablement son impact en évitant certains coûts écologiques liés à l'énergie ou aux trajets vers une agence.

La mise en place de ces actions par ces « néobanques vertes » incite les banques traditionnelles à se tourner vers ce genre d'offres. Les consommateurs étant plus aguerris et souhaitant être davantage impliqués envisagent ces offres comme nécessaires à leur époque. De plus, ils veulent savoir de quelle manière est utilisé l'argent placé sur leur compte (Davidson A., 2024).

---

## DÉFIS

L'évolution des néobanques a été rapide durant ces cinq dernières années. Elles ont pu profiter de la pandémie de la COVID pour prendre une avance technologique sur les banques traditionnelles qu'elles doivent désormais tenter de maintenir.

De leur côté, les banques traditionnelles se développent rapidement au niveau numérique. Leur départ fut plus lent étant donné l'agilité plus faible de ces institutions bien établies. Nous assistons donc à des challengers (les néobanques) qui innovent aussi rapidement que possible pour saisir petit à petit des parts de marché à leurs concurrents historiques.

D'après Grinbaum (2024), les néobanques « *doivent recréer numériquement ces expériences personnelles dans les petites banques* ». Selon lui, le conseil à la clientèle et la personnalisation en fonction du client restent des atouts majeurs. L'objectif est donc de réadapter ces anciennes pratiques à l'ère du numérique.

Dans un second temps, pour éviter de stagner et maintenir cette avance sur les nouvelles technologies, Potts affirme qu'elles doivent continuer d'exploiter les systèmes d'IA et d'apprentissages automatiques et les adapter aux besoins des clients. L'établissement de base de données et d'information sur leur clientèle permettrait alors de prévenir les besoins émergents (Thompson L., 2024).

Un autre défi majeur pour ces néobanques est la rentabilité (Cf. *ultra* « Financement et rentabilité »). S'accaparer une part plus importante des portefeuilles des consommateurs et générer des profits conséquents reste un enjeu pour ces acteurs challengers.

Les utilisateurs accordent également de l'importance à la sécurité. Les néobanques doivent assurer la fiabilité de leurs plateformes. Les récentes histoires de fraude et de piratage de données auprès de grands noms néobancaires réduisent la confiance des usagers et peuvent engendrer une perception moins sécurisée. C'est un aspect primordial sur lequel elles doivent s'améliorer et proposer le service nécessaire.

En somme, selon Eric Delannoy (2023), président-fondateur de Tenzing Conseil, les néobanques doivent se concentrer sur trois aspects essentiels : la sécurisation des transactions, la protection des données des utilisateurs et l'exploration de nouveaux moyens de monétisation pour pouvoir prospérer dans le temps.

---

## RÈGLEMENTATIONS ET FRAUDE

En matière de règlementation, les néobanques titulaires de la licence bancaire sont soumises, telles que les banques classiques, aux lois européennes. Elles doivent donc garantir la protection des comptes bancaires ainsi que des données de leurs clients.

Dans le cas où la néobanque est un établissement de monnaie numérique, il lui est obligatoire d'être affiliée à une « vraie banque » (détentrice de la licence bancaire) afin de pouvoir détenir des fonds. Ces fonds ne seront pas protégés par le fonds européen de garantie des dépôts (FEGD).

Une banque possédant la licence sera protégée à hauteur de 100.000€ par client des dépôts. Ce système permet de garantir aux clients de pouvoir récupérer ce montant en cas de faillite de la banque.

Concernant les lois européennes, les néobanques doivent se conformer à la DSP2 et au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). La DSP2 sert à renforcer la sécurité des paiements et à promouvoir l'innovation. Elle impose certaines exigences quant à la sécurité des paiements. La directive RGPD se concentre sur la protection des données personnelles des clients afin que la confidentialité et le respect du traitement des données soient respectés.

La lutte contre le blanchiment d'argent est également un aspect important pour les banques. Les banques en ligne n'y font pas exception. En effet, étant donné la facilité de création de compte et d'utilisation, elles sont régulièrement utilisées dans le blanchiment d'argent. D'après les réglementations, elles se doivent d'avertir le régulateur en cas de suspicion de fraude. C'est ce qui a valu, à deux reprises, à N26, d'être sanctionné par la Bafin (régulateur allemand).

En effet, la loi LBC/FT (FSMA) du 18 septembre 2017 « *impose aux entités assujetties plusieurs obligations visant à prévenir, à détecter et à empêcher la réalisation d'opérations liées au blanchiment de capitaux.* ». N26 a pour cette raison, écoper en 2024 d'une amende de plus de 9 millions d'euros pour avoir tardé à informer le régulateur d'une suspicion de blanchiment. C'est pour les mêmes raisons qu'en 2021 elle avait reçu un avertissement équivalent à une amende de 4,25 millions d'euros. L'entreprise, après cette seconde amende, affirme, dans un communiqué de presse, avoir investi plus de 80 millions d'euros afin de lutter contre la criminalité financière et le blanchiment d'argent (N26, 2024).

Dans le but d'éviter certaines fraudes, des mesures telles que le SCA sont incluses dans la DSP2 nécessitant une authentification forte lors de l'identification des clients. Dans ce cas-là, l'utilisateur doit fournir un mot de passe ou code unique, une caractéristique personnelle (reconnaissance d'empreinte ou faciale) et/ou un appareil que lui seul possède (téléphone portable, carte). Il faut au minimum répondre à deux de ces conditions afin de confirmer son identité. Certaines actions ne nécessitent pas cette vérification, par exemple, pour les transactions à faible montant (inférieure à 30€) ou les abonnements et autres opérations récurrentes (Morgante, V., 2024).

Les néobanques mettent également en place des outils surveillant en temps réel toutes les transactions dans le but de relever de potentiels virements frauduleux.

Des rapports doivent régulièrement être remis aux régulateurs. De plus, des audits sont parfois effectués afin de vérifier que l'institution se conforme correctement aux règlementations prescrites. Ces règlementations servent non seulement au bon fonctionnement de l'institution bancaire mais également à la protection du client.

En 2021, la Bafin avait restreint N26 à 50.000 nouveaux clients par mois dans le monde. Ce nombre avait ensuite été revu à la hausse pour atteindre 60.000. Cette restriction limitait fortement la croissance de la néobanque allemande mais avait été mise en place après la suspicion de nombreux comptes frauduleux au sein de celle-ci. Pour se libérer de cette limitation, N26 affirme avoir investi massivement dans les technologies, le personnel et l'infrastructure. D'après elle, tout cela a permis de diminuer de 90% le nombre de fraudes sur leur plateforme (Guinot D., 2024).

Pour autant, ces dernières années, N26 a souvent fermé des comptes de manière abusive. La raison évoquée, pour certains utilisateurs, était la suspicion de fraude ou de blanchiment de certains comptes. Ces clients-là voyaient alors leurs comptes bloqués et notifiés au Financial Intelligence Unit en Allemagne (Gabel R., 2022). N26 quant à elle a affirmé qu'*«aucun compte N26 n'a été fermé pour comportement inhabituel. C'est juste une erreur»*. Elle affirme alors que la fermeture soudaine de ces comptes serait due à une erreur informatique de leurs programmes.

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES NÉOBANQUES

**Tableau 7 : Comparatif des avantages et inconvénients des néobanques et banques en ligne**

Critères	Avantages	Inconvénients
<b>Comptes entreprises PME</b>	- Adaptés aux besoins des PME	- Parfois limités par rapport aux offres des banques traditionnelles
<b>Tarification</b>	- Tarifs clairs et sans frais cachés - Tarification flexible selon l'usage et le portefeuille du client	- Certains services peuvent ne pas être inclus dans les forfaits de base - Peut devenir coûteux pour des besoins spécifiques non couverts par les offres standards
<b>Application mobile</b>	- Performante et ludique facilitant la gestion des comptes à distance	- Les fonctionnalités avancées peuvent nécessiter une bonne compréhension de l'outil
<b>Rapidité d'ouverture de compte</b>	- Processus d'ouverture de compte rapide, souvent réalisable en quelques minutes	- Potentiels problèmes de vérification de documents en ligne
<b>Temps réel des opérations</b>	- Suivi des opérations en temps réel, notifications instantanées	- Les temps de traitement peuvent varier en fonction des partenaires de paiement
<b>Fonctionnalités de niche</b>	- Réponses à des besoins spécifiques souvent ignorés par les banques traditionnelles	- Peuvent ne pas être pertinentes pour tous les utilisateurs
<b>Partenariats avec des start-ups</b>	- Large gamme de produits et services grâce aux partenariats	- Dépendance à des tiers pour certains services pouvant affecter la qualité et la disponibilité
<b>IBAN européen</b>	- Attribution d'un IBAN européen, souvent plus facile pour les transactions internationales	- Certaines entreprises refusent les IBAN étrangers, ce qui peut poser des problèmes de crédit ou débit
<b>Services limités</b>	- Offre parfois concentrée sur les services essentiels réduisant la complexité pour l'utilisateur	- Manque de certains services traditionnels comme les prêts hypothécaires ou les conseils financiers personnalisés
<b>Absence d'interlocuteur physique</b>	- Service client souvent disponible en ligne ou par téléphone réduisant les déplacements	- Pas de possibilité de rencontrer un conseiller en personne pouvant être un désavantage pour certains clients

Critères	Avantages	Inconvénients
<b>Licence bancaire</b>	- Certaines banques en ligne possèdent une licence bancaire garantissant la protection des dépôts jusqu'à 100.000€	- Celles ne possédant pas la licence bancaire ne peuvent pas offrir cette protection, exposant les dépôts en cas de faillite

Source : OpenAI. (2024). ChatGPT. (Version du 12 mai) [Avantages et inconvénients des néobanques et banques en ligne]. <https://chat.openai.com/chat>

Il est également important de mentionner qu'en cas de problème majeur, le fait de ne pas avoir de personne attitrée ou de point de vente physique peut être un inconvénient importants. Qu'il s'agisse d'un problème technique, d'une panne des serveurs ou, comme nous l'avons connu récemment avec les systèmes Windows, d'une panne informatique cela affecterait sans précédent une entreprise comme une néobanque. Les points de contact avec les clients étant réduits, ceux-ci ne sauraient pas entrer en contact avec leur institution.

## ASPECTS ESG

Les aspects d'environnement, de social et de gouvernance sont des sujets-clés pour les entreprises en 2024. Même si la question de recherche de ce travail n'implique pas directement celles-ci, il est important de dresser un bref aperçu de la manière dont contribuent les néobanques à ces trois dimensions.

Une étude menée par CommUnique en 2020 et 2021 indique qu'aucune des néobanques étudiées (parmi lesquelles figuraient Revolut, N26, Bunq, Monzo...) ne présentait ses efforts en termes de développement durable et d'impact social (The Fintech Times, 2021).

### ENVIRONNEMENT

Comme abordé plus tôt, dans le chapitre durabilité (Cf. *ultra* « Durabilité »), les néobanques, comme beaucoup d'autres entreprises, se tournent vers des solutions durables. Dans ce cadre-là, on retrouve certaines offres d'investissement dans des produits éthiques ayant un impact positif sur l'environnement.

Notamment auprès des plus jeunes générations. Depuis 2018, les investissements dans des fonds durables ont été multipliés par dix (Milinchuk A., 2021). Une étude d'Amundi et du Business Times affirme que 82% de la génération Z (personnes nées entre 1997 et 2010) qui investit, le fait dans des placements ESG (The Business Times & Amundi, 2022).

Dans cette démarche, les néobanques proposent davantage d'offres tournées vers des produits d'investissement « verts ». Face à cette demande croissante, certaines banques, ne proposant que ce type d'offres, ont émergé.

D'autres, non-spécifiquement orientées vers cet axe, communiquent sur l'importance de la durabilité en abordant des sujets tels que le réchauffement climatique et en fournissant des données sur la répartition et la mesure de leur empreinte carbone. Elles y décrivent également les mesures prises afin de réduire celle-ci et les manières dont elles agissent.

---

## SOCIAL

Concernant l'aspect social que peuvent avoir les néobanques, il est complexe à évaluer. Les grandes institutions telles que Revolut et N26 prônent des aspects culturels et d'inclusion. On retrouve sur leurs sites respectifs des onglets dédiés à l'égalité, à la diversité et au bien-être des employés.

Elles communiquent aussi sur l'inclusion et l'éducation financière pour tous. Cela en proposant des tarifs réduits et des outils de compréhension du secteur financier.

Certaines personnes également, plus âgées, peuvent subir une fracture numérique. Il est donc nécessaire dans cette initiative inclusive de permettre l'usage et l'apprentissage de ces outils envers ces personnes en demande.

---

## GOUVERNANCE

La gouvernance des plus importantes néobanques se veut transparente. Elles rendent disponibles l'ensemble de leurs résultats et rapports directement sur leurs sites web.

On y retrouve aussi l'ensemble des membres des conseils et des comités des entreprises. Ces personnes-là, possèdent des rôles précis dont les tâches relèvent de la rémunération, des risques et de la conformité du groupe ainsi que de la lutte contre la fraude et le blanchiment. Ces différents postes montrent une attention particulière aux différents éléments requis à la bonne gestion d'une entreprise.

Revolut dispose d'un code de conduite selon lequel elle souhaite agir de la meilleure manière d'après ses visions et ses valeurs. La prise de décision se fait en fonction de 4 éléments-clés qui sont (Revolut, s.d.) :

- Le résultat pour le client
- L'honnêteté et l'intégrité
- La conformité aux lois et aux règlements
- La vision à long terme

Malgré tous ces éléments, nous nous devons de rester méfiants. Peu de sources et d'études scientifiques traitent de l'ESG dans les néobanques, c'est pourquoi les informations ont été récoltées auprès des néobanques elles-mêmes. Certains faits pouvant donc être embellis par les entreprises, il est donc important d'analyser leurs futurs actes et de vérifier si elles sont bel et bien en accord avec les déclarations exprimées.

---

## RELATION ET EXPÉRIENCE CLIENT

Comme déjà expliqué, les néobanques sont numériques et ne possèdent donc pas d'agence ou d'établissement destiné à l'accueil des clients. Il est donc légitime de se questionner sur la manière dont la banque souhaite communiquer avec le client mais également, de connaître la perception du client à propos des services proposés par celle-ci.

Tout d'abord, il faut savoir que, pour attirer de la clientèle, les banques en ligne ont bouleversé les méthodes. En effet, la création d'un compte bancaire auprès de ces institutions est simple, accessible à tous et très rapide. De sorte qu'une ouverture de compte peut se faire en moins d'un quart d'heure.

Ensuite, l'interface de ces applications et plateformes est imaginée au mieux afin d'être intuitive et d'offrir une expérience améliorée à l'utilisateur à chacun de ses passages.

De plus, la tarification est un critère important pour attirer une nouvelle clientèle. Les consommateurs ont besoin que le prix fixé par leur banque soit justifié par les services. Néanmoins, la plupart des néobanques ont fait de la tarification leur atout compétitif. Pour la majorité, elles proposent une version freemium de leur offre, permettant une forte attractivité. (Cf. *ultra* « Avantages et inconvénients des banques en lignes et néobanques »)

Une fois les clients acquis, l'objectif est de leur proposer une expérience et une relation client adaptés à leurs besoins. Dans ce cadre-là, les banques en ligne mettent en avant leur innovation rapide et constante. De nouveaux aspects sont régulièrement mis en place, de nouveaux services sont proposés et la personnalisation auprès de la clientèle de mieux en mieux ciblée au fil du temps.

---

## SERVICE BANCAIRE UNIVERSEL

Les avancées technologiques peuvent toutefois nuire à certaines personnes. En effet, certaines catégories de la population n'ont pas nécessairement accès aux canaux numériques ou ne souhaitent pas les utiliser. Il n'est donc pas possible pour elles d'ouvrir et d'avoir accès à des comptes courants numériques devenus, à ce jour, les normes d'utilisation.

Pour éviter cette exclusion financière, Fédération Belge du secteur financier (Febelfin) et le gouvernement fédéral ont instauré le 1<sup>er</sup> janvier 2022 le Service Bancaire Universel. Celui-ci offre « *une solution pour que chacun puisse payer et gérer son argent sans difficultés* ». Ce système propose au minimum 60 opérations manuelles, une carte de débit, au moins 24 retraits d'espèces aux distributeurs automatiques de la banque, l'impression des extraits de compte aux guichets automatiques en agence, les retraits mensuels d'extraits au guichet s'ils sont disponibles ou leurs envois mensuels à la demande du client.

Le coût forfaitaire lié à ce service est de 60€ maximum par an pouvant être complété par un coût variable. En Belgique, 13 banques proposent déjà ce service à leurs clients non numériques.

---

## EURO-NUMÉRIQUE

L'euro-numérique est défini par la Banque centrale européenne (2024) comme : « *De la monnaie de banque centrale sous forme numérique, disponible pour effectuer tous types de paiements électroniques dans les magasins, sur Internet ou entre particuliers* ».

Actuellement, il n'existe aucun moyen de paiement numérique couvrant toute la zone de l'Europe. Cet euro-numérique permettrait d'exécuter des paiements à travers l'ensemble de l'Union en garantissant sécurité et confidentialité. La monnaie numérique serait stockée dans un portefeuille électronique auprès de la banque ou d'un intermédiaire public. Les paiements se feraient par carte ou téléphone en ligne et hors-ligne.

Pour le moment, aucune date n'est fixée pour le lancement de cet euro-numérique. Cependant, la phase préparatoire a débuté en novembre 2023 et il pourrait être déployé d'ici à 2027-2028. Ce laps de temps permet d'établir des règles de fonctionnement et de procéder à des expérimentations (Banque centrale européenne, 2024).

---

## LIAISONS ENTRE BANQUES ET BANQUES DIGITALES

On observe généralement un lien étroit entre les grandes banques traditionnelles et les « nouvelles » banques en ligne et néobanques. Cette relation peut s'exprimer de plusieurs façons.

La première repose sur les acquisitions et les filiales. En effet, certaines néobanques, après quelques années d'existence, ont été rachetées et sont ainsi devenues des filiales de grandes banques. C'est le cas de Monabanq en France, devenue une filiale du Crédit Mutuel depuis 2008.

Ensuite, des banques traditionnelles ont fait le choix de créer elles-mêmes leurs propres néobanques ou banques en ligne dans le but de tirer profit du marché des services bancaires numériques. BNP Paribas a donc créé Hello Bank en 2013 pour cette raison-là.

Des partenariats entre entreprises traditionnelles et nouveaux acteurs peuvent également être mis en place. En collaborant, les acteurs traditionnels peuvent tirer profit de l'innovation et des outils numériques de ces nouveaux services bancaires. Les néobanques, elles, profitent de la solidité acquise et de l'expérience de ces grandes banques (Clerc, L., Moraglia, A., & Peyron, S., 2019).

## PERSPECTIVES D'AVENIR

La transformation numérique impacte et modifie le fonctionnement des institutions bancaires. Il est nécessaire pour les banques d'intégrer de l'intelligence artificielle et de l'automatisation afin de développer et de perfectionner leur offre de service. Selon Siobhan Byron, vice-présidente exécutive de la banque universelle, il est important de moderniser les systèmes bancaires centraux qui sont coûteux et freinent l'innovation. Elle précise également qu'avec l'autonomie des utilisateurs, les banques doivent se renouveler pour continuer d'être pertinentes pour leur clientèle (Byron S., 2024).

Dans une étude parue en 2020, Jean-Michel Sahut et Jean Moussavou, établissent cinq scénarios prospectifs sur la manière dont les fintechs vont bouleverser les institutions bancaires. Leur étude se base sur des entretiens auprès de sept professionnels du secteur.

**Tableau 8 : Scénarios envisageables de la banque du futur (Jean-Michel Sahut et Jean Moussavou )**

Les cinq scénarios de la banque du « futur » sont les suivants :

1. Elaboration des scénarios : un cadre de réflexion sur les mutations et les évolutions de l'environnement sectoriel des banques, et point de départ pour la conduite d'une stratégie.				
Scénario 1 : La banque idéale ("the better bank")	Scénario 2 : La banque distribuée ("the distributed bank")	Scénario 3 : La banque nouvelle ("the new bank")	Scénario 4 : La banque reléguée ("the relegated bank")	Scénario 5 : La banque désintermédiaire ("the disintermediated bank")
Les banques historiques pourraient revisiter leur modèle d'affaires actuel en tirant parti des technologies digitales.	Les banques historiques peuvent coopérer avec les FinTechs pour proposer une offre de service fragmentée.	Des banques « nouvelle génération » pourraient se substituer aux banques historiques.	Le rôle des banques historiques pourrait être réduit à celui de simples prestataires de services dont la relation clients est assurée par les FinTechs.	Les banques historiques seraient incapables d'évoluer et, en cela, deviendraient totalement obsolètes, à la fois comme fournisseur de services financiers et comme tiers de confiance.

Source : Moussavou, J. & Sahut, J. (2020). *Quel modèle bancaire à l'ère des FinTechs ? Scénarios prospectifs et perspective stratégique*. Management & Avenir, 118, 89-109. <https://doi.org/10.3917/mav.118.0089>

Les résultats de cette étude affirment que la coopération entre les banques traditionnelles et les fintechs représente le scénario le plus probable et avantageux pour le secteur. Cette approche permet de tirer parti des forces de chacun et de garder un rythme d'innovation

continu. Pour ce faire, elles doivent investir dans les nouvelles technologies digitales, moderniser leurs plateformes et adopter les modèles économiques intéressants des fintechs (Moussavou, J. & Sahut, J., 2020).

Une seconde étude, faite par Accenture en 2020, analyse les changements de préférences et de comportements des utilisateurs après la pandémie. La manière dont le digital a pris de l'ampleur a considérablement réduit les contacts traditionnels humains avec les banques. Cette étude a été faite auprès de 47.000 clients issus de 28 pays différents.

Les résultats indiquent que 50% des consommateurs interagissent à minima une fois par semaine avec leur plateforme ou site bancaire. Là où, deux ans auparavant, le chiffre était de 32%.

Malgré le gain de temps et l'efficacité de la digitalisation, Accenture s'interroge sur le lien personnel entre la banque et son client qui risque de s'affaiblir. La standardisation des services et la course aux chiffres pourraient nuire aux efforts fournis pour regagner la confiance des clients.

Dans leur étude, quatre profils types de clients sont identifiés :

- Les pragmatiques : Confiants et agnostiques quant au canal utilisé
- Les traditionnalistes : Recherchent le contact humain et évitent la technologie
- Les pionniers : Féru de technologie, ils prennent des risques
- Les sceptiques : Méfiants à l'égard de la technologie et généralement insatisfaits de leur établissement financier

Le point de convergence entre ces quatre catégories est la baisse de confiance envers leurs institutions bancaires. Uniquement 29% des répondants font confiance aux banques pour veiller à leur bien-être financier. Ils étaient 43% dans l'étude précédente datant de 2018.

Pourtant, Accenture ne voit pas cela d'un mauvais œil. Elle estime qu'il faut tirer profit de cette digitalisation tout en acceptant ces défis. C'est le rôle des banques de s'adapter et d'ajouter de l'humanité à ses canaux digitaux grâce à la personnalisation.

Elle conclut que le digital, s'il est utilisé intelligemment, permettrait aux banques de nouer des relations extrêmement fortes avec ses clients et d'ainsi générer une forte croissance.

Avec les évolutions sociale, technologique et réglementaire de la banque, l'Observatoire des métiers de la banque a recensé les différents métiers du secteur. De plus, il les a segmentés en quatre grandes catégories et a défini une vision prospective des métiers repères en 2025. Concrètement, cela revient à évaluer les métiers en disparition et/ou en mutation du secteur. Voici les quatre intitulés des catégories :

1. Les métiers bancaires qui pourraient ne plus être des métiers-repère en 2025
2. Ceux qui devraient être fortement transformés

3. Ceux pour lesquels les transformations devraient être plus modérées

4. Ceux qui seront créés

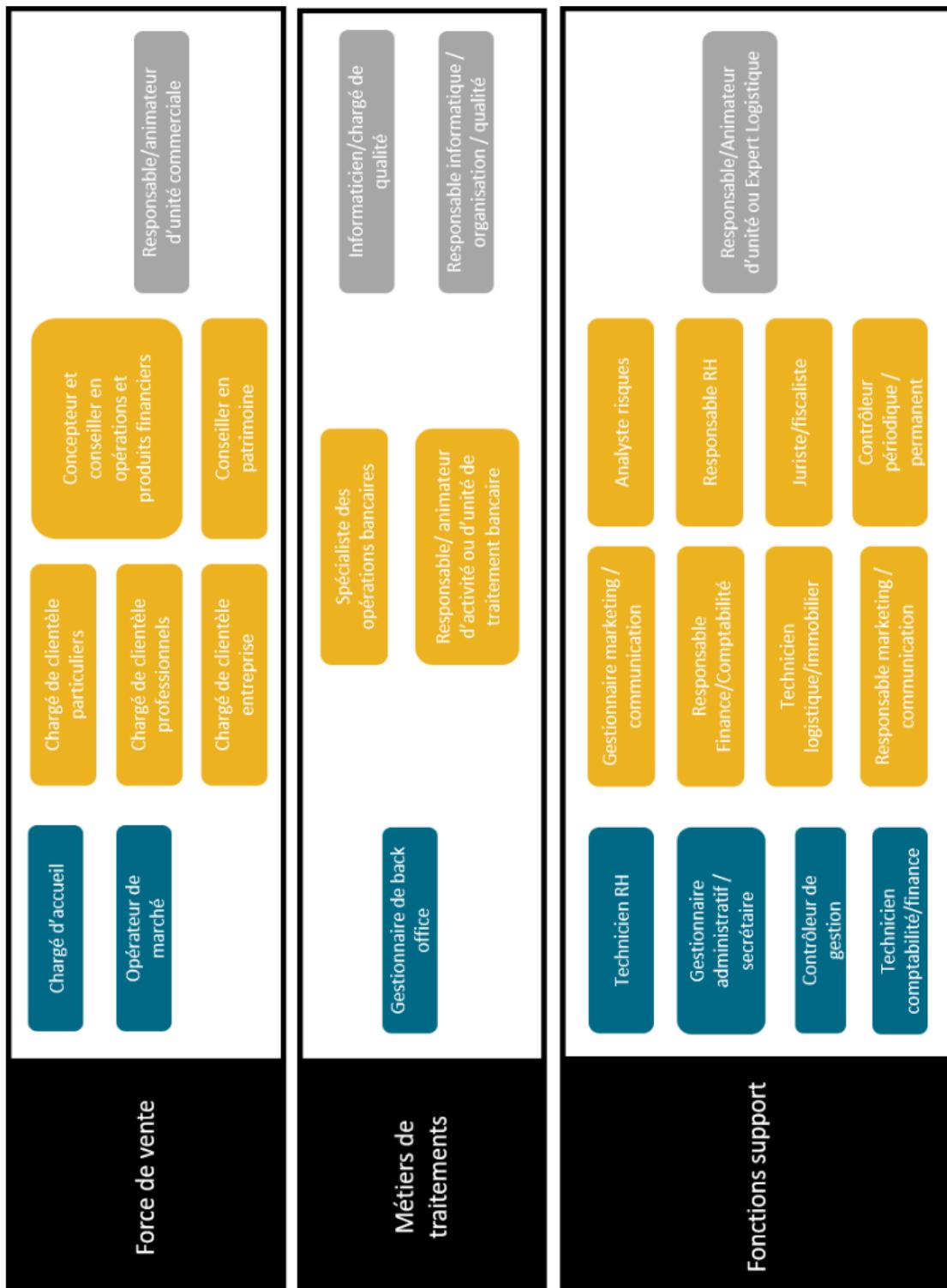
Dans la première catégorie, ceux destinés à ne plus être des métiers-repères, nous retrouvons les métiers administratifs ou de terrain tels que chargé d'accueil ou de clientèle. Ceux-ci semblent être menacés par les technologies qui réduisent leurs tâches.

Dans la quatrième catégorie sont réunis les métiers de demain commençant à émerger. Ces métiers sont en lien avec la gestion de projets mais également de la donnée et de la compliance, tâches dues aux changements numériques et règlementaires du secteur.

Finalement, les groupes deux et trois englobent des métiers déjà existants pour lesquels des modifications plus ou moins fortes seront observées. Pour la plupart des métiers de la banque, l'Observatoire s'attend tout de même à de fortes modifications.

Cette cartographie regroupe tous les métiers-repères et la manière dont l'Observatoire des métiers de la banque, avec l'aide de HTS Consulting et skills, prospectait (en 2018) les futurs métiers de la banque pour 2025.

## Cartographie 1 : Tendances clés de l'évolution des métiers de la banque d'ici 2025



Source : CARTOGRAPHIE PROSPECTIVE DES MÉTIERS-REPÈRES 2025 (NOUVELLES COMPÉTENCES, TRANSFORMATION DES MÉTIERS À HORIZON 2025, OBSERVATOIRE DES MÉTIERS DE LA BANQUE EN PARTENARIAT AVEC HTS CONSULTING ET WISERSKILLS, DÉCEMBRE 2018)

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons constater que les banques digitales ont modifié les modèles traditionnels bancaires. En développant des plateformes et des applications intuitives et ergonomiques, elles ont su répondre à une demande croissante de la population en matière de gestion bancaire. Elles ont pu profiter de leur agilité supérieure aux grandes institutions afin d'accélérer la transformation numérique et de proposer des équivalents bancaires à des clients plus connectés.

Cette opportunité a pu être saisie grâce à un contexte particulier du secteur. En effet, la crise de 2008 a rendu la population méfiante envers les institutions classiques. Les banques digitales proposant des services perçus comme transparents, simples d'utilisation et accessibles ont pu tirer bénéfice de cet environnement. De plus, les contextes d'innovation et de compétitivité sur le marché ont rendu la course au développement féroce et rapide.

Cependant, bien que les chiffres, aussi bien en termes d'utilisateurs que de bénéfices, semblent favorables pour les plus grandes de ces néobanques il subsiste tout de même des interrogations quant à la rentabilité à long terme de celles-ci. Leur modèle très différent des banques traditionnelles, basé principalement sur des frais d'interchange et des comptes premium, doit encore prouver sa pérennité.

L'utilisation de nouvelles technologies dans le but de maintenir leur innovation est continue. Elles introduisent également des outils tel que l'intelligence artificielle afin d'améliorer leur processus et leur expérience utilisateur. Néanmoins, les banques traditionnelles suivent de près cette transformation numérique et investissent de manière importante dans ces mêmes ressources.

Enfin, nous pouvons tout de même nous interroger sur le fait que cette relation client, à travers les outils numériques, puisse être adaptée à tous les clients, et si les banques développeront d'autres approches pour interagir avec leur clientèle, afin de comprendre si, malgré leur numérisation en tout point, elles continueront d'humaniser cette relation.

## CHAPITRE 3 : GESTION DE LA RELATION CLIENT

### RELATION CLIENT

La relation que crée un commerçant avec son client est primordiale. Elle va permettre au client d'exprimer ses besoins, ses attentes et toute autre demande liée aux services proposés. Le commerçant fait ce qui est en son pouvoir pour satisfaire les exigences et répondre au mieux aux demandes de ses clients.

Tout d'abord, il faut distinguer la relation client de l'expérience client (CX). Dans le cadre bancaire, cette différence s'accentue avec l'essor du numérique. La relation client est définie par tous les contacts oraux ou écrits entre l'utilisateur et sa banque. Tandis que l'expérience client englobe au sens large toutes les interactions qu'un client aura avec l'institution. La relation client fait donc partie de l'expérience client dans laquelle on s'intéresse à la perception des clients, les points de contact, les points de frictions...

### ATTENTES DES CLIENTS

Les attentes des consommateurs ont évolué avec la digitalisation du système bancaire. En effet, la relation humaine n'est plus indispensable dans tous les services. Ces attentes sont directement liées à la satisfaction du client. Elle se mesure à la manière dont les banques vont pouvoir répondre aux attentes de leurs clients.

Les nouvelles générations, nées à l'ère du numérique, ne ressentent plus la nécessité d'avoir des relations physiques avec leurs banques. D'après une étude des Echos, la Gen Z priviliege des conseillers à distance et sont plus de 60% à réclamer un service bancaire 100% numérique pour des raisons d'efficacité, d'accessibilité et de commodité (Nandjui J., 2024).

La digitalisation s'est répandue tellement rapidement que les évolutions ont dû suivre ce même chemin. Les néobanques plus agiles ont pu prendre les devants en matière de digital en répondant de la manière la plus efficace et rapide possible aux attentes des clients, et ce en leur offrant des produits et services personnalisés et une valeur client importante.

Ces avancées ont permis de répondre rapidement aux attentes d'un grand nombre de clients, nonobstant les attentes supérieures qui s'ensuivent. Cette course sans fin à la transformation et aux réponses les plus adaptées aux clients provoque des évolutions très rapides et importantes depuis plusieurs années (Bellens J., Lele N. & Mannamkery R., 2021).

Dans le tableau ci-dessous, nous retrouvons un comparatif entre une étude de 2015 effectuée par le CGI mise en parallèle avec deux études datant de 2023 faites par Bain & Company et Lumoa. Ces études mettent en avant les attentes des consommateurs au niveau bancaire.

Elles permettent de déceler des aspects indispensables qui restent une priorité, peu importe l'époque, telles que la sécurité, la personnalisation et l'utilisation du numérique.

D'autres critères ont pris de l'importance avec entre autre l'arrivée de l'intelligence artificielle qui peut être utilisée pour différents éléments notamment pour répondre aux attentes des utilisateurs rapidement à travers le numérique.

On peut également relever que, d'après l'étude de Lumoa, en 2023, 65% des utilisateurs s'attendaient à un support en temps réel auprès de leur institution bancaire. Cependant, cette étude met également en lumière l'importance de la qualité de l'assistance, ce qui n'est pas toujours le cas de nos jours, avec l'apparition des chatbots par exemple.

Le tableau ci-dessous compare les attentes des clients entre trois études : l'une faite en 2015 par le Conseiller en Gestion et Informatique (CGI) et les deux autres, faites en 2023 par Bain et Lumoa. D'après ce tableau, nous pouvons observer les différentes tendances majeures, en terme d'attentes des clients par rapport aux services bancaires, émergentes et évolutives.

**Tableau 9 : Évolution des attentes des clients en terme bancaire (2015-2023)**

Aspect	CGI (2015)	Bain&Co. (2023) & Lumoa (2023)
Importance de la sécurité	Très important (91% pour la protection contre le vol et l'usurpation d'identité)	Toujours crucial, avec un accent sur l'IA et le big data pour améliorer la sécurité
Personnalisation des services	Attente de services personnalisés (63%)	Essentiel, avec une forte utilisation de l'IA pour personnaliser les services
Support en temps réel	Non spécifié	65% des clients s'attendent à un support en temps réel
Fidélité et récompenses	Récompenses pour fidélité souhaitées (70%)	Moins d'accent, déplacement vers la satisfaction et l'expérience utilisateur
Utilisation de la banque numérique	En croissance, mais moins généralisé qu'en 2023	81% des consommateurs utilisent des canaux numériques
Services bancaires fragmentés	Moins prononcé	Très prononcé, particulièrement dans les marchés en développement
Préférence pour les néobanques	Moins de présence de néobanques	Popularité croissante parmi toutes les tranches d'âge
Intégration numérique	En développement	Complètement intégré dans le mode de vie numérique

<b>Engagement proactif</b>	Moins d'accent sur l'engagement proactif	Accent important sur l'engagement proactif et la gestion financière
----------------------------	--	---

**Tableau généré par IA (ChatGPT) sur base des articles de CGI GROUP et BAIN & LUMOA**

## FIDÉLISATION ET RÉTENTION

« *La fidélisation est un concept marketing qui consiste à créer et à entretenir une bonne relation entre un client et une marque. L'objectif est donc de le “fidéliser”, c'est-à-dire de l'inciter à refaire un achat dans un délai plus ou moins long.* » (Pure Dictionnaire, s.d.)

Dans le cadre bancaire, cela revient à créer un lien plus ou moins fort entre le client et sa banque. Il existe différentes manières de fidéliser un client. Le Forrester's 2022 European Banking Customer Experience Index a réuni quatre grands axes afin de fidéliser un client en banque.

1. Offrir une proximité et une multicanalité : proposer un entre-deux entre une relation personnalisée avec un accompagnement humain et une proximité avec un accès facile et quasi instantané.
2. Mieux connaître ses clients pour éviter l'attrition : l'offre bancaire s'élargissant tellement, mieux connaître sa clientèle permet de mieux répondre à ses besoins et d'éviter son départ vers des concurrents.
3. Instaurer une intensité relationnelle : l'objectif est de multiplier les échanges avec le client. Toujours dans l'objectif de mieux le connaître et lui proposer les services adaptés.
4. S'intéresser à tous ses clients : le but est d'obtenir des retours quant à leurs avis et satisfaction client. Cela permet ainsi de réadapter au mieux leur offre. (Forrester, 2022)

Ces différents points sont des aspects qui peuvent être appliqués auprès de presque tous les types de banques. Chaque établissement mettra en place ses propres systèmes de fidélisation de clientèle, novateur ou non, afin de pouvoir maintenir sa clientèle. L'objectif, par la suite, est de faire de la rétention. La rétention consiste à conserver sa clientèle et éviter l'attrition.

Néanmoins, la difficulté réside dans la mesure de la fidélisation et de la rétention. Plusieurs KPI peuvent être utilisés afin d'évaluer leur performance.

- Taux de réachat : Client ayant déjà acheté et réitérant
- Taux de rétention : Client retenu sur une période donnée
- La « durée de vie » d'un client : Mesurer le nombre de temps qu'un client reste fidèle à la marque
- Net Promoter Score : Part de clients susceptibles de recommander, ou au contraire de déconseiller, une marque

Les calculs de ces différentes mesures de performance peuvent se faire sur base de sondage ou grâce aux données récoltées à propos de la clientèle. (Cf. *infra* « Annexe 1 »)

---

## RÔLE DU CONSEILLER BANCAIRE ET MÉTIERS DE LA BANQUE

Le conseiller bancaire joue un rôle majeur dans une agence bancaire. Il effectue le lien entre le client et sa banque, le conseille dans sa trésorerie et répond à ses besoins de client.

Pourtant, rien qu'en 2023, le nombre d'agences bancaires a diminué de 10% en Belgique (Broens B., 2024). Avec le numérique, le rôle traditionnel du conseiller n'est plus le même. Les utilisateurs ont accès à leurs comptes et aux services 24/24 et 7/7, ce qui les rend plus autonomes. Le rôle du conseiller doit apporter une réelle plus-value dans la perception des clients.

Là où, il y a quelques années le conseiller bancaire allait plutôt s'occuper des tâches courantes, il est désormais sollicité pour des cas de figures spécifiques tels que des prêts complexes ou de la planification financière : tâches qui ne peuvent pas, pour le moment, être directement effectuées par l'utilisateur sur l'application ou la plateforme.

Les nouvelles technologies et l'indépendance accrue de l'utilisateur accentuent cette transformation du métier. Les conseillers d'aujourd'hui doivent donc apporter une réelle personnalisation des services en fonction des clients qu'ils rencontrent.

La rencontre entre un client et l'employé bancaire est également un point d'accroche essentiel à l'expérience client. La relation humaine reste importante pour un grand nombre d'utilisateurs. La praticité de pouvoir acter la plupart des services via son smartphone est importante mais l'accompagnement par un employé de la banque peut aider et fournir une expérience client supérieure pour les usagers.

Ces dernières années, les réductions du nombre d'emplois se sont fortement faites ressentir dans le secteur bancaire. En 2023, d'après le Financial Times, 60.000 emplois du secteur bancaire ont été supprimés, cela représente l'une des pires diminutions de personnel depuis la crise de 2008 (Walker O., 2023).

En parallèle, les banques peinent à trouver des talents. Et pour cause, la concurrence étant féroce entre les différents acteurs et les critères de recrutements de plus en plus spécifiques. Une concurrence entre les fintechs et les banques classiques s'instaure également, les établissements traditionnels doivent alors s'adapter aux offres attractives et innovantes de ces nouvelles entreprises (Louis E., 2024).

De plus, avec la digitalisation et la réduction d'emplois en agence, les banques se tournent vers le recrutement de banquiers privés. Au premier semestre de 2024, la demande pour ce secteur de travail a augmenté de 44% en Belgique. Ceci, dans l'objectif de développer le

conseil au client et ainsi de se placer sur un segment de marché très rentable pour ces entreprises.

Malgré tout, le recrutement de talents répondant à ces caractéristiques reste faible. Les critères requis sont de l'ordre d'une formation en économie et/ou en finance, de plusieurs années d'expérience dans le secteur commercial ou le conseil en placements ainsi qu'une bonne communication. Ceux-ci sont nécessaires pour un banquier privé afin de répondre efficacement aux besoins de ses clients et d'entretenir de bons rapports avec ceux-ci (Vlassenbroeck X., 2024).

L'effet que pourrait avoir l'intelligence artificielle sur l'emploi inquiète également. Certaines études estiment qu'en Belgique, 3,3 millions d'emplois pourraient être affectés par celle-ci. Les métiers de type administratif seraient les premiers à subir cette transformation dû à leur forte exposition et à leur faible complémentarité à l'intelligence artificielle (ING Economic Focus, 2024).

Cependant, Charlotte de Montpellier, économiste chez ING, n'imagine pas un remplacement de 3,3 millions d'emplois même si, ces périodes d'automatisation ont souvent inquiété, elle précise : « *En 2013, on prédisait que 47 % des emplois allaient être automatisés. Dix ans plus tard, on constate qu'il y a en réalité plus d'emplois. Il y a moins de travail administratif et plus de travail intellectuel.* » (de Montpellier C., 2024).

Un article de CIO datant d'avril 2024 affirme que certaines grandes banques mondiales testent déjà des systèmes d'intelligence artificielle pour l'analyse, l'interprétation et la production de chiffres et de statistiques. Ceux-ci mettraient en péril l'embauche de milliers de diplômés de l'enseignement supérieur (Montalbano E., 2024).

On observe dans cet ensemble de transformation, une augmentation des qualifications requises pour les mêmes postes par rapport à avant, augmentant donc l'offre de métiers à plus haute qualification et responsabilité.

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Pour conclure ce chapitre, la relation client dans le secteur bancaire a fortement évolué ces dernières années. Le numérique a remplacé la plupart des interactions humaines qui pouvaient avoir lieu. Cette transformation s'est accentuée avec la pandémie mondiale de 2020 et la population s'est finalement accoutumée à ce mode de fonctionnement numérique simple et commode.

Avec l'adoption de ces systèmes, les attentes des utilisateurs en ont été modifiées et se sont retrouvées plus exigeantes. Ceci a également impacté le rôle du conseiller bancaire, pour lequel les tâches de daily banking ont été remplacées par des services à haute valeur ajoutée pour le client.

A côté du développement des applications des banques traditionnelles, les banques numériques proposent de multiples offres et viennent bousculer ces acteurs bien établis. La fidélisation de la clientèle acquise au cours des années doit donc se poursuivre en continuant d'innover.

Les enjeux principaux pour les banques sont aujourd'hui d'offrir des systèmes rapides, efficaces et sécurisés à leurs utilisateurs. L'accès continu aux applications et aux plateformes nécessite une permanente disponibilité des employés de la banque due à l'instantanéité à laquelle se sont habitués les clients.

D'une façon générale, cette relation est en pleine mutation et continuera d'évoluer en fonction de l'innovation engendrant une constante variation dans les attentes des consommateurs. Le défi sera de trouver le juste équilibre entre le numérique et l'humain. La solution réside dans la fidélisation, la satisfaction et la connaissance optimale de la clientèle afin de créer une relation adoptée à ses besoins.

## PARTIE II

### ETUDE QUALITATIVE

L'objectif de cette étude est d'émettre des hypothèses quant aux approches de relations clients appliquées au sein des différentes institutions bancaires. Par ces données récoltées, les hypothèses sous-jacentes pourront être infirmées ou confirmées afin d'établir des perspectives d'avenir sur l'expérience et le relationnel client.

Ce type d'étude a été choisi afin de récolter des avis d'experts au sujet de la relation client et de la digitalisation. Mais également, de comprendre comment ces évolutions sont vécues depuis l'intérieur des institutions.

### MÉTHODOLOGIE

L'étude utilisée dans ce mémoire de recherche est basée sur des entretiens qualitatifs construits à partir d'un questionnaire de recherche semi-directif. Les entretiens ont été effectués à partir de questions ouvertes pendant une durée approximative de 40 minutes chacun. (Cf. *infra* « Annexe 2 »)

Les critères requis des répondants sont :

- l'emploi dans une institution bancaire depuis au moins quatre ans
- une expertise du secteur bancaire et des relations client.

Ces critères permettent d'assurer que l'intervenant interrogé ait au moins connu une certaine transition vers le digital et le numérique. Notamment, pendant et après la crise de la pandémie qui ont modifié les méthodes de contact avec la clientèle.

Les répondants ont été choisis par l'auteur de ce travail au sein de différentes banques traditionnelles ainsi que de banques en ligne afin de diversifier les visions de la relation client. La prise de contact avec les intervenants a été effectuée de manière informelle, ce qui signifie que la communication n'a pas été entreprise avec les entités en elles-mêmes mais avec des employés au sein de celles-ci. Chaque entretien permet d'apporter sa perception sur les hypothèses avancées. Un guide d'entretien a été établi reprenant différents thèmes de la relation client en banque. Les réponses apportées par les experts interrogés durant ces entretiens permettront de confirmer ou non les hypothèses avancées.

Par la suite, les hypothèses confirmées serviront à établir de potentielles perspectives d'avenir de la relation client dans les services bancaires digitaux. Ainsi seront définis les axes principaux à développer afin d'établir une relation client-banque solide et pérenne.

---

## COLLECTE DE DONNÉES

Les entretiens semi-directifs duraient entre 30 et 40 min, exception faite pour celui avec la fintech qui s'est fait par écrit. Ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Une fois la retranscription effectuée, une synthèse de chaque entretien en fonction des différents thèmes fut établie. Ces synthèses regroupent les aspects les plus pertinents et utiles à la confirmation ou l'infirmation des hypothèses.

Les différentes synthèses des entretiens sont disponibles en annexe de ce travail. Un résumé global de chaque thème abordé sera élaboré en croisant les différents entretiens. Cela servira de réponse à l'hypothèse établie du thème.

---

## ANALYSE CRITIQUE

La mise en pratique de cette étude a toutefois rencontré un certain nombre d'obstacles pouvant affecter les données récoltées. Ceux-ci concernent la prise de contact, les contraintes liées au panel restreint de potentiels répondants ainsi qu'à la confidentialité de certaines informations concernant les institutions.

Premièrement, la prise de contact avec certains types de banques (néobanques et banques en ligne) est complexe. Ces entreprises ne possédant pas (toutes) d'agences, le contact doit être pris par les canaux privilégiés par celles-ci. Ces canaux, pour la plupart des e-mails ou des chatbots, préconisent, généralement via une réponse automatisée, de prendre contact avec le helpdesk. La prise de contact avec un humain n'est donc que rarement possible, ce qui a rendu l'organisation d'entretien avec ces institutions compliquée. En guise d'exemple, la fintech ayant accepté de répondre à mon questionnaire, a préféré le faire via réponses écrites, rédigées par leur équipe « public relation » (PR), et qui de plus n'a pas souhaité répondre à une majeure partie des questions.

Deuxièmement, le nombre d'institutions bancaires majeures étant limité sur le territoire belge, il fut difficile d'obtenir un grand nombre de répondants. Nous avons donc privilégié les banques traditionnelles importantes du paysage financier afin de récolter des données pertinentes quant au sujet de l'étude.

Troisièmement, ces banques, étant de taille majeure et pour certaines internationales, sont soumises à des règles de confidentialité. Certains sujets ne peuvent donc pas être abordés par les répondants, du moins pas en profondeur : notamment, les perspectives d'avenir ainsi que les axes d'amélioration sur lesquels travaillent ou doivent travailler ces entreprises.

L'échantillon de répondants n'est donc pas représentatif de l'ensemble du secteur mais indique les grandes tendances de la relation client et de sa digitalisation dans les principales banques en Belgique. Les hypothèses établies sont alors basées sur ce propre échantillon et sur les réponses apportées par ces entrevues.

Malgré tout, les entretiens organisés avec ces différentes banques ont eu un réel apport et ont permis d'établir et d'indiquer une tendance aux différentes hypothèses. Celles-ci ne sont pas toutes tranchées étant donné la constante évolution du secteur mais permettent d'imaginer certaines perspectives pour l'avenir de la relation client en banque.

## GUIDE D'ENTRETIEN

<i>Thèmes</i>	<i>Questions</i>
<i>Présentation et parcours</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui êtes-vous ? Quel est votre parcours ?</li> </ul>
<i>Analyse du secteur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La digitalisation a-t-elle fortement impacté votre manière de travailler avec la clientèle ? De quelle manière ?</li> <li>• Que pensez-vous de l'émergence des différentes institutions bancaires ?</li> <li>• Les banques physiques et en ligne sont-elles complémentaires ou concurrentes ?</li> <li>• Les néobanques et banques en ligne ont fait évoluer cette relation client ? Que pensez-vous des initiatives mises en place par ces banques ? Selon vous, sont-elles des concurrentes ou complémentaires aux banques plus traditionnelles ?</li> </ul>
<i>Canaux de communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont devenus les canaux principaux de contacts relationnels entre une banque et son client ?</li> <li>• Quel est votre avis sur ces points de contacts ?</li> </ul>
<i>Relation client</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous vu des changements importants dans les relations avec la clientèle ces cinq dernières années ?</li> <li>• La relation client est-elle optimisée par la digitalisation ? Comment est-elle affectée ?</li> <li>• Comment intégrer l'aspect humain de la relation client à travers le numérique ?</li> </ul>
<i>Personnalisation des services</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec le temps, les services personnalisés prennent-ils de l'importance ? A quelle échelle et quels types de services ?</li> <li>• Les clients sont-ils enclins à donner des informations personnelles pour de meilleurs services (personnalisés) ?</li> <li>• Quels services pourraient, selon-vous, être d'autant plus personnalisés au client ?</li> </ul>
<i>Perception de la clientèle (expérience client)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pense globalement la clientèle de ces nouvelles méthodes de fonctionnement ?</li> <li>• Comment mesurez-vous la satisfaction de la clientèle et quels en sont les grands retours ?</li> </ul>
<i>Axes d'améliorations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pensez-vous que l'IA puisse amener de plus à la relation client ?</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels sont les éléments-clés d'après vous pour une relation client-banque optimale en tout point ?</i></li> </ul> |
|--|---|
- 
- INTERVENANTS**

*Nom Anonymisé Expertise  
(Initiales)*

<i>F.D.</i>	<i>Expert Digital Private Banking dans une banque traditionnelle (depuis 28 ans dans l'institution)</i>
<i>I.K.</i>	<i>EU Compliance Director dans une fintech</i>
<i>L.V.</i>	<i>Digital sales marketing dans une banque traditionnelle (depuis 5 ans)</i>
<i>J.C.</i>	<i>Conseiller Business dans une banque traditionnelle (depuis 4 ans)</i>

---

## RÉSUMÉS DES RÉPONSES

Les réponses des différents entretiens ont été résumées et triées en fonction des six thèmes majeurs qui constituaient le fil conducteur des interviews. Ces six thèmes sont les suivants :

- Analyse du secteur
- Canaux de communication
- Relation client
- Personnalisation des services
- Perception de la clientèle (expérience client)
- Axes d'amélioration

Dans cette partie, les informations récoltées en fonction des différents sujets vont être croisées afin de faire ressortir leurs tendances. Celles-ci permettront ensuite d'être mises en parallèle et de répondre aux hypothèses posées. Les éléments-clés des différents sujets seront illustrés par des phrases directement issues des entretiens.

## ANALYSE DU SECTEUR

La question de la mutation du secteur bancaire est un sujet fréquent à travers les différents entretiens. La digitalisation croissante de la plupart des services ainsi que la croissance fulgurante des services bancaires en ligne et néobancaires poussent à l'innovation et aux changements rapides.

D'après les entretiens avec deux des banques traditionnelles, il ressort qu'une concurrence existe avec ces nouvelles institutions. Mais selon eux, elle n'est pas inquiétante étant donné la fidélité et la confiance qu'ils ont pu acquérir au fil des années auprès de leur clientèle. La nécessité de tout de même proposer des services innovants reste importante afin de ne pas être distancé par ces nouvelles institutions et de satisfaire les attentes des clients.

En effet, celles-ci ne sont plus forcément les mêmes qu'auparavant. Les clients sont variés et recherchent aussi bien du digital pour certains que de l'humanité pour d'autres. L'un des répondants affirme que dans son institution, une approche holistique reste l'objectif.

*«Le fait d'avoir plusieurs canaux permet de répondre aux besoins de chaque client [...] Je pense qu'il faut garder une certaine souplesse pour que chacun s'y retrouve. » J.C.*

En parallèle, les banques traditionnelles offrent globalement toujours plus de services que les banques en ligne et néobanques. C'est pourquoi les personnes interrogées au sein des banques traditionnelles s'accordent à dire que leur clientèle continuera à utiliser leur banque et ouvrira, éventuellement, un compte dans une autre institution plus numérique. Cet autre compte leur permet de jouir, gratuitement ou à coût réduit, d'un compte et/ou d'une carte de crédit sur une plateforme sur laquelle ils pourront eux-mêmes gérer toutes leurs activités.

Les banques traditionnelles s'accordent également à constater que souvent, les plus jeunes clients, vont s'intéresser aux services proposés par les néobanques et les banques en ligne. Cependant, lorsqu'ils vont envisager un futur projet financier plus important, tel qu'un crédit hypothécaire pour l'achat d'une maison, ils privilégieraient un contact humain personnalisé. Celui-ci leur permettra d'avoir une personne référente capable de répondre à leurs besoins, à leurs inquiétudes et à leurs questions à chaque étape de cet engagement financier.

## CANAUX DE COMMUNICATION

D'après les discussions avec les différents représentants des banques traditionnelles, l'approche multicanale est essentielle. Le client doit pouvoir prendre contact avec son conseiller ou banquier de la manière la plus facile pour lui. J.C. précisait notamment durant l'entretien que :

*"Les clients peuvent prendre rendez-vous via l'application, le site web, ou directement dans les agences grâce aux bornes." Mais également que : "Le téléphone reste un gros point de contact, avec des plages horaires dédiées pour le Call Center." J.C.*

Ces banques traditionnelles possèdent toutes des agences physiques où la clientèle peut venir se renseigner, effectuer des tâches dites de *daily banking* ou prendre rendez-vous avec un conseiller pour une demande plus spécifique. (Exemple : demande de crédits, épargne pension...)

Ceci est possible depuis de longues années et ce qui rend cette approche multicanale, c'est la possibilité d'effectuer le *daily banking* par les plateformes ou applications de ces banques. Les trois banques traditionnelles possèdent chacune leur application bancaire respective, permettant aux clients digitaux de pouvoir effectuer eux-mêmes les tâches exécutées auparavant en agence par un employé de la banque.

F.D. souligne également l'importance de croiser les canaux : comme entamer les procédures dans l'application et pouvoir les poursuivre en agence avec un collaborateur. C'est cette approche multicanale que généralement les banques cherchent à poursuivre. Pouvoir rendre autonome leur clientèle sur un certain champ d'action (Exemple : Le *daily banking*) mais être disponible auprès de leur clientèle pour répondre à leurs questions, les conseiller et les accompagner dans leurs démarches.

Les nouvelles technologies en guise d'outils de communication sont également importantes. L'une de ces banques dispose sur son application d'un chatbot qui permet de répondre directement à la plupart des interrogations des utilisateurs (taux de réponses fiables de 66%). Ce robot va ainsi pouvoir envoyer des notifications personnalisées aux clients. (Cf. *ultra « Personnalisation des services »*)

Ces chatbots sont réellement devenus des points de contact pour les clients qui ont une question ne nécessitant pas forcément un déplacement en agence ou un appel téléphonique. On retrouve globalement, auprès des banques traditionnelles, les mêmes points de contact pour la clientèle ayant une interrogation.

*"Les principaux points de contact c'est l'application, le site Internet... le chat qui marche très très bien." L.V.*

## RELATION CLIENT

---

Tous les répondants s'accordent à dire que la digitalisation a fortement impacté la relation client. L'utilisation des outils digitaux est désormais la manière la plus commune de communiquer avec sa banque. Les utilisateurs vont prioriser cette méthode de prise de contact et ne vont utiliser l'appel téléphonique ou la prise de rendez-vous qu'en cas d'échec par les canaux digitaux ou de non-compréhension.

Mais comment cette relation client, censée être humanisée, se retranscrit-elle à travers le digital ? Chacun et chacune des répondants précisent que l'humain reste important dans la relation client. Les clients aiment communiquer avec de vraies personnes qui peuvent répondre à leurs interrogations.

*« Mettre de l'humain dans le digital, c'est compliqué ; mettre du digital dans l'humain, c'est moins compliqué ..... se dire 'je parle à une machine', c'est parfois compliqué dans l'esprit des gens" F.D.*

Par cela, F.D. veut signifier qu'il est plus simple d'accompagner les personnes les plus réticentes au digital vers une transition. Certains de leurs collaborateurs instruisent et organisent des ateliers digitaux avec ces personnes-là pour également ajouter une touche d'humanité aux nouveaux outils digitaux. C'est également le cas dans d'autres agences. Dans l'une d'elles, il est possible de prendre rendez-vous avec l'un des collaborateurs pour être guidé lors de la mise en place et du fonctionnement de l'application.

Ces points de contact humain sont essentiels pour certaines personnes n'ayant connu que des relations humaines avec leur banquier jusqu'à ce jour, pour ainsi leur permettre d'évoluer vers une relation client digitalisée.

*« Beaucoup de nos clients sont clients pour ça parce qu'il y a un contact physique dès qu'ils ont une demande ou un projet concret » J.C.*

Dès lors, deux éléments majeurs ressortent à propos de ce sujet dans mes entretiens. Le premier étant l'importance de comprendre et d'éduquer sur les nouveaux outils numériques dans la relation entre la banque et le client. Les nouvelles applications font désormais le lien entre l'utilisateur et son banquier, il est donc essentiel pour l'employé de banque d'aider son client dans cette transition vers de nouveaux points de contacts.

Le second concerne l'importance d'une interaction humaine dans la relation client, malgré ce développement des prises de contact par intermédiaire numérique. Le collaborateur de la banque a pour rôle de maintenir une certaine humanité dans les relations avec les clients. Ces relations fortement modifiées depuis plusieurs années impactent certaines personnes qui avaient pour habitude d'entretenir un contact humain avec leur banque.

Ces deux éléments sont à combiner d'après deux des intervenants. Ceux-ci sont la clé d'une relation client performante et satisfaisante pour les consommateurs.

---

## LA PERSONNALISATION DES SERVICES

La personnalisation ne peut être faite qu'en connaissant son client. En utilisant les données que les banques possèdent sur leurs clients, elles pourront adapter les services et les personnaliser.

L'interlocuteur d'une grande banque belge soulignait à quel point il était important pour lui de connaître ses clients de la manière la plus complète possible afin de pouvoir les accompagner au mieux.

*"On veut connaître nos clients sous toutes leurs facettes pour pouvoir répondre à toutes leurs questions et les accompagner dans tous leurs projets." J.C.*

Sa manière de faire consiste à rencontrer son client, discuter avec celui-ci et créer cette relation personnalisée en adaptant ses services en fonction des besoins qu'il aura identifiés pour ce client.

F.D. a plutôt mis l'accent sur la personnalisation digitale des services. Les clients qui le souhaitent, peuvent cocher l'utilisation de leurs données à des fins de personnalisation de services. Dans ce cas-là, conformément aux RGPD, ils pourront via leur application recevoir des communications ciblées et jugées pertinentes.

Il souligne également la nécessité de personnaliser les services vu l'essor des banques numériques proposant des services ultra-personnalisés pour leurs clients. Il est donc primordial pour eux, banques traditionnelles, de s'aligner à cette proposition de services.

*"La personnalisation est devenue indispensable, surtout avec la concurrence des néo-banques qui offrent des services très personnalisés." F.D.*

Il notifie également que la personnalisation commence dès la connexion à l'application. En effet, le robot peut accueillir chaque client avec un message personnalisé par exemple le jour de son anniversaire le client pourra lire : « Bon anniversaire [nom du client], comment puis-je vous aider aujourd'hui en ce jour un peu spécial ? ».

## PERCEPTION DE LA CLIENTÈLE (EXPÉRIENCE CLIENT)

---

Il est important pour une banque de connaître la perception qu'ont les clients de l'institution. La satisfaction est ainsi mesurée dans toutes les banques traditionnelles interrogées. Ces enquêtes de satisfaction peuvent se faire via différents canaux : par e-mail, via l'application et parfois par téléphone.

Pour mesurer la satisfaction des clients dans le secteur bancaire, l'outil de Net Promoter Score (NPS) est utilisé et est compris entre -100 et 100. Auprès d'un panel, une seule question sera posée : « Quelle est la probabilité pour que vous recommandiez la marque X à un ami, un collègue ou un proche ? »

Les réponses seront triées en trois différentes catégories :

Promoteurs : pour les clients ayant mis une note de 9 à 10

Passifs : pour ceux donnant une note de 7 à 8

Détracteurs : pour les utilisateurs attribuant une note de 0 à 6.

Les réponses passives ne seront pas prises en compte, tandis que le nombre de détracteurs sera soustrait du nombre dit de promoteurs. Par exemple, nous avons sur 100.000 répondants 50.000 promoteurs et 20.000 détracteurs ( $50\%-20\% = 30\%$ ). Nous obtenons un NPS de 30% (Qualtrics, s.d.).

En 2024, l'une des banques interrogées a publié un communiqué de presse dans lequel figure leur NPS mondial record qui s'élève à 72% (ING, 2024). Durant l'entretien, F.D. a affirmé que sa banque possédait un NPS élevé, ce qui signifie une satisfaction de la clientèle envers les services tant humains que digitaux. Ils ont également, en 2023 et pour la troisième année consécutive, obtenu le titre de meilleure application bancaire de Belgique et se sont hissés également dans le top 3 mondial. La dernière banque interrogée les suivait de près en grappillant trois places depuis 2022 et se plaçant à la quatrième position.

Tous les répondants s'accordent à dire que la meilleure expérience utilisateur des applications mobiles ne peut avoir lieu qu'en développant des applications intuitives et sans « bug » comme le mentionne L.V. Ils s'efforcent donc à améliorer continuellement leurs services d'application mobile en y ajoutant des fonctionnalités et en améliorant celles déjà existantes.

La fintech interrogée dit, quant à elle, être à l'écoute de ses clients afin de leur proposer les produits répondants à leurs besoins. Par manque d'informations récoltées à ce sujet auprès de la fintech, nous observons tout de même, en parcourant différents avis sur internet, une satisfaction des clients et de bons retours quant à la plateforme. La plupart la qualifient « d'intuitive », de « sécurisée », « rapide » et à « faible coût ».

## AXES D'AMÉLIORATION

---

Durant les différents entretiens, en abordant le sujet des axes d'amélioration et les perspectives d'avenir, l'intelligence artificielle revenait de manière récurrente et majoritaire. Tous s'accordent à dire que celle-ci peut radicalement améliorer les services et la personnalisation grâce aux données.

Pour certains, les éléments-clés auxquels l'IA peut apporter une réelle plus-value sont la relation client et le renfort de la sécurisation des applications.

L'optimisation de l'utilisation des données est également un axe de développement dans le but de constamment personnaliser au mieux les offres proposées à la clientèle.

*"L'IA peut encore révolutionner le secteur de la relation client en permettant une meilleure compréhension et réponse aux besoins des clients."* F.D.

Ces banques continuent également à apporter un accompagnement en parallèle aux outils digitaux pour pérenniser cette transition. L'adoption de ces outils par le plus grand nombre permet de rendre les opérations bancaires fluides et d'offrir au client une plus grande efficience.

Les clients, étant davantage préoccupés par la protection de leurs données personnelles, requièrent une sécurité sans faille auprès de leurs institutions. Comme décrit dans le cadre théorique, cette thématique est un aspect important de notre ère bancaire. C'est pourquoi, F.D. a insisté sur le fait que au sein de sa banque c'est une priorité sur laquelle ils travaillent quotidiennement.

*"La sécurité de nos applications est une priorité pour rassurer nos clients quant à la protection de leurs données."* F.D.

## HYPOTHÈSES

**Hypothèse 1 : Grâce à l'analyse de données et à l'intelligence artificielle, les banques digitales pourront offrir des services ultra-personnalisés adaptés aux besoins spécifiques de chaque client.**

**Hypothèse 2 : Les applications bancaires et les plateformes en ligne deviendront encore plus intuitives et complètes, permettant aux clients de gérer (presque) tous les aspects de leurs finances de manière autonome.**

**Hypothèse 3 : L'utilisation de la visioconférence et des chatbots sophistiqués pour des consultations financières deviendra la norme en terme de relation client-banque.**

**Hypothèse 4 : Les banques investiront massivement dans la cybersécurité pour protéger les données des clients et renforcer la confiance dans les services numériques.**

**Hypothèse 5 : Le rôle du conseiller bancaire va subir une mutation importante de son corps de travail.**

- **Hypothèse 1 : Grâce à l'analyse de données et à l'intelligence artificielle, les banques digitales pourront offrir des services ultra-personnalisés adaptés aux besoins spécifiques de chaque client**

En effet, comme le considère cette hypothèse, les données des clients sont une ressource fondamentale pour une ultra-personnalisation des services envers ceux-ci. Ces données combinées à l'intelligence artificielle peuvent être traitées et analysées d'une manière très précise afin de pouvoir cibler un besoin chez un client.

D'après les différentes banques interrogées, l'intelligence artificielle a un rôle majeur à jouer. Cependant, pour le moment, ces technologies ne sont pas forcément encore au point et il peut parfois y avoir des manquements ou une mauvaise compréhension par l'intelligence artificielle dans le traitement des données.

D'après les entretiens, cette récolte de données et d'analyse par l'IA manque d'aspect humain. Elle se différencie d'une personne connaissant réellement le client qu'elle peut avoir en face et s'apparente davantage à une table de données indiquant ses achats récurrents, son salaire ou ses différents placements financiers.

Pour conclure, d'après cette étude, nous pouvons confirmer l'hypothèse selon laquelle les données croisées à l'intelligence artificielle permettront d'offrir et de proposer aux clients des services ultra-personnalisés. Néanmoins, un doute peut subsister sur le fait que cette personnalisation puisse à chaque fois être pertinente en fonction des données récoltées.

- **Hypothèse 2 : Les applications bancaires et les plateformes en ligne deviendront encore plus intuitives et complètes, permettant aux clients de gérer (presque) tous les aspects de leurs finances de manière autonome**

À ce jour, les applications mobiles et plateformes des banques classiques et banques en ligne représentent un aspect-clé de leur service bancaire. La plupart des utilisateurs utilisent ce canal pour gérer leur daily banking, contacter un conseiller ou se renseigner sur les différentes offres bancaires. C'est pour cette raison que les banques ont, ces dernières années, investi massivement dans le développement de leurs plateformes et applications, et ce, dans le but de fournir à leur clientèle l'outil le plus ergonomique, intuitif et complet possible.

C'est un point sur lequel les banques continuent de travailler jour après jour. Des classements sont publiés chaque année par différentes institutions décernant le prix de la meilleure application bancaire belge et mondiale. C'est une course à laquelle toutes participent tant elle est importante pour les utilisateurs actuels.

Concernant la deuxième partie de l'hypothèse « ...permettant aux clients de gérer (presque) tous les aspects de leurs finances de manière autonome », cette affirmation reste plus complexe à confirmer. Pour les clients le souhaitant et n'ayant pas forcément de tâches « compliquées » à effectuer, il leur est déjà possible de gérer toutes leurs finances comme ils le souhaitent via leur smartphone. En fonction de leur banque, ils peuvent gérer leurs comptes, posséder une carte, faire des placements, éventuellement faire une demande de prêt hypothécaire et tout cela sans jamais rencontrer leur banquier.

Cependant, il subsiste certains clients plus réticents à la digitalisation, moins enclins à la gestion de leurs activités bancaires par mobile ou qui préfèrent prendre le temps d'aller à la rencontre de leur banquier pour discuter avec lui/elle.

Dans ce cadre-là, nous pouvons confirmer cette hypothèse, car, en se développant, les applications et plateformes deviendront par définition plus intuitives et complètes et elles permettront à tous les clients (qui le souhaitent et le peuvent) de gérer leurs finances de manière autonome.

- **Hypothèse 3 : L'utilisation de la visioconférence et des chatbots sophistiqués pour des consultations financières deviendra la norme en termes de relation client-banque**

L'utilisation d'outils digitaux tels que les visioconférences et chatbots est déjà largement répandue dans la sphère bancaire. De ce qui ressort des différents entretiens, toutes les banques traditionnelles utilisent déjà ces outils pour répondre aux différentes questions de leurs clients par le biais de robots directement intégrés dans les applications mobiles ou par des appels en ligne pour effectuer des tâches bancaires avec un collaborateur de la banque.

Cependant, les différentes personnes interrogées ne tendent pas à dire que cela deviendra la norme. D'après eux, ces outils vont se perfectionner, notamment les robots d'assistance avec intelligence artificielle intégrée, mais ils ne seront pas l'unique manière d'entretenir une relation client-banque.

Certains cas de figure, tels que mentionnés précédemment, se feront toujours par la rencontre avec son banquier comme la gestion de gros portefeuilles d'investissement, la prise de crédit hypothécaire auprès de certaines banques et autres actions majeures financières.

Cette hypothèse est donc à infirmer, même si ces outils auront tout de même leur utilité au quotidien dans l'exécution des tâches bancaires et pour répondre aux interrogations des clients, et ce principalement par des robots dotés d'intelligence artificielle de plus en plus efficace et précise.

- **Hypothèse 4 : Les banques investiront massivement dans la cybersécurité pour protéger les données des clients et renforcer la confiance dans les services numériques**

Afin de répondre à cette hypothèse, il est important de revenir sur deux points majeurs. Le premier concerne la crise de 2008 ayant eu un impact important sur le monde financier et essentiellement sur la confiance des personnes envers leurs institutions bancaires.

Ensuite, plus récemment, nous observons un nombre important d'arnaques aux comptes bancaires, de tentatives de fishing, d'usurpations d'identité, de fraudes à la carte bancaire... Celles-ci ont créé une méfiance accrue de la population envers les banques et les outils digitaux.

La cybersécurité est donc devenue une question essentielle pour les banques dans le but de protéger les données de leurs clients et de réinstaurer la confiance de ceux-ci.

Cette hypothèse est confirmée car elle est déjà d'application. Toutes les banques investissent des sommes conséquentes afin d'assurer une sécurité sans faille à leur clientèle. Des règlementations existent également obligeant les entreprises à investir dans la cybersécurité.

- **Hypothèse 5 : Le rôle du conseiller bancaire va subir une mutation importante de son corps de travail**

Avec la digitalisation des services bancaires, les applications et plateformes et l'autonomie grandissante des utilisateurs, quel sera le rôle du conseiller bancaire dans tout cela ? Le terme de daily banking via ces canaux numériques est régulièrement revenu dans les entretiens. Le métier du conseiller bancaire qui effectuait ces tâches quotidiennes a aujourd'hui pratiquement disparu.

Néanmoins, maintenir une personne de contact auprès de sa banque reste un aspect important pour la plupart de la clientèle. Dans le cadre de décisions importantes ou d'achats

conséquents, avoir un conseiller pour un accompagnement personnalisé est précieux pour une partie des clients.

La tendance principale des réponses indique que le conseiller deviendra un expert en différents sujets dans le but de répondre à un large panel de caractéristiques auprès des clients : aussi bien pour répondre à ses questions, l'accompagner dans la prise d'un crédit hypothécaire ou l'aider dans l'utilisation des outils numériques. Ceci par une prise de contact avec le client qui pourra être physique, numérique ou multicanale.

De manière globale, le rôle du conseiller bancaire va s'élargir pour qu'il puisse prodiguer du conseil, de l'accompagnement et toutes autres tâches à forte valeur ajoutée qui optimalisent l'expérience client.

Cette hypothèse est donc confirmée, bien que cette transition du métier soit déjà existante depuis plusieurs années avec l'essor du digital dans le secteur et l'augmentation de l'autonomie des utilisateurs à travers les applications digitales.

---

## DISCUSSIONS

L'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire se fait fortement ressentir d'après les entretiens et les résultats de mes recherches. La transition s'effectue depuis un certain temps déjà, d'abord avec le développement des applications, la réduction des agences bancaires et le développement de banques uniquement numériques. Cependant, il n'est pas possible de prédire comment sera notre banque de demain.

Les banques évoluent mais les clients également et l'on remarque donc une constante adaptation des uns envers les autres. Les banques doivent particulièrement se démarquer et innover, non seulement pour rester compétitives mais également pour maintenir la clientèle fidélisée depuis plusieurs années. Les clients, eux, ont des attentes différentes qu'auparavant. Les applications les ont rendus financièrement plus autonomes, ce qui ne les oblige plus à se rendre en agence pour une quelconque raison. Cependant, on remarque tout de même chez certains, un attachement à la relation humaine et de confiance envers son banquier. C'est vers lui que ces clients vont se tourner lorsqu'ils auront des décisions financières importantes à prendre tout au long de leur vie. Tous les entretiens avec des membres de banques traditionnelles soulignent l'importance pour leur clientèle d'avoir un point de contact au sein de leur banque.

La cybersécurité est un sujet-clé sur lequel travaillent ces banques pour renforcer la confiance des utilisateurs envers leurs applications et les institutions. Ces dernières années, un grand nombre d'arnaques au portefeuille ou vols de données et autres tentatives de fraudes a engendré la multiplication des règlementations et investissements à ce sujet. C'est un aspect sur lequel les banques travaillent depuis toujours mais qui, d'après elles, reste le point à améliorer pour les années à venir.

Pour toutes ces raisons, il est primordial pour les banques d'aujourd'hui d'être multicanales. Elles se doivent de proposer des points de contact différents, adaptés à chaque profil de client. Malgré le nombre de points de contacts digitaux, ceux-ci doivent rester humanisants. Si j'écris un mail ou un message ce n'est pas forcément un robot qui va me répondre. Un employé de la banque peut me répondre par ces canaux et cette relation sera alors numérique mais entre deux humains. Pour certaines personnes, il est encore compliqué de se faire à l'idée de parler à une machine.

La personnalisation des services proposés grâce aux données récoltées permet également à la clientèle de percevoir une meilleure satisfaction. En proposant des services adaptés aux besoins du client, ceux-ci fidéliseront et engageront le client envers sa banque. La relation client-institution sera alors plus optimale que des services généralisés à toute la clientèle et par conséquent, inadaptés à certains utilisateurs. La transparence envers les données récoltées et les règlementations établies (GDPR) doivent être communiquées aux clients. Le but est de les informer les utilisateurs de l'utilisation de leurs données afin d'offrir une expérience plus personnalisée dans leurs activités bancaires et ce, avec leur consentement.

La personnalisation et le rapport humain sont liés par le fait d'accompagner, dans cette transition numérique, les différents clients pour lesquels les applications et plateformes ne constituent pas leur premier lien avec leur banque ou ceux, réticents à celles-ci.

Accompagner ces personnes dans leurs démarches financières, numériques ou professionnelles constitue un nouveau rôle pour le conseiller bancaire. La digitalisation et l'apparition de canaux numériques ont considérablement transformé leur mission au sein de la banque afin de répondre favorablement aux nouveaux besoins de leur clientèle.

---

## APPORTS

Cette étude et le cadre théorique ont permis, grâce aux informations récoltées, d'établir des hypothèses en lien avec plusieurs aspects de la relation client.

Durant les entretiens, nous avons pu comprendre que la clé d'une relation client optimale en tout point réside dans la réunification de différents éléments à adapter en fonction des clients.

Il n'existe donc pas réellement une manière de gérer la relation client car celle privilégiée par l'un ne conviendra pas forcément à l'autre. Il est donc nécessaire d'envisager les différents cas de figure et d'offrir aux clients une multitude de canaux envisageable aux interactions et une liaison entre ceux-ci. Les différentes entretiens avec des professionnels ont délivré ces éléments essentiels.

Ceux-ci, ont permis de comprendre que les canaux de communication, les outils utilisés et la sécurité des systèmes évoluent et que le rôle du conseiller bancaire est d'accompagner, à leur rythme, ses clients dans ces évolutions.

On peut alors se demander comment ces différents facteurs de la relation pourraient évoluer. Si l'on revient quelques années en arrière, Jean-Michel Sahut et Jean Moussavou avaient, en 2020, imaginé plusieurs scénarii de la banque du futur. (Cf. *ultra* « Perspective d'avenir ») Ceux-ci, a posteriori, se sont tous révélés partiellement vrais ou partiellement faux, en fonction de la vision des choses. Au final, nous constatons que la banque d'aujourd'hui regroupe des éléments de scénarii différents.

Cet exemple met en lumière que les perspectives d'avenir du secteur financier ne sont pas immuables et que probablement certaines projections verront le jour et seront complétées par d'autres.

Cependant, un sujet n'ayant pas été abordé en profondeur lors de mes entretiens, concerne l'avancée commune, par des partenariats ou des collaborations, des fintechs et des banques. Cette conclusion avait pourtant été établie par J.M. Sahut et J. Moussavou (2020) dans un futur plus ou moins proche. Leur vision est partagée par les perspectives établies, selon laquelle nous verrons apparaître davantage ce type de coopération. En effet, il existe une complémentarité évidente entre ces deux propositions bancaires. Un partenariat entre celles-ci ne pourrait qu'enrichir la qualité de la relation banque-client.

Il est intéressant d'assister à la manière dont évoluent les banques et de se rendre compte du tracé suivi. Nous remarquons une forte tendance des banques à automatiser les services classiques et d'autonomiser les utilisateurs afin que l'institution puisse se concentrer sur d'autres aspects plus rentables de ses activités.

On observe une modification forte dans les rôles des employés ainsi que de leurs qualifications et de leur travail journalier. La trajectoire de l'automatisation des tâches administratives et de la récolte et l'analyse de données tend à se diriger vers des outils d'intelligence artificielle. Cela dans le but d'amoindrir les coûts et de permettre à la banque de se concentrer sur des métiers à plus haute valeur ajoutée. Ce sont ces métiers-là qui permettront une plus forte rentabilité et ainsi une pérennité du modèle.

C'est foncièrement ce que les néobanques ont fait avec, d'abord leurs services de base proposés sur des applications ultra-ergonomiques, modernes et peu onéreuses, pour ensuite proposer d'autres services plus spécifiques qui seront plus rentables pour ces banques.

---

## RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

---

### RECOMMANDATIONS

#### 1. Investissement cybersécurité

Comme décrit tout au long de l'étude, l'aspect de la cybersécurité est primordial dans le secteur bancaire. Il est nécessaire pour les banques d'assurer une sécurité sans faille à ses clients. Il faut rétablir cette confiance, fragilisée par différents éléments, des clients envers leur institution. Cela peut se faire de plusieurs manières :

- Il faut prévenir les risques, sensibiliser et assurer une transparence avec les utilisateurs : communiquer avec les clients lorsqu'il y a des risques de fishing ou des tentatives de vol de données pour les inviter à la prudence. Également les encourager à avoir des mots de passe forts et à activer des systèmes à multiples authentifications.
- Assurer des formations aux employés de la banque pour éviter des erreurs pouvant être profitables aux cybercriminels : certaines failles numériques peuvent être créées par l'humain, il est donc nécessaire d'instaurer des formations pointues sur les erreurs à ne pas commettre et les points-clé de la sécurité numérique.
- Développer des systèmes de reconnaissance de fraudes et d'arnaques ultra-performants : grâce aux technologies et notamment à l'intelligence artificielle, la détection de transactions frauduleuses ou suspectes peuvent être détectée de manière très rapide. Ces systèmes sont déjà fortement présents mais peuvent être perfectionnés pour atteindre un taux d'erreur quasiment nul. Ceux-ci permettront d'éviter le vol ou le blanchiment de grandes quantités d'argent sur le territoire.

#### 2. Humanisation des relations

La digitalisation des relations bancaires se développe de plus en plus. La réduction d'agences, d'employés de banque et de points de contact humains renforce l'utilisation des canaux digitaux pour un client pour prendre contact avec sa banque. Cependant, la relation humaine dans la relation client-banque reste, d'après mes recherches, importante pour plusieurs éléments.

Mais avant de développer ces éléments, il serait déraisonnable de dire que la digitalisation n'apporte pas de bonnes choses. Les utilisateurs peuvent effectuer la plupart de leurs tâches eux-mêmes, les rendant plus autonomes et nécessitant moins d'intermédiaires.

En ce qui concerne les avantages de la relation humaine, en premier lieu, toutes les décisions financières conséquentes restent un sujet sur lequel la plupart des clients vont souhaiter être accompagnés et conseillés. Dans le cas de l'achat d'un premier bien immobilier ou la

perception d'un héritage, vu les montants qui peuvent être importants, les protagonistes apprécient souvent d'avoir une personne référente à laquelle ils vont pouvoir se fier.

Deuxièmement, certaines personnes peuvent être moins familières avec le digital. Dans ce cas, il est nécessaire de les accompagner vers la transition digitale afin de leur permettre d'accéder à cette transition et ne pas les négliger.

Troisièmement, la multiplicité des points de contacts offre un large panel de possibilités aux utilisateurs de joindre leur institution bancaire. Malgré tout, la plupart sont désormais digitaux. Offrir la possibilité aux clients de pouvoir joindre par téléphone, par visioconférence ou par rendez-vous un collaborateur humain reste important. La disponibilité et l'instantanéité dans la prise de contact justifiera le prix qu'un client paie auprès de sa banque.

### 3. Nouvelles technologies (Intelligence Artificielle)

Les nouvelles technologies et particulièrement l'intelligence artificielle sont au centre des sujets de discussion concernant l'innovation bancaire. Celle-ci peut apporter de nombreux avantages à la relation client. Elle peut être profitable aussi bien sous forme de robot de discussion instantanée pour répondre aux questions des clients que dans la récolte de données pour offrir aux utilisateurs une expérience personnalisée.

Le développement de chatbots devient courant dans les applications bancaires. Actuellement, ils ne sont pas au maximum de leur performance et les banques investissent dans ces technologies afin de les intégrer au mieux au sein de leurs plateformes. Continuer d'investir dans ce secteur et, comme le disait l'un de mes répondants (Cf. *ultra* « Étude qualitative »), coupler leur robot avec des IA performantes, permettrait de développer des chatbots de grande qualité. Ceux-ci seraient alors capables de répondre à une grande partie des interrogations des clients. Ce qui augmenterait leur satisfaction et expérience client étant donné la qualité et la disponibilité des réponses instantanées.

Ensuite, ces intelligences artificielles peuvent également performer dans la récolte et l'analyse de données. De nombreuses IA excellent déjà dans ce domaine, en les couplant avec des données bancaires, le tout dans le respect des réglementations de protection des données et avec le consentement des utilisateurs. Celles-ci pourraient offrir aux clients des offres adaptées à leurs propres besoins et leur donneraient l'impression d'avoir leur propre banque personnalisée en fonction de leurs critères.

En somme, ces trois éléments réunis constitueraient, selon moi, les piliers d'une relation client solide. Celle-ci, d'une part, digitalisée tout en gardant l'aspect humain, en tirant profit des nouvelles technologies et, d'autre part, en assurant une sécurité irréprochable envers les arnaques et la protection des données.

---

## PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir se base sur les différents entretiens effectués durant l'étude qualitative de ce travail. Elles seront mises en parallèle avec le cadre théorique établi dans la première partie. Ces perspectives seront subdivisées en différents thèmes qui auront chacun leur vision prospective basée sur les sources d'informations analysées. Néanmoins, ces projections peuvent être complémentaires et se compléter.

### 1. La relation client de demain

Tout d'abord, nous avons remarqué le rôle prépondérant du numérique, accentué par la période de pandémie. Celui-ci devient la pièce maîtresse du contact entre un client et sa banque. Les avancées sont rapides et les banques, devancées par les néobanques, combinent rapidement leur retard. Le numérique est donc probablement la pierre angulaire de la banque de demain et différents éléments, inclus dans le terme numérique, sont à prendre en compte.

Tout d'abord, il n'est pas surprenant d'imaginer que l'intelligence artificielle prendra une ampleur majeure dans les services bancaires. Si le secteur continue de développer cet axe, une banque ultra-préditive pourrait voir le jour. Cela signifierait que les clients, en fournissant les données nécessaires, bénéficieraient d'une application entièrement personnalisée et adaptée à leur situation. Toutes les suggestions proposées par leur banque seraient développées en fonction de leur comportement d'utilisation, de leur gestion de budget, de leurs revenus... Ces offres seraient sur mesure et complètement adaptables pour chaque client.

Ces IA seraient également l'outil principal d'intermédiaire entre le client et la banque. Si ces systèmes sont suffisamment développés et peuvent assurer un taux de réponses aux interrogations des clients proche de 100%, il n'y aurait plus de raisons qu'un employé se charge de cette tâche.

Afin d'humaniser cette relation, des intelligences artificielles variées pourraient voir le jour, chacune étant attitrée aux clients, tout comme peut l'être un banquier actuellement. Ces IA pourraient avoir un nom, un avatar et d'autres caractéristiques permettant d'humaniser la relation. On pourrait imaginer différents conseillers virtuels spécialisés chacun dans un secteur précis. Le client, en fonction de ses besoins, fera alors appel au conseiller crédit hypothécaire s'il souhaite acheter un bien, au conseiller investissement s'il souhaite placer et faire fructifier son argent.... Cela permettrait également à la banque de tarifer ces différents services de conseil auprès de sa clientèle.

Malgré tout, la relation avec un humain continuerait d'exister. Celui-ci serait simplement aidé par l'IA dans l'analyse des clients, ce qui permettrait une meilleure compréhension des données. Le conseiller humain pourrait intervenir sur l'aspect émotionnel de la relation client, en comprenant les freins, les peurs et les souhaits de son client. Cela permettrait de créer un véritable accompagnement dans la relation avec son banquier virtuel.

Concrètement, à quoi ressemblerait la banque de détail de demain pour les clients ? Les suppositions peuvent être diverses et variées, mais dans le cadre de ce travail, et sur base des éléments développés, nous pourrions imaginer un client titulaire d'un compte dans une institution bancaire, avec un tarif faible ou nul. Ce compte lui permettrait de gérer l'ensemble de son daily banking personnellement à travers les outils digitaux. S'il le souhaite, un abonnement à tarif annuel pourrait être envisagé pour bénéficier d'un employé attitré capable de répondre à ses interrogations ou de l'accompagner lors de prises de décisions financières importantes.

Dans ce cas de figure, on assisterait donc à une forte digitalisation et robotisation du système. Un client classique n'a que rarement le besoin de prendre des décisions majeures avec un conseiller de sa banque. On peut donc supposer, qu'à l'avenir, 90% des échanges entre un client et sa banque se feront par l'intermédiaire du digital que ce soit à travers son application, son site internet et ses discussions avec des robots performants au sein de ces mêmes outils. Qu'en est-il pour les 10% restants ?

Ceux-ci concerteront les services à haute valeur ajoutée, pour lesquels les banques accorderont encore un accompagnement humain et personnalisé à leurs clients. La gestion de patrimoine, le private banking et certaines demandes de prêt hypothécaire représentent des services auxquels, dans le futur, les employés de banques pourraient être majoritairement confrontés.

## 2. Modèle des banques de demain

Si on s'appuie sur les projections du point précédent, il semblerait que le modèle vers lequel tendent les banques ne nous est pas totalement étranger. Ne serait-ce pas ce que les néobanques ont amené avec leurs propositions ? Elles sont arrivées avec des applications très simples et bien faites pour permettre à leurs utilisateurs d'effectuer leurs tâches les plus récurrentes de manière autonome. Ce qui leur a permis de se concentrer d'avantage sur ce qui est plus compliqué à savoir l'innovation et la facilité d'utilisation.

Actuellement, ce qui différencie encore ces néobanques des banques traditionnelles, c'est l'avance qu'elles ont en termes de digitalisation et d'innovation dans les services proposés. Cependant, les banques traditionnelles aspirent à rattraper leur retard. À l'avenir, nous pourrions alors imaginer des banques traditionnelles aussi digitales que les néobanques actuelles, avec des tarifs tout aussi avantageux.

À ce moment-là, pour quelles raisons un client choisirait-il encore ce que nous appelons aujourd'hui une néobanque ? Pour l'instant, cette question reste en suspens, et il est difficile d'envisager quelles directions prendront ces institutions et quelles innovations elles peuvent encore développer. La concurrence entre les différentes banques se poursuivra. La course à l'innovation, aux technologies et aux offres personnalisées se maintiendra et s'accentuera dans le but de garder un avantage concurrentiel. De plus, la perspective de rachats ou de fusions par ou avec des banques établies reste également une possibilité.

Une autre possibilité serait que toutes les banques s'affilient ou développent des partenariats avec des fintechs innovantes dans le domaine des nouvelles technologies. Ces collaborations permettraient aux banques traditionnelles d'adapter leur modèle sur celui des plateformes numériques. Elles réduiraient leurs coûts et proposeraient une gamme de services élargie grâce aux propositions des fintechs. Différentes offres seraient alors proposées en fonction des différents segments de clients. Les utilisateurs pourraient faire leur choix parmi les options disponibles, qu'ils souhaitent ou non des conseils personnalisés et être accompagnés dans leurs activités bancaires, ou au contraire, gérer eux-mêmes leurs comptes en n'utilisant que la plateforme.

Cela pourrait s'apparenter à une banque reléguée comme l'avaient suggéré Moussavou J. et Sahut J. (2020). Cela signifierait que les banques classiques, en proposant les services actuels, pourraient reléguer la relation client à des fintechs partenaires. Cela assurerait une relation client fluide à travers les canaux numériques déjà maîtrisés par ces dernières.

### 3. La clientèle

Comment la clientèle réagirait-elle à ces modifications dans la gestion bancaire ? Il est complexe d'envisager les motivations et les freins de la population quant à ces différentes perspectives. Néanmoins, d'après les recherches concernant les attentes des clients (Cf. *ultra « Attentes de clients »*) l'autonomie semble être une tendance importante, principalement pour les jeunes générations.

Cependant, avec ces perspectives, la clientèle pourrait s'interroger sur le bon fonctionnement du service client. Évidemment, tant que le système fonctionne et que le client est autonome dans la gestion de ses finances, il en sera ravi. Toutefois, le client pourrait être confronté à différents imprévus tels qu'une panne du système ou un problème lié à son compte. Dans ce cas de figure, on peu s'interroger sur la manière de résoudre cette situation sans avoir de personnes référentes.

On peut également se poser la question de l'aspect générationnel de la clientèle. Certaines personnes considèrent que la rencontre physique au sein de la banque est la seule manière de gérer leurs activités bancaires. Particulièrement les personnes âgées, subissant parfois la fracture numérique, nécessitent encore un accompagnement bancaire pour les tâches les plus simples et réalisable par outil numérique. Celles-ci ont besoin d'être soutenues et aidées dans leurs démarches financières.

### 4. Confiance et sécurité

Dans ce contexte de banque presque entièrement numérique, il est nécessaire de faire d'importants investissements en matière de cybersécurité. L'aspect sécuritaire est l'un des points majeurs sur lequel travaillent les banques car il fait partie des préoccupations des clients. La prévention des arnaques et des fraudes auprès des clients doit se poursuivre. Les

systèmes de lutte contre le blanchiment d'argent et de détection de compte en banque suspect devront être irréprochables.

Les systèmes informatiques se devront d'être assez robustes pour pouvoir déjouer n'importe quelle cyberattaque pouvant entraîner des pannes importantes au niveau bancaire atteignant des millions de clients potentiels. La protection des données se devra également importantes dans le but d'assurer à la clientèle la confidentialité de leurs informations.

Ceci représente la base, en terme de sécurité, que les banques de demain devront assurer. Sans cela, la confiance du client ne sera pas accordée. Un client ne laissera pas un compte ouvert auprès d'une institution en laquelle il n'a pas confiance.

## 5. Rentabilité

Les entreprises bancaires restent des sociétés qui doivent être rentables et cherchent la meilleure manière d'optimiser cette rentabilité. La digitalisation leur permettra l'automatisation d'un grand nombre de processus, de diminuer leurs coûts, aussi bien d'agence que de masse salariale. De plus, elle garantira une accessibilité et une disponibilité de leurs services à toute heure, ce qui contribuera également à améliorer la satisfaction de leurs clients. Dès lors, les investissements réalisés dans ces nouveaux outils auront un impact économique majeur sur d'autres éléments.

En parallèle, les néobanques peinent à être rentables, mis à part Revolut qui depuis quelques années arrive à trouver son équilibre. Cela peut s'expliquer par la croissance fulgurante du nombre de ses clients. Les banques traditionnelles auraient sans doute plus de facilité à adopter ce modèle étant donné leur nombre déjà important de clients. La réduction des charges financières due à la fermeture d'agences et la diminution d'employés favorise la réduction des tarifs mis en place par ces banques pour se rapprocher des modèles néobancaires.

Finalement, si l'on regroupe les perspectives au niveau des différents thèmes, on peut imaginer une banque de plus en plus digitale.. Avec un vieillissement de la population et les nouvelles générations nées à l'ère numérique, cette transition pourra se faire de manière fluide et progressive. Les banques réadapteront leurs modèles pour se diriger vers du conseil personnalisé qui lui sera tarifé à hauteur de la valeur ajoutée pour le client.

Dans ces conseils et ces offres personnalisés, les nouvelles technologies joueront un rôle primordial. Leur développement rapide deviendra tel, que la différence entre un conseiller virtuel et humain ne sera quasiment plus perceptible. La récolte et l'analyse de données par ces intelligences permettront également un service particulièrement développé en matière de compréhension des besoins des utilisateurs.

Néanmoins, pour le bon fonctionnement de ce futur bancaire, il est indispensable pour la banque d'assurer une sécurité sans failles à ses clients. Sans celle-ci, les utilisateurs ne

pourront ni faire confiance au numérique ni à leur institution. Il est donc crucial de communiquer sur les initiatives mises en place par le gouvernement et les entreprises financières sur la sécurité des plateformes, des portefeuilles numériques des clients et sur la protection des données de ceux-ci.

---

## ENJEUX ET OPPORTUNITÉS DE L'AVENIR BANCAIRE

Ces différentes perspectives interpellent tout de même à plusieurs niveaux. Évidemment, la digitalisation débarque avec un tas d'outils géniaux facilitant la gestion, l'utilisation et le rapport au financier. Il n'y a aujourd'hui rien de plus simple que d'effectuer un virement à n'importe qui et à n'importe quelle heure de la journée. Il suffit de posséder un téléphone portable, une connexion internet et une application bancaire reliée à son compte.

Ceci n'était pas imaginable il y a encore moins d'une vingtaine d'années. Aujourd'hui, l'évolution s'accélère, il n'est donc pas possible de déterminer avec précision le fonctionnement de nos institutions dans dix ans.

Il est certain que d'importants enjeux feront face aux perspectives émises dans le point précédent. Voici certains défis majeurs auxquels nous serons probablement confrontés :

1. La réduction du nombre d'emplois : Avec la fermeture des agences et la baisse du nombre d'employés dans celles-ci, le nombre d'emplois tendra à diminuer. Cependant, quel impact aura cette diminution ? Sera-t-elle négative en réduisant le nombre de postes disponibles ? Ou au contraire, impliquera-t-elle le recrutement d'agents plus qualifiés alors responsables des outils digitaux et de la robotisation ?

Durant la fin de la rédaction de ce travail, L'Echo a sorti un article au sujet de la demande croissante de banquiers privés au sein des banques. On remarque, comme l'indique L'Echo, un intérêt pour le conseil en investissement et la gestion de portefeuille car c'est un segment de marché très rentable. Néanmoins, les qualifications requises pour pouvoir envisager de travailler à ce poste dans l'une des grandes banques sont élevées. Les talents sont rares étant donné qu'ils nécessitent de l'expérience, la maîtrise des langues et de bonnes compétences communicatives (Vlassenbroeck X., 2024).

On peut donc déjà imaginer que ce virage vers des emplois plus qualifié et des tâches à plus haute responsabilité a déjà commencé.

2. Cybersécurité : Malgré que le sujet ait été abordé dans les perspectives futures, l'aspect de la sécurité des systèmes reste un enjeu majeur pour des potentielles banques numériques. Comment réagiraient les institutions en cas de panne généralisée ? Que mettrait-elle en place pour éviter les fraudes et les arnaques ? En cas de problème majeur, quelles initiatives seraient mises en place par les banques pour assurer aux clients une protection totale de leurs données et de leur portefeuille ? Ces différentes questions sont déjà d'actualité et seront des priorités

pour les gouvernements et le secteur financier tant qu'une réponse adéquate ne sera pas apportée.

3. Opinion public : Le succès des banques totalement numériques ne peut pas être remis en cause puisqu'elles ont trouvé leur clientèle et séduisent de plus en plus. Toutefois, seront-elles adaptées au grand public ? Tout le monde arrivera-t-il à y trouver son compte ? Il est légitime de s'interroger sur ces sujets étant donné le nombre encore important de personnes réticentes à l'idée de gérer l'entièreté de leurs finances à travers le numérique. La fracture numérique déjà existante ne pourrait-elle pas s'accroître avec ces nouvelles méthodes de fonctionnement ? Cependant, avec le vieillissement de la population et les nouvelles générations plus enclines à la transition, cette question pourrait ne plus en être une à l'avenir.

## CONCLUSION

À travers ce mémoire, la digitalisation et les nouveaux acteurs bancaires ont été étudiés afin d'analyser la manière dont ceux-ci impactent la relation client au sein des banques traditionnelles. Ces nouvelles banques, axées sur la performance et la simplicité, privilégient les outils digitaux de communication entre une banque et son client au détriment de la relation humaine : différents facteurs viennent influencer et jouer un rôle précis dans la mutation de celle-ci.

L'adaptation des banques traditionnelles à ces nouvelles méthodes représente l'élément central de recherche de ce mémoire. Les procédés qu'elles mettent en place pour satisfaire les demandes diverses et variées des clients ont été abordés. Sur cette base, des perspectives d'avenir ont été établies afin de répondre aux différentes hypothèses formulées dans le cadre de ce travail. De plus, toutes ces recherches théoriques et pratiques ont permis de pouvoir répondre à la question de recherche de départ : « Quelles sont les perspectives d'avenir pour la relation client en banque dans un contexte de digitalisation et d'apparition massive de néobanques et fintechs bancaires ? »

Le cadre pratique de cette recherche ainsi que les entretiens réalisés avec des professionnels ont permis d'avoir une expertise du secteur bancaire en constante évolution. Ces interviews ont permis de comprendre la manière dont la théorie établie était implantée au sein de leurs différentes institutions. Néanmoins, le panel de répondants, ne concernant que quelques grandes banques belges, n'est donc pas totalement représentatif de l'ensemble des banques.

En outre, le cadre théorique ainsi que l'étude qualitative menée ont permis de déceler les différences saillantes entre les néobanques et les banques classiques sur des aspects de communication, de personnalisation et de relation client. Ces observations et constats ont permis d'infirmer et/ou de confirmer les hypothèses établies. Grâce à cela, des perspectives d'avenir ont été formulées afin que la relation client puisse, dans le futur, se construire de manière optimale. Néanmoins, celles-ci restent des projections. En effet, vu la vitesse à laquelle évolue le secteur, il semble difficile de déterminer avec certitude l'approche à adopter dans la relation client de demain. D'autant plus que tous ces changements ne semblent pas prêts à s'arrêter et principalement au niveau des échanges entre le client et sa banque. Ceux-ci ne cesseront d'évoluer avec l'arrivée de toutes les nouvelles technologies.

En effet, il n'est pas envisageable d'imaginer la relation client future sans intelligence artificielle ni cybersécurité infaillible. Ces deux composantes sont, à l'issue de ce mémoire, les principaux outils à développer à l'avenir au niveau de la relation banque-client car elles lui permettront d'être instantanée, efficace et la plus sécurisée possible. Ce sont, d'ailleurs, ces mêmes critères qui, aujourd'hui, sont indispensables aux yeux des clients pour fonder une relation de confiance avec leur banque.

Par ailleurs, la course à cette digitalisation et aux nouvelles technologies va certainement perdurer, créant, ainsi, une concurrence accrue entre les opérateurs sur le marché : d'un côté, avec les néobanques et banques en ligne, souvent plus agiles et enclines aux changements, et de l'autre, les banques traditionnelles déjà bien établies aux yeux de la population.

Néanmoins, celles-ci semblent pouvoir cohabiter, proposant des offres différentes et adaptées à des besoins distincts. Une collaboration de ces deux types d'institutions pourrait s'installer dans le futur proposant des systèmes bancaires ingénieux et novateurs.

Concernant la clientèle, elle semble s'adapter, à son rythme, à ces nouvelles méthodes de communication avec leur banque et aux diverses transformations digitales.

Certains privilégieront sans cesse le contact humain, là où d'autres mèneront la majeure partie de leurs activités financières à travers leur téléphone portable, ne rencontrant un employé de banque que lors d'opérations exceptionnelles.

Les nouvelles générations, ayant grandi avec les applications bancaires et n'ayant que très peu pris de contact avec leurs institutions hors des canaux numériques, suppléeront sur une génération de daily banking en agence.

Le futur des interactions avec les clients paraît donc varié et adapté aux désirs du client en invitant, tout même, à l'autonomie des personnes. Cela pourrait donc se faire à travers les plateformes et les applications sur lesquelles les utilisateurs trouveront les réponses à pratiquement toutes leurs démarches et interrogations.

En conclusion, bien que la digitalisation offre des opportunités aux banques, celles-ci doivent constamment s'adapter aux nouvelles méthodes de fonctionnement et continuer d'innover. De plus, la collaboration avec les fintechs leur permettra également de continuer cette transformation ainsi que le développement de nouvelles technologies.

L'impact de toutes ces transformations interroge également sur ce qui pourrait survenir en cas de panne informatique mondiale, ou même localisée, mais aussi la manière dont les clients réagiraient face à cela. Nous pourrions imaginer des milliers voire des millions de clients nécessitant une utilisation bancaire et ne pouvant pas se rendre sur leur application ou plateforme, se ruer auprès d'agences et inonder les call-centers ou d'autres services de communication pour obtenir des réponses à leurs demandes et leurs inquiétudes.

Toutefois, des enjeux subsistent quant aux emplois, à la cybersécurité ou encore aux personnes dites « moins digitales ». Ceux-ci soulèvent des questions qui pourraient elles-mêmes faire l'étude d'un travail ultérieur et plus approfondi sur ces questions-là. Le sujet ouvre donc un vaste champ d'interrogations, auquel, seul l'avenir pourra nous répondre.

## SOURCES

- Admin. (2024, 30 Avril). *L'Open Banking : une révolution pour le secteur financier.* Trustpair. <https://trustpair.fr/blog/open-banking-revolution-pour-le-secteur-financier/>
- Agarwal, N. (2023, 11 December). *Neobanks of the future.* LeadSquared. <https://www.leadsquared.com/industries/banking/neobanks/>
- Alliancy. (2023, 17 Mai). *Etude : 3 banques sur 4 prévoient de nouer des partenariats Fintechs.* Alliancy. <https://www.alliancy.fr/3-banques-sur-4-partenariats-fintechs>
- Bain & Company. (2023). GLOBAL BANKING REPORT 2023. Bain & Company
- Banque Centrale Européenne. (2024). *L'euro numérique.* BCE. [https://www.ecb.europa.eu/euro/digital\\_euro/html/index.fr.html#:~:text=Un%20euro%20num%C3%A9rique%20serait%20conserv%C3%A9,en%20ligne%20et%20hors%20ligne](https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.fr.html#:~:text=Un%20euro%20num%C3%A9rique%20serait%20conserv%C3%A9,en%20ligne%20et%20hors%20ligne).
- Banque de France. (s.d.). *Moyens de paiement : les paiements en question.* Banque de France Eurosystème. [https://www.banque-france.fr/fr/strategie-monetaire/moyens-de-paiement/cnmp/paiements\\_en\\_question#:~:text=par%20la%20DSP2-,La%20deuxi%C3%A8me%20directive%20europ%C3%A9enne%20sur%20les%20services%20de%20paiement%20\(DSP2,paiements%20%C3%A0%20l'%C3%A9chelle%20europ%C3%A9enne](https://www.banque-france.fr/fr/strategie-monetaire/moyens-de-paiement/cnmp/paiements_en_question#:~:text=par%20la%20DSP2-,La%20deuxi%C3%A8me%20directive%20europ%C3%A9enne%20sur%20les%20services%20de%20paiement%20(DSP2,paiements%20%C3%A0%20l'%C3%A9chelle%20europ%C3%A9enne).
- Batra, A. & Dasilva, G. (s.d.). *Authentification forte du client.* Stripe. <https://stripe.com/fr/guides/strong-customer-authentication>
- Baud, P. L. (2023, 16 Novembre). *Quel rôle pour les néobanques vertes?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/news/story/quel-r%C3%B4le-pour-les-n%C3%A9obanques-vertes-6500210/>
- Bellens, J., Lele, N. & Mannamkery, R. (2021, 7 Octobre). *How can banks transform for a new generation and customers?.* EY. [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-banks-transform-for-a-new-generation-of-customers](https://www.ey.com/en_gl/insights/banking-capital-markets/how-can-banks-transform-for-a-new-generation-of-customers)
- Biermé, M. (2024, 26 Avril). *Le travail de 3,3 millions de Belges pourrait être affecté par l'IA, selon une étude.* LE SOIR. <https://www.lesoir.be/583807/article/2024-04-26/le-travail-de-33-millions-de-belges-pourrait-etre-affecte-par-lia-selon-une>
- BLOCKDATA. (2022, Mai). *Top banks investing in crypto & blockchain companies.* Blockdata. [https://research-assets.cbinsights.com/2022/09/07125220/Top-Banks-Investing-in-Blockchain-or-Crypto-August-2021-May-2022\\_NS\\_14\\_06\\_2022-3.jpg](https://research-assets.cbinsights.com/2022/09/07125220/Top-Banks-Investing-in-Blockchain-or-Crypto-August-2021-May-2022_NS_14_06_2022-3.jpg)
- BNP PARIBAS FORTIS. (s.d.). *Particuliers / BNP Paribas Fortis.* <https://www.bnpparibasfortis.be/fr/public/particuliers>

BNP PARIBAS. (2021, 3 Mars). *BNP Paribas Partners with Token to launch « Instanea » an instant payment initiative for its merchants customers across Europe.* BNP Paribas. <https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribas-partners-token-launch-instanea-instant-payment-initiative-merchants-customers-europe>

BNP PARIBAS FORTIS SA. (2024, 17 juillet). *Liste des Tarifs - Produits et services à usage privé.* BNP PARIBAS FORTIS. <https://www.bnpparibasfortis.be/rsc/contrib/document/1-Website/5-Docserver/BNP/F01400F.pdf>

BNP PARIBAS FORTIS SA. (s.d.). *Tarif : Dépôts d'épargne et comptes à terme pour personnes morales.* BNP PARIBAS FORTIS. <https://companies.bnpparibasfortis.be/en/tariffs/tariff?n=charges-savings-accounts-and-fixed-term-accounts-for-legal-entities>

Broens, B. (2024, 8 mai). *Près de 10 % des agences bancaires ont disparu en 2023.* L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/banques/pres-de-10-des-agences-bancaires-ont-disparu-en-2023/10545127.html#:~:text=Selon%20la%20f%C3%A9d%C3%A9ration%20sectorielle%2C%20Febelfin,%2C7%20%25%20%C3%A0%203.243%20agences.>

Bouget, S. (2023, 31 mai). *Banque en ligne : les néobanques sont-elles de vraies banques ?.* Moneyvox. <https://www.moneyvox.fr/banque-en-ligne/actualites/93046/les-neobanques-sont-elles-de-vraies-banques>

Buchmaier, P. (2024, 26 Juin). *La Banque Nouvelle Génération : Le plan de Croissance de Plug & Bank pour les Fintechs & les Neo-banques.* Synpulse. <https://www.synpulse.com/fr/insights/next-gen-banking-plug-banks-blueprint-for-fintech-and-neobank-growth>

Bunq. (2024). *Annual Report & Financial Statements 2023.* <https://static.bunq.com/framer/documents/Report-Annual-EN-2023.pdf>

Buron, S. (2024, 3 juillet). *Année record pour la néobanque Revolut qui voit ses bénéfices exploser.* Trends-Tendances. <https://trends.levif.be/a-la-une/banque/annee-record-pour-la-neobanque-revolut-qui-voit-ses-benefices-exploser/>

Byron, S. (2024, 25 Mars). *Universal Banking : Navigating digital evolution and the future of banking.* FINASTRA. <https://www.finastra.com/viewpoints/articles/universal-banking-navigating-digital-evolution-and-future-banking>

CBC. (2023, 2 octobre). *CBC Mobile élue meilleure app bancaire de Belgique et classée dans le top 3 mondial !* - Private Banking CBC. CBC. <https://www.cbc.be/private-banking/fr/a-propos-de-nous/actualite/20231002-cbc-mobile-meilleure-app-bancaire-belgique.html>

CGI Group Inc. (2015). *ÉTUDE MONDIALE DE L'EXPÉRIENCE BANCAIRE DES CONSOMMATEURS DE CGI 2015*. CGI.

Clerc, L., Moraglia, A., & Peyron, S. (2019). *Les néobanques vont-elles bouleverser leur secteur d'activité ?* REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE, 2019/3(N° 135), 165-180. Éditions Association Europe Finances Régulations. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2019-3-page-165.htm>

Cloudflare. (s.d.). *Qu'est-ce que le cloud computing?*

Cloudflare. <https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/cloud/what-is-the-cloud/#:~:text=Le%20terme%20«%20cloud%20»%20désigne%20les,répartis%20dans%20le%20monde%20entier>

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (s.d.). *Blockchain*. CNIL. <https://www.cnil.fr/fr/definition/blockchain>

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (s.d.). *Le phishing, c'est quoi?* CNIL. <https://www.cnil.fr/fr/cnil-direct/question/le-phishing-cest-q-quoi#:~:text=L'hameçonnage%20ou%20phishing%20est,le%20nom%20de%20cet%20organisme>

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (s.d.). *Interface de programmation d'application (API)*. CNIL. [https://www.cnil.fr/fr/definition/interface-de-programmation-dapplication-api#:~:text=Une%20API%20\(application%20programming%20interface,des%20donn%C3%A9es%20et%20des%20fonctionnalit%C3%A9s.](https://www.cnil.fr/fr/definition/interface-de-programmation-dapplication-api#:~:text=Une%20API%20(application%20programming%20interface,des%20donn%C3%A9es%20et%20des%20fonctionnalit%C3%A9s.)

Dalla Pozza, I. & Texier, L. (2017). *Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance*. Management & Prospective, 34, 141-156. <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0141>

Davidsen, A. (2024, 8 Février). *Les néobanques adoptent des pratiques écologiques pour promouvoir une banque durable*. Neolista. <https://neolista.com/fr/blog/les-neobanques-adoptent-des-pratiques-ecologiques-pour-promouvoir-une-banque-durable>

Dognin, T. (2019, 31 Juillet ). *Banque « multicanal » : comment lutter contre la fraude ?* - IBM-France. IBM-France.

Etudes et Analyses. (2021, 9 Décembre). *La chaîne de valeur, exemple concret d'une banque E&A*. <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/chaine-valeur-exemple-concret-une-banque-09-12-2021.html>

European Central Bank. (2024, 24 juin). *Timeline and progress on a digital euro*. BCE. [https://www.ecb.europa.eu/euro/digital\\_euro/progress/html/index.fr.html](https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/progress/html/index.fr.html)

FEBELFIN. (s.d.). *Service bancaire universel*. Febelfin. <https://febelfin.be/fr/services/service-bancaire-universel>.

Forrester. (2022, 18 October). *Forrester European Banking CX Index 2022: UK banks continue to provide the best CX in Europe* - Forrester. <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-european-banking-cx-index-2022-uk-banks-continue-to-provide-the-best-cx-in-europe/>

France, T. (2021, 25 Juin). *Opinion | Banques traditionnelles : vers une hyper-personnalisation de la relation client*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-banques-traditionnelles-vers-une-hyper-personnalisation-de-la-relation-client-1326924>

Franck, J. (2023, 20 Avril). *La cybersécurité va-t-elle connaître un âge d'or?* In CBC. <https://www.cbc.be/particuliers/fr/placements/investissement-thematique/avancez-pour-investir-dans-avenir/la-cybersecurite-va-t-elle-connaître-un-age-d-or.html>

François, A. (2024, 23 Avril). *Qu'est-ce qu'une néobanque pour professionnels ?* propulsebyca.fr. <https://propulsebyca.fr/compte-pro/neobanque>

FSMA. (s.d.). *Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*. FSMA. <https://www.fsma.be/fr/lutte-contre-le-blanchiment-de-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme#:~:text=La%20loi%20LBC%2FFT%20>

Gabel, R. (2022, 6 Janvier). *La banque mobile N26 accusée de fermeture abusive de comptes*. La Croix. <https://www.la-croix.com/Economie/banque-mobile-N26-accusee-fermeture-abusive-comptes-2022-01-06-1201193461>

Garcia, E. (2021, 30 mai). *La montée du digital, une nécessité pour le secteur bancaire*. M&BD. <https://www.mbdconsulting.ch/publications/monTEE-du-digital-necessaire-secteur-bancaire#:~:text=Les%20banques%20se%20sont%20tourn%C3%A9es,leur%20proposent%20une%20r%C3%A9elle%20exp%C3%A9rience.>

Gaudiaut, T. (2024, 17 mai). *Le boom des néobanques*. Statista Daily Data. <https://fr.statista.com/infographie/32280/neobanques-evolution-nombre-de-clients-et-valeur-des-transactions/>

Girault, J-B., Menguy, C., Malefant, E., & Laine, N. (2018 Décembre). *Rapport : Nouvelles compétences, transformation des métiers à l'horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement*. Observatoire des métiers & HTS Consulting. [https://www.observatoire-metiers-banque.fr/wp-content/uploads/2022/11/Etude\\_competences\\_métiers\\_2025\\_web.pdf](https://www.observatoire-metiers-banque.fr/wp-content/uploads/2022/11/Etude_competences_métiers_2025_web.pdf)

Godart, P. C. (2019, 10 juillet). *Ces néobanques qui séduisent les entrepreneurs nomades*. Le Soir. <https://www.lesoir.be/280301/article/2019-07-10/ces-neobanques-qui-seduisent-les-entrepreneurs-nomades>

Goguel, A. & Chikh, S. (2023, 28 août). *Les néobanques vont-elles remplacer les banques traditionnelles?* SKEMA Business School. <https://knowledge.skema-bs.fr/neobanques-replacer-banques-numerique-compte/>

Green-Got. (s.d.). *Changez le monde avec un compte éthique*. Green-Got. <https://green-got.com/>

Grinbaum, J. (2024, 31 Janvier). *Expérience client : comment les néobanques peuvent-elles conserver une longueur d'avance?* JDN. <https://www.journaldunet.com/fintech/1527591-services-financiers-comment-les-neo-banques-peuvent-elles-conserver-une-longueur-d-avance/>

Guinot, D. (2024, 29 mai). *La néobanque N26 autorisée à repartir à la conquête de clients*. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/societes/la-neobanque-n26-autorisee-a-repartir-a-la-conquete-de-clients-20240528>

Hello bank!. (2024). *Hello bank! Belgium Services*. Hello bank!. <https://www.hellobank.be>

IBM. (s.d.). *Qu'est-ce qu'un chatbot?* IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/chatbots>

ING Belgique. (2024, 26 Avril). Communiqué de presse. *ING Economic Focus : L'emploi de 3,3 millions de Belges est fortement exposé à l'intelligence Artificielle*. ING Belgique. <https://newsroom.ing.be/ing-economic-focus--lemploi-de-33-millions-de-belges-est-fortement-expose-a-lintelligence-artificielle>

ING Corporate Communications. (2024, 1<sup>er</sup> Février). *4Q/FY2023 ING Press Release*. ING : Amsterdam. <https://www.ing.com/Newsroom/News/Press-releases/4QFY2023-ING-press-release-1.htm>

Ipsos. (2023, Juillet). *Enquête : Les jeunes Belges s'ouvrent à l'application de l'IA dans le secteur bancaire*. Réalisée en Belgique et pour le compte de Beobank. [https://www.beobank.be/sites/default/files/2023-10/CP\\_Les%20jeunes%20Belges%20s'ouvrent%20à%20l'application%20de%20l'IA%20dans%20le%20secteur%20bancaire.pdf](https://www.beobank.be/sites/default/files/2023-10/CP_Les%20jeunes%20Belges%20s'ouvrent%20à%20l'application%20de%20l'IA%20dans%20le%20secteur%20bancaire.pdf)

Kearns, J. (2023, Décembre). *L'intelligence artificielle et le secteur financier*. IMF : Finances & Développement. <https://www.imf.org/fr/Publications/fandd/issues/2023/12/AI-reverberations-across-finance-Kearns>

Keytrade Bank. (2024). *Keytrade Bank Belgium Services*. Keytrade Bank. <https://www.keytradebank.be/en>

KPMG (2022). *Global Insights - Global fintech investment falls to \$164,1 billion following record 2021.* KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/02/pulse-of-fintech-h2-2022-global-insight.html>

Larousse. (s.d.). *Fintech.* Dictionnaire en ligne. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fintech/188520#:~:text=%EE%A0%AC%20fintech&text=1>

Larousse. (s.d.). *Néobanque.* Dans Dictionnaire en ligne. [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/néobanque/188615#:~:text=%E0%A0%AC%20n%C3%A9obanque&text=Start%2Dup%20du%20secteur%20financier,de%20compte%2C%20carte%20bancaire\).](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/néobanque/188615#:~:text=%E0%A0%AC%20n%C3%A9obanque&text=Start%2Dup%20du%20secteur%20financier,de%20compte%2C%20carte%20bancaire).)

Lederer, É. (2024, 24 Juin). *L'IA pourrait faire gagner aux banques 170 milliards de dollars en 2028.* Les Echos. <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/la-pourrait-faire-gagner-aux-banques-170-milliards-de-dollars-en-2028-2103370>

Lelièvre, V. (2023, 5 Avril). *Coopération entre banques et fintechs : où en est-on?* The Conversation. <https://theconversation.com/cooperation-entre-banques-et-fintechs-ou-en-est-on-202689#:~:text=Des%20partenariats%20concernent%20aussi%20des,les%20banques%20%C3%A0%20leurs%20clients>.

Lenoir, T. (2024, 21 Mai). *Communiqué de presse : Déclaration sur l'amende prononcée par l'Autorité Fédérale de Supervision Financière (BaFin) envers N26 Bank AG du 9 mai 2024.* N26 The Mobile Bank. <https://n26.com/fr-fr/presse/communique-de-presse/declaration-sur-l-amende-prononcee-par-l-autorite-federale-de-supervision-financiere>

Lindström, V. & Nilsson, N. (2023, 19 mai). *The sudden rise of neobanks and the threat it poses upon the traditional banking system.* International Management, Jönköping University, Sweden. <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1763436/FULLTEXT01.pdf>

Loi LBC/FT du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces. Publié au Moniteur belge le 6 octobre 2017. Mise à jour le 9 février 2024.

Loi n°2014003194 du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit (1). Publiée au Moniteur belge le 07 mai 2014.

Louis, E. (2024, 7 Juin). Les défis du recrutement dans le secteur bancaire : trouver des talents dans un marché compétitif. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/les-defis-du-recrutement-dans-le-secteur-bancaire-trouver-louis-3a6we/>

Lumoa. (2023). *CONSUMER EXPECTATIONS FOR DIGITAL BANKING SERVICES IN 2023.* Lumoa.

Major, F. & Major, J-F. (2022). *Petites histoires de gros dollars. Un monde différent.* ISBN 9782924973721

Martins, J. (2024, Février). *Qu'est-ce qu'un indicateur de performance, ou KPI?* Asansa. <https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi>

Michel, M. (2022, 26 Avril). *Quelle garantie pour vos dépôts dans une néo-banque?.* L'ECHO. <https://www.lecho.be/monargent/analyse/banque-et-assurances/quelle-garantie-pour-vos-depots-dans-une-neo-banque/10383073.html>

Mignot, V. (2023, 2 Mars). *Deux néobanques gagnent de l'argent pour la première fois.* Moneyvox. <https://www.moneyvox.fr/banque-en-ligne/actualites/92004/deux-neobanques-gagnent-de-argent-pour-la-premiere-fois#:~:text=Une%20dizaine%20d'ann%C3%A9es%20apr%C3%A8s,premi%C3%A8re%20fois%20de%20leur%20histoire.&text=Le%20mod%C3%A8le%20%C3%A9conomique%20des%20n%C3%A9obanques,permettre%20d'atteindre%20la%20rentabilit%C3%A9%20%3F>

Milinchuk, A. (2021, 5 Septembre). *The Growth of Sustainable Investing.* Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/money-finance/the-growth-of-sustainable-investing/379892>

MoneyVox. (2024, 5 août). *Néobanque : le comparatif des banques mobiles.* Moneyvox. <https://www.moneyvox.fr/banque-mobile/>

MoneyVox Actu. (2023, 2 mars). *Deux néobanques gagnent de l'argent pour la première fois.* <https://www.moneyvox.fr/banque-en-ligne/actualites/92004/deux-neobanques-gagnent-de-argent-pour-la-premiere-fois#:~:text=Une%20dizaine%20d'ann%C3%A9es%20apr%C3%A8s,premi%C3%A8re%20fois%20de%20leur%20histoire>

Montalbano, E. (2024, 19 Avril). *Dans la banque, l'IA menace déjà des postes de débutants.* <https://www.cio-online.com/actualites/lire-dans-la-banque-l-ia-menace-deja-les-postes-de-debutants-15600.html>

Morgante, V. (2024, 13 Mai). *DSP2 et authentification forte : que prévoit la directive européenne ?* Certeurope. <https://www.certeurope.fr/blog/dsp2-et-authentification-forte-que-prevoit-la-directive-europeenne/#:~:text=La%20directive%20sur%20les%20services,pour%20les%20paiements%20en%20ligne>

Moussavou, J. & Sahut, J. (2020). *Quel modèle bancaire à l'ère des FinTechs ? Scénarios prospectifs et perspective stratégique.* Management & Avenir, 118, 89-109. <https://doi.org/10.3917/mav.118.0089>

Muller, X. (2020). *Etude : « Business Agility » dans la banque de détail.* Deloitte. <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/services-financier/articles/business-agility.html>

N26. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une licence bancaire ? Que garantit-elle ?* N26. <https://n26.com/fr-fr/licence-bancaire#:~:text=Une%20licence%20bancaire%20certifie%20qu,institution%20que%20vous%20avez%20choisie.>

N26. (2024). *N26 Belgium Services.* N26. <https://n26.com/en-be>

N26. (2024, 15 mai). *Guide de sécurité en ligne : découvrez nos conseils.* N26 - Blog. <https://n26.com/fr-fr/blog/guide-securite-en-ligne?ch=securityPage>

Nandjui, J. (2024, 7 Février). *Pourquoi, avec la GenZ, les banques ont du soucis à se faire ?.* Les Echos Start. <https://start.lesechos.fr/societe/economie/pourquoi-avec-la-genz-les-banques-ont-du-souci-a-se-faire-2074614#:~:text=Autre%20enseignement%20de%20cette%20%C3%A9tude,valoriser%20le%20conseil%20%C3%A0%20distance%20.>

Neolista. (2023, 28 Décembre). *Les néobanques, comment gagnent-elles de l'argent ?* Neolista. <https://neolista.com/fr/blog/les-neobanques-comment-gagnent-elles-de-l-argent>

Nucci, A. (2024, 21 March). *Role of AI in fintech: benefits and use cases.* Aisera: Best Generative AI Platform for Enterprise. <https://aisera.com/blog/ai-in-fintech/>

ONEY. (2023, 15 Novembre). *Bénéfices des néo-banques sur banques, retailers et clients.* In Oney. <https://partners.oney.com/news/expertise-paiement/lessor-des-neo-banques-quel-est-son-impact-sur-les-relations-entre-banques-retailers-et-clients>

Oubrier, A. (2024, 14 Mai). *Bunq atteint les 12,5 millions d'utilisateurs.* L'Agefi. <https://www.agefi.fr/news/tech-finance/bunq-atteint-les-12-5-millions-dutilisateurs#:~:text=La%20n%C3%A9obanque%20continue%20d'enrichir,et%20une%20nouvelle%20assurance%20voyage.>

Ouest-France. (2023, 14 Juin). *Revolut: Découvrez les incroyables avantages de la banque aux 30 millions de clients dans le monde.* Ouest-France. Retrieved from <https://www.ouest-france.fr/shopping/finance/banque/revolut-decouvrez-les-incroyables-avantages-de-la-banque-aux-30-millions-de-clients-dans-le-monde-613b5934-0eaa-11ee-ac50-49f0bebc2afc>

Olanrewaju, T. (2014, 1 July). *The rise of the digital bank*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>

Pierali, A. (2023). *Comment l'utilisation des données de comportements peut aider les banques à personnaliser l'expérience client ?* TNP Consultants. <https://www.tnpconsultants.com/blog-comment-lutilisation-des-donnees-de-comportement-peut-aider-les-banques-a-personnaliser-lexperience-client-2/>

Pignot, L. (2022, 20 Juillet). *Les plus grandes banques succombent à la blockchain*. Zonebourse. <https://www.zonebourse.com/actualite-bourse/Les-plusgrandes-banques-succombent-a-la-blockchain-41029694/>

Pujol, G. (2024, 19 Février). *Avec sa technologie de pointe basée sur l'IA, Revolut protège ses clients contre les escroqueries à la carte bancaire*. Journal Du Geek. <https://www.journaldugeek.com/2024/02/19/avec-sa-technologie-de-pointe-basee-sur-ia-revolut-protege-ses-clients-contre-les-escroqueries-a-la-carte-bancaire/>

Polluver, K. (2024, Avril). *La politique de l'innovation*. Parlement Européen - Fiches techniques sur l'Union Européenne. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/67/la-politique-de-l-innovation>

Poxon, G. (2023, 1er Avril). *Using technology and fintech partnerships to scale ESG-related lending and corporate banking*. FINASTRA. <https://www.finastra.com/viewpoints/articles/using-technology-and-fintech-partnerships-scale-esg-related-lending-and>

PricewaterhouseCoopers (PWC). (s.d.). *La technologie Blockchain pour les institutions financières : quels enjeux ?* PwC. <https://www.pwc.fr/fr/expertises/conseil/technology/blockchain/la-technologie-blockchain-pour-les-institutions-financieres.html#:~:text=Elle%20offre%20un%20registre%20centralis%C3%A9,sur%20les%C3%A8s%20consensus>

Pure illusion. (s.d.). *Définition de la Fidélisation*. Pureillusion-2021. <https://www.pure-illusion.com/lexique/definition-fidelisation#:~:text=La%20fid%C3%A9lisation%20est%20un%20concept,d%C3%A9finitivement%20ou%20moins%20long.>

Quoistiaux, G. (2023, 29 juillet). *Revolut atteint 375.000 clients en Belgique et installe une antenne locale*. L'ECHO. <https://www.lecho.be/entreprises/banques/revolut-atteint-375-000-clients-en-belgique-et-installe-une-antenne-locale/10483377.html>

Quoistiaux, G. (2023, 28 septembre). *KBC et Belfius restent dans le top 4 mondial des meilleures apps bancaires*. L'ECHO. <https://www.lecho.be/entreprises/banques/kbc-et-belfius-restent-dans-le-top-4-mondial-des-meilleures-apps-bancaires/10495470.html#:~:text=Le%20classement%202023%20des%20meilleurs,e%20et%204e%20position>.

Remue, D. (2023). *Pulse of Fintech - Biannual analysis of global fintech funding*. KPMG. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2024/02/ba-pulse-of-fintech-h2-2023.html>

Remue, D. (2023). *Etude KPMG en Belgique pour Febelfin - Les banques belges offrent le meilleur rapport qualité-prix pour tous les types de clientèle*. KPMG. <https://kpmg.com/be/fr/home/media/press-releases/2023/11/ba-les-banques-belges-offrent-le-meilleur-rapport-qualite-prix-pour-tous-les-types-de-clientele.html>

Revolut. (2024). *Choisissez votre abonnement*. <https://www.revolut.com/fr-BE/our-pricing-plans/>

Revolut. (2024). *Revolut Belgium Services*. Revolut. <https://www.revolut.com/be/>

Revolut. (s. d.). *Pricing and Fees*. Revolut. <https://www.revolut.com>

Sahut, J-M. (2023, 6 Février). *Quelles mutations à venir des métiers et de l'emploi dans la banque et finance?*. In IDRAC Business School, France. [https://cofeb.bceao.int/sites/default/files/inline-files/Pr%C3%A9sentation%20sur%20les%20Mutations%20des%20m%C3%A9tiers%20de%20la%20banque\\_SAHUT%20du%206%20f%C3%A9vrier%202023.pdf](https://cofeb.bceao.int/sites/default/files/inline-files/Pr%C3%A9sentation%20sur%20les%20Mutations%20des%20m%C3%A9tiers%20de%20la%20banque_SAHUT%20du%206%20f%C3%A9vrier%202023.pdf)

Sahut, J-M. & Moussavou, J. (2020, Septembre). *Quel modèle bancaire à l'ère des FinTechs? Scénarios prospectifs et perspective stratégique*. In Management & Avenir. DOI: 10.3917/mav.118.0089.

Sala, J. (2019, 21 mars). *Etude : IA et relation client dans les banques et assurances*. In Golem.ai. [https://www.veillemag.com/Etude-IA-et-relation-client-dans-les-banques-et-assurances\\_a3737.html#:~:text=La%20perception%20de%20l'IA,du%20temps%20pour%20les%20collaborateurs](https://www.veillemag.com/Etude-IA-et-relation-client-dans-les-banques-et-assurances_a3737.html#:~:text=La%20perception%20de%20l'IA,du%20temps%20pour%20les%20collaborateurs)

SAP. (s.d.). *Qu'est-ce que le Machine Learning?* SAP. <https://www.sap.com/belgique/products/artificial-intelligence/what-is-machine-learning.html#:~:text=du%20Machine%20Learning%,Le%20Machine%20Learning%20est%20un%20sous%20ensemble%20de%20l'intelligence,explicitemment%20programm%C3%A9es%20pour%20le%20faire>

Sense&Beyond. (s.d.). *Qu'est-ce que l'expérience client?*  
S&B. <https://senseandbeyond.fr/quest-ce-que-lexperience-client/>

SIMSEK, N. (2020). *Les néobanques innovent avec leurs produits & services et séduisent une large clientèle, mais quelles stratégies peuvent-elles adopter pour devenir profitables sur le long terme en Suisse et en Europe?* Mémoire en ligne.  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sonar.ch/rerodoc/329991/files/SIMSEK-NAIM-RENDU-JUL20.pdf&ved=2ahUKEwjszlrBxf6HAxXihv0HHYfkH6AQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw2xqGG1-nH8LvmVZsWi\\_MPY](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://sonar.ch/rerodoc/329991/files/SIMSEK-NAIM-RENDU-JUL20.pdf&ved=2ahUKEwjszlrBxf6HAxXihv0HHYfkH6AQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw2xqGG1-nH8LvmVZsWi_MPY)

Statbel. (2023). Augmentation des frais bancaires en Belgique. <https://www.rtbf.be/article/l-augmentation-de-c certains-frais-bancaires-est-elle-due-a-la-nouvelle-taxe-sur-les-banques-11314859>

Stripe. (2024, juillet). *Guide sur la réglementation relative à l'Open Banking.* Stripe. [https://stripe.com/fr/resources/more/open-banking-regulation-explained-a-guide?\\_\\_previewId\\_\\_s=gn54d6tbqzry8wswqpts#:~:text=L'Open%20Banking%20est%20la,données%20autorisées%20par%20voie%20électronique](https://stripe.com/fr/resources/more/open-banking-regulation-explained-a-guide?__previewId__s=gn54d6tbqzry8wswqpts#:~:text=L'Open%20Banking%20est%20la,données%20autorisées%20par%20voie%20électronique)

The Business Times - Amundi. (2022, Avril-Mai). ESG Investing Report : *How younger investors are leading the way.* Online Survey. [https://static1.businesstimes.com.sg/s3fs-public/documents/2024/06/13/8je784-amundi-endowusesg.pdf?VersionId=vPrI2j2xtnLMPZqvrPaNc0JbLJLCc9HK&\\_gl=1\\*100642x\\*\\_gcl\\_au\\*NjEzMTEzOTk0LjE3MjM0NTc3NDY](https://static1.businesstimes.com.sg/s3fs-public/documents/2024/06/13/8je784-amundi-endowusesg.pdf?VersionId=vPrI2j2xtnLMPZqvrPaNc0JbLJLCc9HK&_gl=1*100642x*_gcl_au*NjEzMTEzOTk0LjE3MjM0NTc3NDY).

The Fintech Times. (2021, 30 Juin). Communiqué : *ESG Initiatives in European Neobanks including Monzo, Starling and Revolut.* The Fintech Times. <https://thefintechtimes.com/communiqué-esg-initiatives-in-european-neobanks-including-monzo-starling-and-revolut/>

The US SIF Foundation (2020). *Report on US Sustainable and Impact Investing Trends.* US SIF. [https://www.ussif.org/files/Trends/2020\\_Trends\\_OnePager\\_Alternatives.pdf](https://www.ussif.org/files/Trends/2020_Trends_OnePager_Alternatives.pdf)

Thompson, L. (2024, 31 January). *Neobanks: Can they maintain their pulling power?* FinTech Magazine. <https://fintechmagazine.com/articles/neobanks-can-they-maintain-their-pulling-power>

Tous, L. F. P. (2024, 4 Janvier). *Les banques : une histoire ancienne.* La Finance Pour Tous. <https://www.lafinancepourtous.com/juniors/lyceens/les-banques/les-banques-une-histoire-ancienne/>

Trope, Y., & Liberman, N. (2010). *Construal-level theory of psychological distance.* Psychological Review, 117(2), 440-463.

Van der Ouderaa, E., Bertelsen, A. & White, K. (2020, 08 décembre). *Etude clients secteur bancaire : vers un digital plus humain*. Accenture. <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/banking/consumer-study-making-digital-banking-more-human>

Vlassenbroek, X. (2024, 14 Août). *La demande de banquiers privés explose sur le marché de l'emploi en Belgique*. L'Echo. [https://www.lecho.be/entreprises/banques/la-demande-de-banquiers-prives-explose-sur-le-marche-de-l-emploi-en-belgique/10559976.html?\\_sp\\_ses=7620d9ab-0df5-46ea-b7fd-8b4aebc7a0dc](https://www.lecho.be/entreprises/banques/la-demande-de-banquiers-prives-explose-sur-le-marche-de-l-emploi-en-belgique/10559976.html?_sp_ses=7620d9ab-0df5-46ea-b7fd-8b4aebc7a0dc)

Walker, O. (2023, 26 December). *Banks shed 60,000 jobs in one of worst years for cuts since financial crisis*. In Financial Times. <https://www.ft.com/content/cbc6e15d-3c63-49af-9f98-ef8f478431bd>

Werres, O. (2023, 26 Décembre). *Les perspectives d'emploi dans le secteur bancaire s'assombrissent*. L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/banques/les-perspectives-d-emploi-dans-le-secteur-bancaire-s-assombrissent/10515616.html>

WiziShop. (s.d.). *Lexique entrepreneur : Scalabilité*. Wizishop. <https://www.wizishop.fr/lexique-commerce/scalabilite#:~:text=La%20scalabilit%C3%A9%20est%20un%20terme,conservant%20ses%20fonctionnalit%C3%A9s%20de%20base>

Zante, B. (2023, 1<sup>er</sup> Mars). *164,1 milliards de dollars d'investissement pour la fintech en 2022 dans le monde*. Maddyness. Le Média Pour Comprendre L'économie De Demain. <https://www.maddyness.com/2023/03/01/investissement-fintech-2022/>

---