

Digital banking au Maroc et nouveau rôle de l'agence bancaire

Enjeux de la digitalisation de la relation et de la distribution bancaire
au Maroc et nouvelle place de l'agence dans le dispositif omnicanal

Livre blanc – Juillet 2021

Sommaire

Introduction.....	3
Les points à retenir de notre étude.....	4
Comment mesurer la maturité de la banque digitale ?	6
Résultats de l'enquête	10
Clarté de la vision et de la stratégie.....	10
Dispositif omnicanal et nouvelle place de l'agence	12
Préférences et intensité d'usage des canaux.....	18
La technologie au service de l'expérience client	26
La <i>data</i> : carburant de la banque digitale	28
L'humain au cœur de la transformation	30
Témoignages	32

Introduction



Jean-Michel Huet
Associé, Afrique et
Développement International,
BearingPoint



Mohamed Saad
Président de l'AUSIM
et DGA de la Bourse de
Casablanca



Badr Bougrine
Senior Manager,
Financial Services lead Maroc,
BearingPoint

En 2021, BearingPoint a mené, en partenariat avec l'AUSIM, une enquête auprès de plusieurs cadres dirigeants d'établissements financiers (banques de détail, établissements de paiement et sociétés de crédit à la consommation) de différentes tailles. Cette étude a pour objectif d'analyser le niveau de digitalisation de la relation et de la distribution bancaire et de porter un regard sur la nouvelle proposition de valeur de l'agence bancaire dans le dispositif omnicanal.

Dans ce livre blanc, nous partageons avec vous :

- l'analyse des résultats de l'enquête ;
- nos convictions sur la banque de demain ;
- 5 témoignages d'acteurs de référence sur le marché marocain.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous donnons rendez-vous pour la prochaine édition.

Les points à retenir de notre étude

Digital Banking au Maroc : une transition réellement en marche et des impacts significatifs sur le modèle distributif

Que ce soit au Maroc ou ailleurs dans le monde, les banques font face à une mutation rapide, complexe et profonde tirée par les technologies exponentielles et les nouveaux usages. Les banques marocaines s'efforcent de répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants, hyperconnectés, peu fidèles et en recherche permanente de la meilleure expérience client/utilisateur. Face à ces défis, le digital peut apporter, et apporte déjà, de vraies réponses. Mais n'oublions pas qu'au pays du « *cash* » et du contact humain, le « tout digital » ne doit pas remplacer l'agence bancaire, aujourd'hui en quête d'un nouveau positionnement.

La banque digitale omnicanale est plus que jamais une priorité pour les banques marocaines

Désormais, l'omnicanal est au cœur de la stratégie de la plupart des banques marocaines. Le canal

mobile (*M-banking*) se démarque clairement comme canal digital de référence devant l'*internet banking*, pourtant précurseur. Suite à la nouvelle réglementation de Bank Al-Maghrib (régulateur bancaire au Maroc) permettant une entrée en relation complètement digitalisée, nous pouvons nous attendre à une confirmation de cette tendance.

Quoique de plus en plus connectés, les marocains restent attachés à leur agence bancaire

Malgré les évolutions de ces dernières années et l'intensification de l'usage des canaux digitaux, au Maroc, l'agence reste au cœur de la consommation des services bancaires.

La complexité des produits, mais également la disponibilité de fonctionnalités avancées dans les canaux digitaux, sont 2 facteurs qui influencent

aujourd'hui le canal de souscription des produits financiers. Le *M-banking* arrive en tête chez les moins de 35 ans, tandis que l'agence rafle la première place auprès des 36-55 ans en concurrence avec le *M-banking/e-banking*. Quant aux plus de 56 ans, l'agence est sans nul doute le canal privilégié.

Véritable lieu de commerce et vecteur de la relation client/banquier, au Maroc, l'agence bancaire doit néanmoins se réinventer. La réflexion autour du nouveau positionnement de l'agence reste aujourd'hui au stade de la vision et du cadrage, voire au stade de pilote tout au plus.

Centricité client et usages au cœur de la transformation technologique des banques appuyés par une architecture SI à deux vitesses

Une vision client unifiée agnostique au canal, passe nécessairement par une architecture et une gouvernance SI optimisées et tirées par l'expérience client. Les banques marocaines précurseurs ont mis en place des architectures SI à deux vitesses : d'une part, un socle technologique fiable avec un cycle d'évolution long et, d'autre part, une couche de solutions digitales agile avec un *time-to-market* se comptant en semaines, voire en jours, là où, auparavant, on pouvait mettre des mois à livrer de nouvelles fonctionnalités.

L'évolution se constate également dans les modes de travail au sein de la DSI et dans la collaboration avec les métiers avec l'adoption des rituels Agile devenant une norme.

Prise de conscience générale : la banque de demain est une banque « *data driven* »

Les banques ont l'avantage de disposer d'importants gisements de données clients. Sur le volet maturité des dispositifs data au Maroc, très peu d'acteurs interrogés ont un niveau de *leader*. Les marges de progression restent importantes que ce soit au niveau de la gouvernance ou au niveau des outils technologiques classiques ou avancés (IA et analytics par exemple).

Le capital humain, moteur de la transformation, est un vrai défi pour toutes les banques

Le digital nécessite une nouvelle organisation du travail : au-delà de la technologie, il s'agit de transformer les esprits.

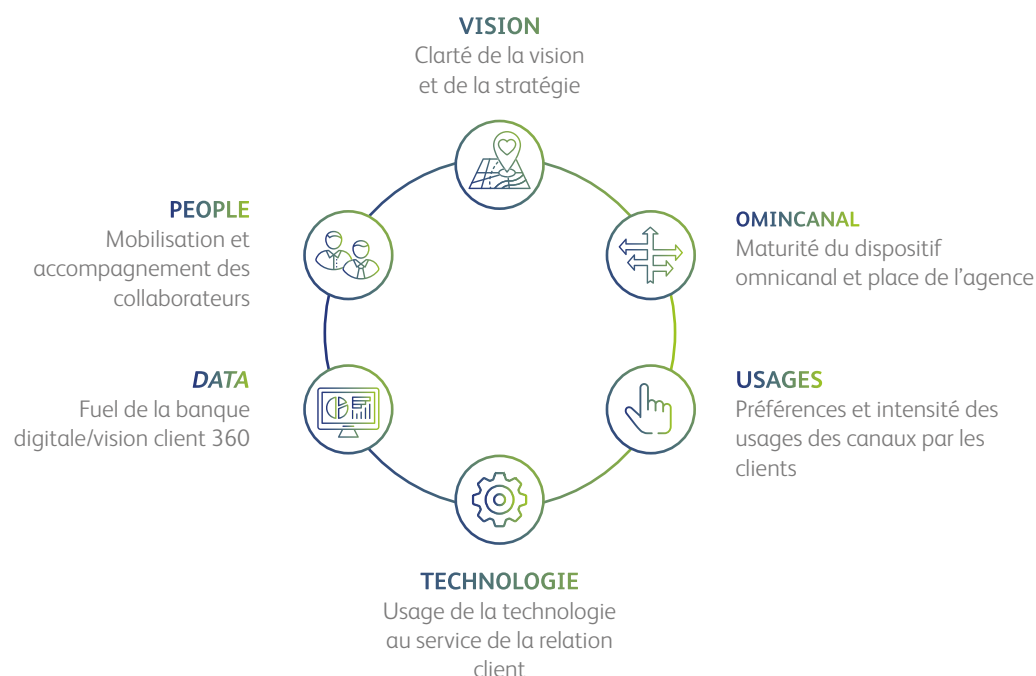
Le volet humain reste aujourd'hui un vrai défi pour les banques marocaines. Dans le cadre de l'étude sur la banque digitale, très peu se considèrent comme leader sur l'embarquement des collaborateurs dans la transformation et le développement et la rétention des compétences digitales ainsi que dans la mise à disposition d'outillage adéquat et intégré des processus métiers afin de focaliser les collaborateurs sur la valeur ajoutée.

Comment mesurer la maturité de la banque digitale ?

Afin de mesurer la maturité de la banque digitale, nous nous appuyons sur un modèle de maturité sur 6 dimensions et 30 critères permettant de positionner les différents acteurs sur une échelle de maturité en 5 niveaux allant de « inexistant » à « leader ».

Le focus de notre étude porte sur le volet interaction avec les clients et canaux de distribution. Ici, nous ne traiterons pas l'ensemble de la chaîne de valeur digitale de la banque.

Figure 1 : Un modèle de maturité sur 6 dimensions



5 critères par dimension

VISION : CLARTÉ DE LA VISION ET DE LA STRATÉGIE

- Volonté (*sponsorship*) de la direction générale d'aller vers une digitalisation de la relation client/canaux avec une évaluation de l'impact sur l'agence.
- Alignement sur la stratégie digitale du groupe et prise en compte du contexte Covid-19 dans l'accélération de la digitalisation.
- Stratégie définie et partagée par l'ensemble du management et des collaborateurs.
- Equipe interne en charge de la digitalisation de la relation client et des canaux digitaux.
- Culture de pilotage de l'expérience client (transverse à tous les canaux).

OMNICANAL : MATURITÉ DU DISPOSITIF OMNICANAL ET PLACE DE L'AGENCE

- La banque met à disposition de ses clients des canaux digitaux (*e-banking*, *M-banking*, équipement digital en agence, Libre-Service Bancaire (LSB), etc.) pour réaliser leurs opérations courantes : consultation de compte, virements, gestion d'épargne ou commande de chéquier.
- La banque met à disposition de ses clients une vraie banque en ligne avec la possibilité de souscrire à l'ensemble des produits et services en ligne (Entrée En Relation (EER) complètement digitalisée).
- La banque dispose de plusieurs formats d'agences avec le bon mix digital/humain permettant de réaliser les opérations courantes et les entrées en relation.
- Des segments clients sont définis et nous connaissons les canaux préférés de chaque segment.
- La banque collabore avec l'écosystème de *start-ups* pour ajouter des solutions digitales permettant d'améliorer l'expérience client et d'encourager l'innovation.

USAGES : PRÉFÉRENCES ET INTENSITÉ DES USAGES DES CANAUX PAR LES CLIENTS

- Canaux utilisés par type d'opération.
- Canaux préférés pour la souscription de produits.
- Usage des canaux par tranche d'âge.
- Autonomie des clients dans l'usage des canaux digitaux par tranche d'âge.
- Niveau de satisfaction des clients par canal et pistes d'amélioration pour la banque.

TECHNOLOGIE : USAGE DE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA RELATION CLIENT

- La banque dispose d'un socle SI solide et moderne (*core banking*) permettant la mise en place d'une logique de plateforme et des connecteurs en mode service (API).
- La banque dispose d'une plateforme digitale pour l'ouverture de compte en ligne et la souscription de produits en ligne.
- La banque dispose d'un CRM moderne avec une vraie *Customer Engagement Platform* flexible et automatisée pour une optimisation du contact client orientée résultats.
- La banque dispose d'équipements digitaux modernes en agence facilitant le *self care*¹ et améliorant le parcours client en agence.
- Le poste de travail agent est optimisé et permet une navigation fluide entre les applications métier pour une meilleure efficacité commerciale/opérationnelle (le personnel de l'agence dispose d'outils digitaux facilitant la mobilité dans l'agence et à l'extérieur de l'agence).

¹ autogestion

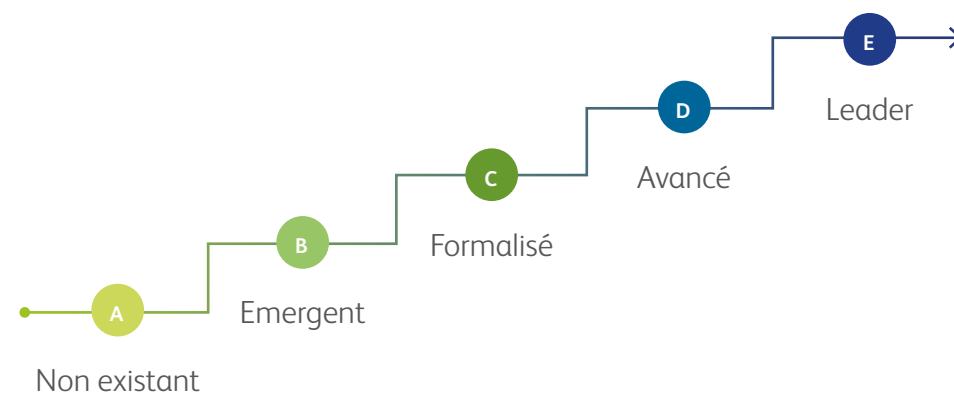
DATA : FUEL DE LA BANQUE DIGITALE/VISION CLIENT 360

- La banque dispose d'une stratégie *data* globale et plus particulièrement la *data* client et d'un dispositif de gouvernance des données.
- La banque dispose d'un *datamart* client riche en données internes et externes de qualité et a mis en place une infrastructure *big data*.
- La banque dispose d'outils modernes de visualisation et d'analyse des données clients au service de la vision client 360.
- La donnée client est protégée mais reste accessible aux utilisateurs et applications habilités pour servir l'ensemble des usages métier (marketing, commercial, finance, risque, conformité, etc.)
- Un *Data Office* est créé pour faciliter les initiatives *data*.

PEOPLE : MOBILISATION ET ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

- Une stratégie de conduite du changement a été mise en place. Les collaborateurs sont conscients des enjeux de digitalisation de la banque et comprennent leur rôle dans la transformation.
- Les collaborateurs sont équipés en outils pour gérer les interactions digitales avec les clients (les processus *middle* et *back office* supportant les parcours digitaux sont digitalisés pour une meilleure efficacité opérationnelle et des parcours clients optimisés).
- Les collaborateurs opérationnels (siège, terrain, CRC, etc.) sont formés aux nouveaux usages et à la consommation de la banque digitale par les clients pour pouvoir les assister et répondre à leurs attentes.
- Les collaborateurs sont conscients de l'enjeu de la donnée client et sont acteurs de sa qualité.
- La banque s'est dotée de compétences et d'expertises digitales/technologiques nécessaires au développement d'initiatives/solutions digitales.

Figure 3 : 5 niveaux de maturité par dimension allant de « non existant » à « leader »



Où en êtes-vous de la digitalisation de vos canaux d'interaction et de distribution ?

Résultats de l'enquête

Clarté de la vision et de la stratégie

Les acteurs bancaires marocains se sont dotés d'une vraie vision et d'une stratégie de digitalisation des canaux d'interaction et de distribution des services bancaires dans une logique omnicanale.

En effet, la majorité des répondants confirme disposer d'un fort sponsorship de leur direction générale, d'une stratégie de digitalisation des canaux de distribution alignée avec la stratégie de la banque et d'une équipe interne dédiée pour prendre en charge les projets de digitalisation des canaux clients. Sur ces dimensions les répondants affirment être à un niveau avancé, voire leader.

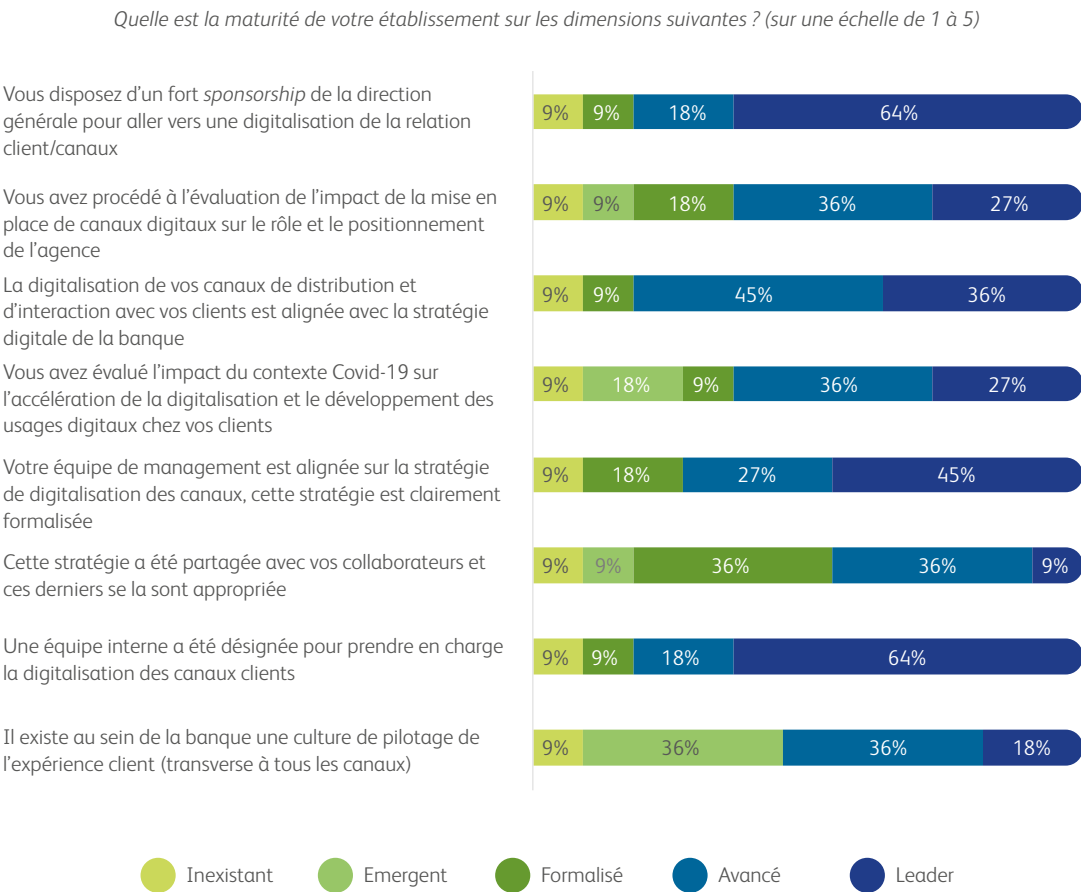
Les points de progression constatés portent sur la communication et le partage de la stratégie de digitalisation avec l'ensemble des collaborateurs et son

appropriation par ces derniers. L'aspect conduite du changement reste, de ce fait, un défi pour la majorité des répondants.

En point de progression, nous avons également identifié le développement d'une vraie culture de pilotage de l'expérience client agnostique au canal d'interaction.

Aussi, dans le contexte sanitaire lié au Covid-19, les banques ont évalué l'impact de ce dernier sur leurs activités et en ont fait une opportunité pour accélérer l'usage des canaux digitaux. En effet, la vitesse d'adoption des technologies et canaux digitaux par les clients a dépassé les attentes et ce, quel que soit l'univers d'usage : services financiers, e-commerce, produits de grande consommation, travail à distance, services de santé, etc.

Figure 4 : maturité sur le volet « clarté de la vision et de la stratégie »



Dispositif omnicanal et nouvelle place de l'agence

L'omnicanal est désormais au cœur de la stratégie de la plupart des banques marocaines.

Le *M-banking* se démarque clairement comme canal digital de référence devant le *e-banking*. Cette tendance renforcée par la nouvelle réglementation de Bank Al-Maghrib permettant une entrée en relation complètement digitalisée. Les banques précurseurs dans ce domaine ont fait de l'ouverture de compte un jeu d'enfant.

Malgré ces évolutions, l'agence reste au cœur de la consommation des services bancaires. Vritable lieu de commerce et vecteur de la relation client/banquier, elle doit néanmoins se réinventer et s'intégrer complètement dans le dispositif omnicanal.

Plusieurs défis existent donc aujourd'hui pour les banques marocaines :

- réenchanter l'agence bancaire et repenser sa proposition de valeur ;
- s'appuyer sur les données d'usage pour mieux anticiper les besoins clients et identifier leurs préférences en termes de canaux ;
- s'ouvrir à son écosystème et rechercher l'innovation en vue d'enrichir les parcours clients, et ce quel que soit le canal.

Au Maroc comme en Europe, le secteur bancaire est en pleine mutation, nécessitant une nouvelle approche relationnelle avec les clients basée sur une meilleure connaissance de ces derniers et un traitement différencié.

Les habitudes de consommation et les usages clients évoluent, portés par la diffusion et l'adoption des technologies digitales. Ce phénomène s'est accéléré ces deux dernières années notamment avec la crise du Covid-19.

En effet, les banques font aujourd'hui face à des clients :

- de plus en plus exigeants ;
- en recherche de proactivité et d'efficacité, et ce quel que soit le canal ;
- hyper connectés et plus autonomes pour les plus jeunes et les urbains ;
- moins fidèles, multibancarisés et difficiles à reconquérir.

En réponse à ces évolutions, les banques se doivent de proposer des expériences client sans couture, tout en garantissant en permanence une cohérence d'ensemble de leur dispositif omnicanal.

Le M-banking : canal digital de référence

Le *M-banking* reste aujourd'hui le canal digital le plus avancé et le plus utilisé par les clients marocains. Cela va de pair avec le développement fulgurant de l'équipement des Marocains en *smartphones* sur les 10 dernières années - Canal qui a du succès notamment auprès des jeunes urbains.

Aujourd'hui, la plupart des banques marocaines propose des applications *M-banking* très riches. S'il n'est pas encore possible de gérer depuis l'application mobile la planification de rendez-vous avec son conseiller ou le dépôt de chèques, le client peut aujourd'hui ouvrir un compte, simuler un crédit, faire des virements, commander un chèque ou payer ses factures en un clic.

Le *e-banking* arrive en deuxième position, ce qui peut également être expliqué par les stratégies de « mobile

first »² adoptées par les principaux acteurs de la place. La majorité des répondants affirme accuser un retard quant à la mise en place d'équipements digitaux en agence (ex. signature électronique sur tablette, espace

de Libre-Service Bancaire, etc.). Les acteurs les plus avancés déploient progressivement des espaces de libre-service permettant aux clients de réaliser leurs opérations basiques (retraits/dépôts d'espèces, dépôts de chèques, commande de chèque, virement, etc.).

2 Le mobile avant tout

Figure 5 : canaux digitaux à disposition des clients

Mettez-vous des canaux digitaux (e-banking, M-banking, équipement digital en agence, LSB, etc.) à disposition de vos clients pour réaliser leurs opérations courantes (consultation de compte, virements, commande de chèque, dépôts de chèques/espèces) ?

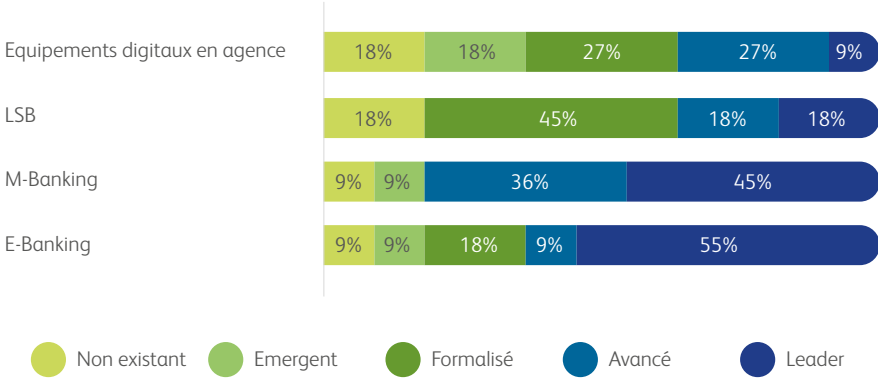
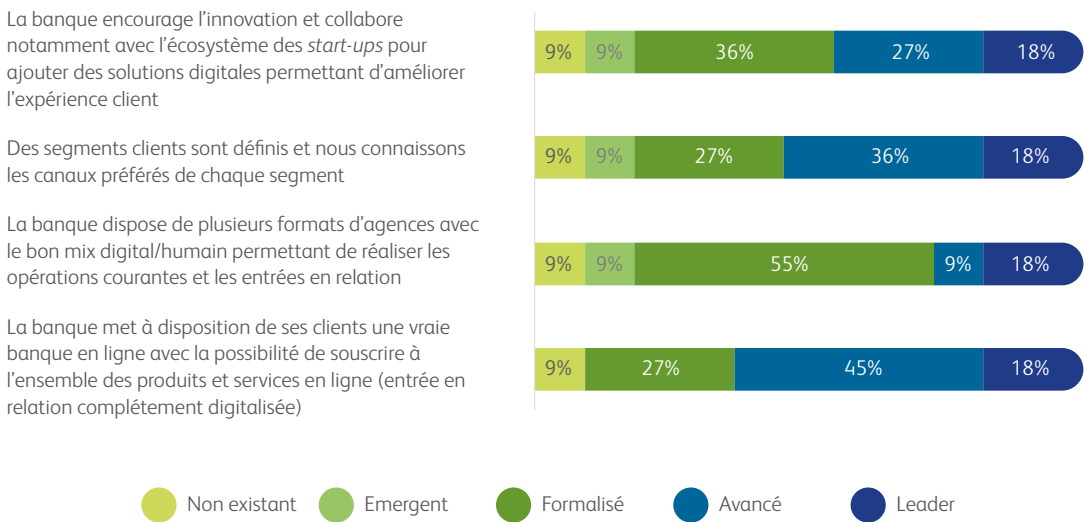


Figure 6 : maturité sur le volet « dispositif omnicanal »

Quelle est la maturité de votre dispositif multicanal sur les dimensions suivantes ? (sur une échelle de 1 à 5) Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :



Entrée en relation digitale : les banques marocaines ont franchi un pas de plus vers la digitalisation grâce à la nouvelle réglementation Bank Al-Maghrib

La majorité des répondants propose à ses clients une vraie banque en ligne avec, au-delà des services de base, la possibilité d'ouvrir un compte ou de faire sa demande de crédit en ligne. Plus de 60% d'entre eux déclarent être dans un stade avancé, voire *leader*, sur ce volet.

Depuis 2020, et afin d'encourager le développement des entrées en relation à distance tout en maîtrisant le dispositif de lutte anti-blanchiment, le régulateur marocain a donné la possibilité aux banques d'ouvrir des comptes à distance pour leurs clients en levant l'obligation de l'entretien physique à l'ouverture. Bien entendu, cela va de pair avec un système d'information et des moyens technologiques robustes et fiables.

Les banques précurseurs offrent désormais à tous les particuliers la banque gratuite (aucun versement initial ni obligation de revenus) pour toute ouverture de compte *via* l'application mobile en suivant un parcours totalement digital.

Malgré tout, l'agence bancaire reste incontournable : quelle proposition de valeur du modèle « phygital » ?

Le digital pousse les banques marocaines à repenser leur modèle distributif. Aller vers plus de digital ne signifie pas la fin de l'agence. Les Marocains sont très attachés à leur agence bancaire, mais cette dernière se doit d'évoluer pour aller vers un nouveau rôle, mixant le meilleur de l'humain et du digital.

Au cœur de la transformation, l'agence bancaire est un élément central de la relation client/banquier et ce, malgré le récent développement des canaux numériques (Internet et mobile) dans le pays. En effet, les Marocains privilégient l'agence car favorisant une relation de proximité, parfois informelle, avec leur conseiller. Ils s'y rendent souvent, principalement pour effectuer des opérations bancaires de base ou régler des problèmes relatifs à leur compte (carte bancaire, chéquier, mots de passe, dépôts en espèces, etc.). Ils attendent de la chaleur dans l'accueil, de la convivialité, de la valorisation et une efficacité/qualité dans les réponses apportées par le personnel.

Le rôle de l'agence bancaire est d'autant plus fort au Maroc du fait de la prédominance de l'argent liquide dans les transactions et l'usage encore peu développé

des canaux digitaux. Cela est amené à changer progressivement, grâce aux efforts de l'Etat et de Bank Al-Maghrib en faveur de la bancarisation et de la réduction du *cash* et avec l'arrivée d'une population urbaine en croissance, de plus en plus éduquée et adepte du digital.

Le digital permettrait plus d'autonomie aux clients pour les opérations courantes (notion de *self-service*³). L'humain, quant à lui, permettrait une proximité relationnelle en termes d'accueil, de service client et de conseil à valeur ajoutée.

La réflexion autour du nouveau positionnement de l'agence reste aujourd'hui au stade de la vision et du cadrage. Peu de répondants déclarent être avancés ou *leaders* sur ce volet. En effet, la majorité ne dispose pas de différents formats d'agence avec le bon mix digital et humain. Certaines banques parlent aujourd'hui de « chaleur ajoutée » pour caractériser ce virage relationnel.

Bien évidemment, dans ce nouveau modèle d'agence le digital s'invite à plus d'un titre :

- plus d'autonomie des clients grâce aux automates LSB (Libre-Service Bancaire) ;
- plus d'efficacité opérationnelle au sein de l'agence pour libérer du temps transactionnel au profit du temps commercial ;
- plus d'expertise et de personnalisation grâce au conseiller augmenté au moyen d'outils CRM avancés (par exemple, mise à disposition de scores d'attrition ou d'appétence à un équipement donné) permettant au conseiller d'adapter son effort commercial.

Mieux connaître ses clients pour leur offrir la bonne expérience *via* le bon canal

Sur ce volet, tous les répondants n'ont pas le même niveau de maturité. La moitié des répondants a construit des segments clients et identifié les préférences de chacun d'entre eux en termes de canaux d'interaction. Sur cet aspect, la moitié des répondants se considère avancée, voire *leader* pour quelques-uns.

Les banques avancées mettent en place plusieurs chantiers pour répondre à cet enjeu :

- exploitation des données d'usage des canaux ;
- construction de segments clients avec des préférences et des canaux prioritaires par segment ;
- mise en place des dispositifs d'écoute pour mieux anticiper les attentes et les réclamations des clients.

³ Libre-service

“Le rôle de l'agence bancaire est d'autant plus fort au Maroc du fait de la prédominance de l'argent liquide dans les transactions.”

L'innovation au service d'un parcours omnicanal mémorable : s'ouvrir sur l'extérieur pour innover avec les clients et l'écosystème

Nous assistons aujourd'hui à des tendances de fonds :

- Un monde ouvert, sans frontières, et une nouvelle concurrence : la concurrence peut venir de l'extérieur de votre secteur mais aussi de votre écosystème.
- L'écosystème plus que jamais important : communautés de clients, de partenaires et de fournisseurs, *start-ups*.
- Nouveaux usages et attentes : inventer les produits et services qui seront au cœur des grands usages de demain n'est pas aisé dans un monde mouvant.
- Une population de travailleurs en ligne en croissance : l'accès au talent partout dans le monde rendu possible grâce à la technologie.

Ces tendances ont largement favorisé le développement de l'*open innovation* : une innovation inclusive pour des produits et services au plus près des attentes. Certains vont jusqu'à parler d'ubérisation de l'intelligence :

- faire contribuer les clients au développement des produits et services ;
- se connecter à l'écosystème des *start-ups* ;
- utiliser le *crowdsourcing*⁴ ou le pouvoir de la foule : *crowdtesting*⁵, concours d'idées, *crowdfunding*⁶, hackathons.

Au niveau mondial, et de plus en plus au Maroc, les banques s'associent à l'écosystème des *start-ups* pour intégrer des solutions digitales permettant d'enrichir les parcours client et de créer des expériences mémorables.

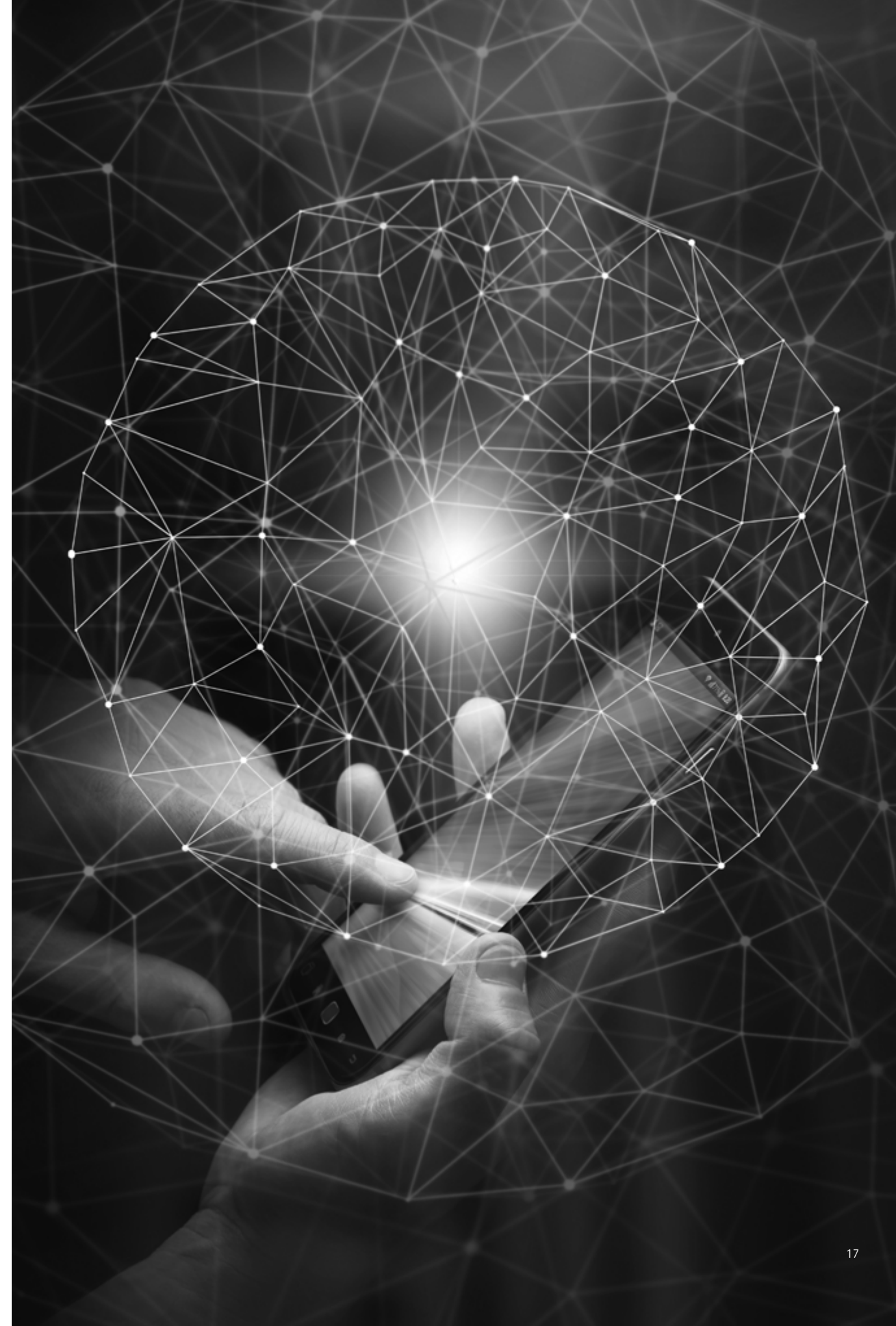
⁴ Production participative

⁵ Test par la communauté

⁶ Financement participatif

Nous avons testé l'idée auprès des banques interrogées. Plus du tiers des répondants à notre étude affirme avoir recours à de l'*open innovation* en se rapprochant de *start-ups* innovantes pour enrichir l'expérience client. Certains n'hésitent pas à organiser régulièrement des hackathons. Autant dire que la marge de progression est significative en termes d'innovation et d'ouverture vers l'écosystème.

**“Une innovation
inclusive pour des
produits et services
au plus près des
attentes.”**



Préférences et intensité d'usage des canaux

Quels sont les canaux préférés des clients marocains ? Les Marocains sont de plus en plus connectés mais toujours attachés à une relation de proximité avec leur banquier.

Dans cette section, nous avons essayé de recueillir la vision des banques en termes d'usage/préférences de canaux par leurs clients selon le besoin.

Figure 7 : étapes analysées du parcours client bancaire



Pour s'informer sur les produits et services de la banque ou effectuer une réclamation, les canaux les plus utilisés sont le Centre de Relation Client (CRC) en premier lieu, l'e-mail et l'agence bancaire de proximité en second lieu et, en dernier, le *M-banking* et le *e-banking*.

Pour la souscription de produits et services et l'entrée en relation, l'agence bancaire reste le canal privilégié, suivi par le *M-banking* et le *e-banking*. Les autres canaux viennent en second lieu.

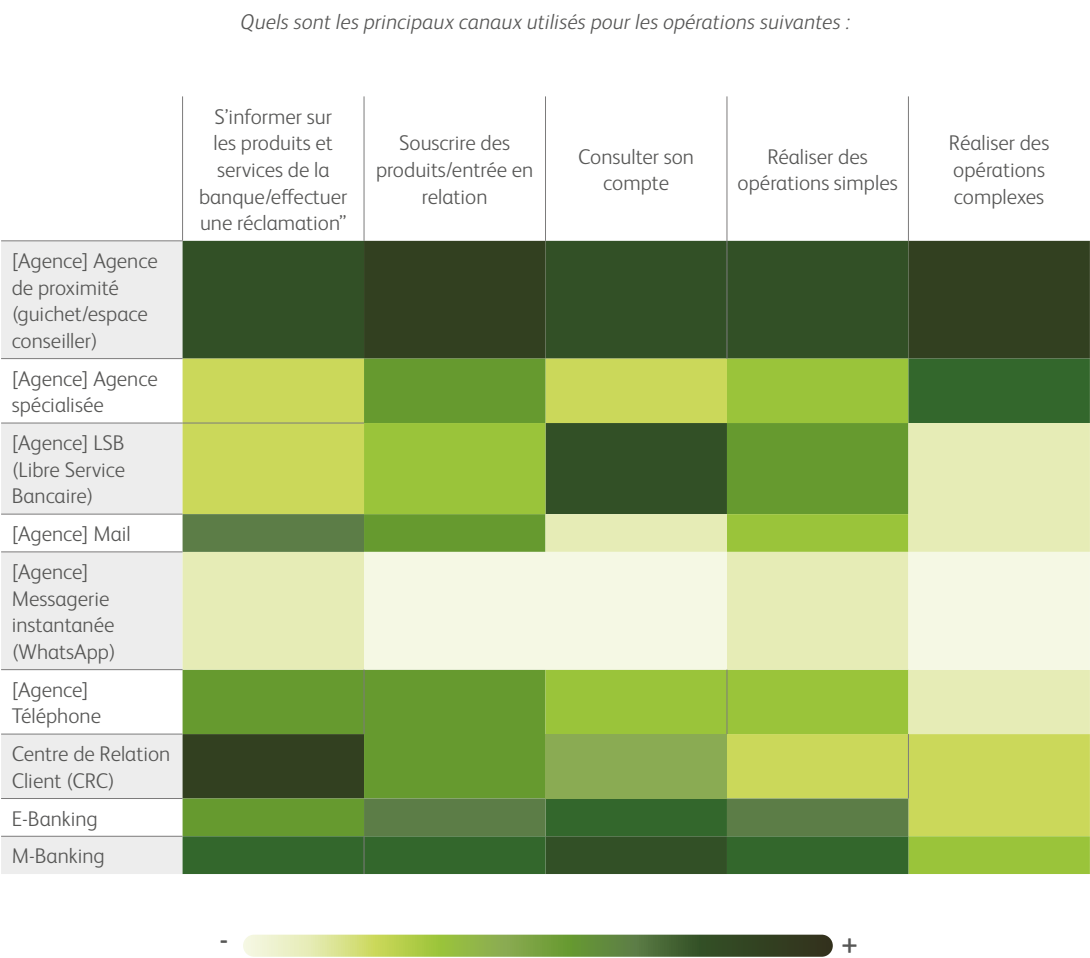
Pour consulter son compte de manière sécurisée, les canaux les plus utilisés sont les agences de proximité, notamment le Libre-Service Bancaire/GAB, le *M-banking* et le *e-banking*.

Dans la réalisation de leurs opérations de banque au quotidien, les clients ont une préférence pour le canal agence, suivi par le *M-banking* et le *e-banking*. Le libre-service bancaire est encore peu utilisé, pour 2 raisons :

- une fois en agence, le client préfère le contact humain, la clientèle se rendant en agence étant souvent faiblement adepte du digital ;
- la mise en place des LSB (Libre-Service Bancaire) est récente au Maroc. Les banques équipent progressivement leurs agences d'espaces *self care* sécurisés et accessibles 24/7. Il faudra attendre quelques années avant de voir la généralisation des LSB dans les agences bancaires au Maroc.

Pour les opérations complexes, le canal agence se démarque largement. En effet, les répondants affirment que leurs clients préfèrent se rendre dans une agence de proximité pour rencontrer leur conseiller habituel ou dans une agence spécialisée pour accéder à l'expertise nécessaire (immobilier, opération de commerce international, solutions d'investissement, etc.).

Figure 8 : intensité d'usage des canaux par étape du parcours client



Nous avons ensuite effectué un zoom sur les canaux utilisés dans la souscription de produits ou de services financiers : la complexité des produits, mais également la disponibilité de fonctionnalités avancées dans les canaux digitaux, sont 2 facteurs qui influencent le canal de souscription des produits financiers.

Pour la souscription de produits de banque au quotidien (ouverture de compte chèque, demande de carte, activation dotation touristique, activation dotation e-commerce, etc.) le canal agence de proximité arrive largement en tête, suivi par le M-banking et le e-banking.

Quant à la souscription de crédits-immobiliers ou à la consommation - l'agence de proximité est le canal privilégié par les clients, suivi par l'agence spécialisée. Les canaux digitaux arrivent très loin derrière.

Cela s'explique par 2 facteurs :

- le crédit est un produit engageant, le client a besoin d'être rassuré dans son approche et de négocier les termes avec son conseiller ;
- la souscription en ligne de crédit n'est proposée par les banques marocaines que depuis peu, avec un passage en agence au cours du processus en raison des contraintes réglementaires. Cette pratique n'est pas encore ancrée dans les usages au Maroc.

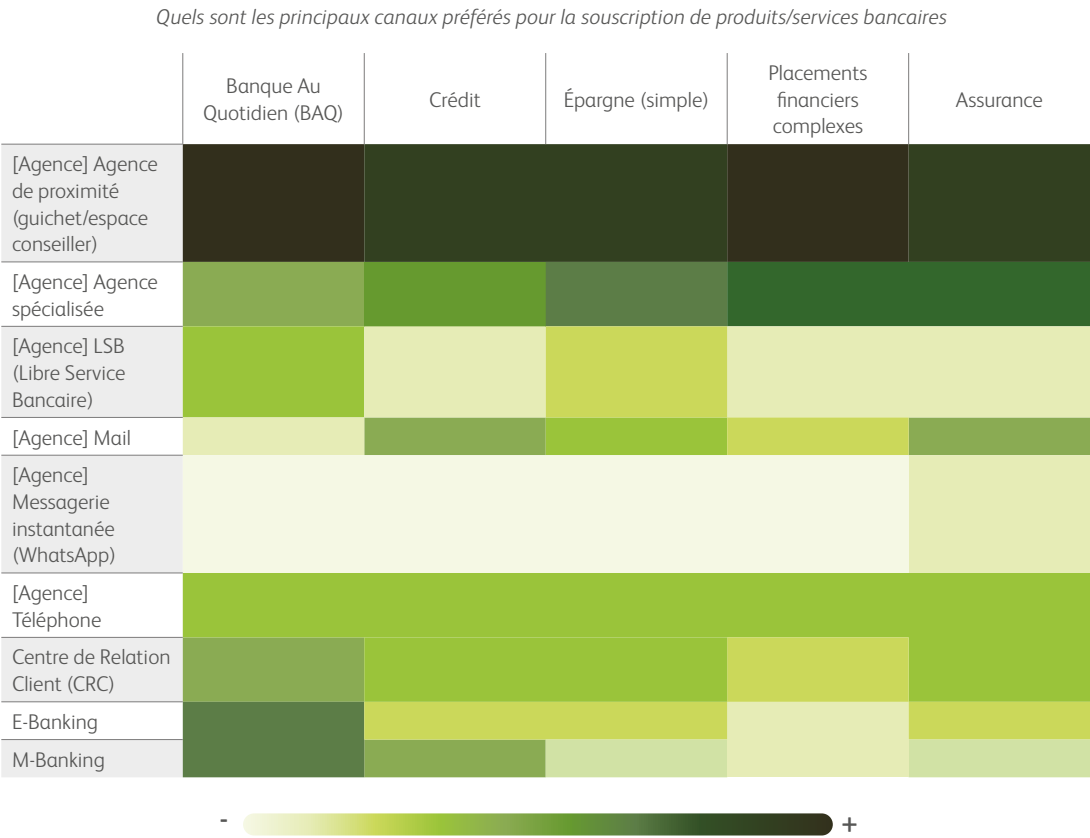
Sans grande surprise, nous avons fait le même constat concernant la souscription des produits d'épargne - que ce soit de l'épargne simple ou des placements financiers complexes - l'agence de proximité arrive largement en première position suivie par l'agence spécialisée. Les canaux digitaux restent une exception.

Au même titre que le crédit, les produits d'épargne sont engageants pour le client et présentent souvent une certaine complexité face à laquelle les clients préfèrent bénéficier du conseil de leur gestionnaire, voire d'un expert, dans le cadre de « la banque à 3⁷ ». Un ou plusieurs rendez-vous physiques sont souvent privilégiés par les clients.

En ce qui concerne la souscription des produits d'assurance, l'agence de proximité arrive en tête, suivie par l'agence spécialisée. Les marges de progression des banques sur ce volet restent importantes. La majorité des banques propose aujourd'hui un parcours digital en lien avec une compagnie d'assurance partenaire disposant d'applications mobile ou internet assez avancées.

⁷ La banque à 3 consiste en une réunion présentielle ou à distance entre le client, le conseiller et un expert de la banque proposée par certaines banques quand il s'agit de répondre à des besoins clients pointus auxquels un conseiller généraliste n'a pas la réponse (produits financiers complexes, financement d'équipement pour un professionnel libéral de santé, etc.)

Figure 9 : intensité d'usage des canaux pour la souscription des produits et services bancaires



“Pour la souscription de produits de banque au quotidien le canal agence de proximité arrive encore largement en tête suivi par le M-banking et le e-banking.”

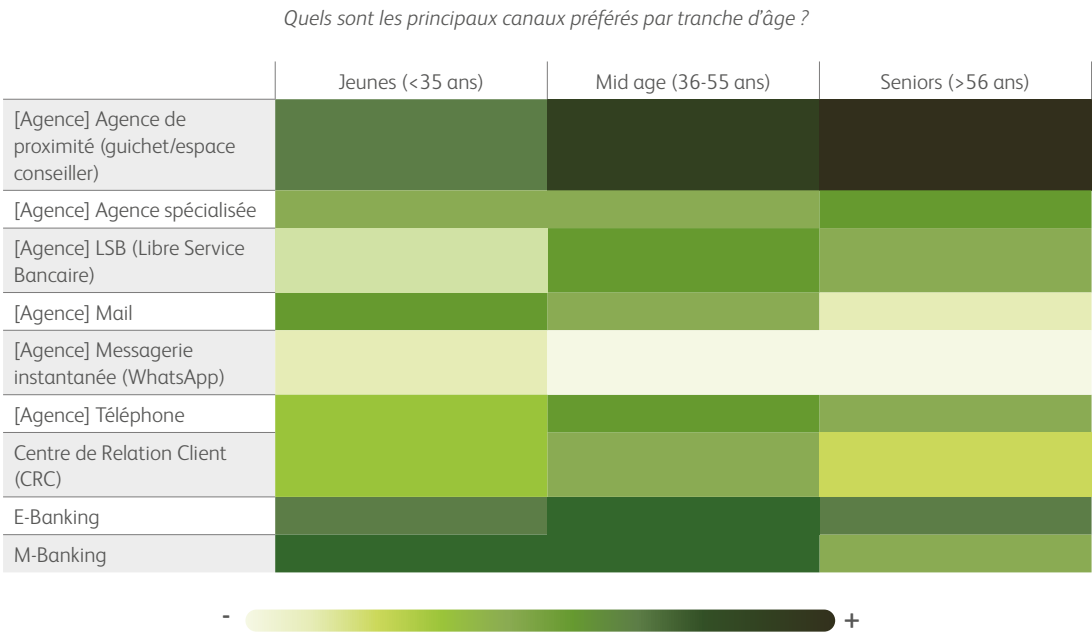
Nous avons également regardé l'intensité d'usage des canaux selon les tranches d'âge : le *M-banking* arrive en tête pour les moins de 35 ans, l'agence pour les 36-55 ans, en concurrence avec le *M-banking/e-banking*. Quant aux plus de 56 ans, l'agence est très nettement le canal privilégié.

Pour les moins de 35 ans le *M-banking* arrive en première position, suivi du *e-banking* et de l'agence de proximité. L'email est aussi très utilisé par cette population.

Il s'agit de *digital natives*⁸ très à l'aise avec les nouvelles technologies, adeptes des réseaux sociaux et donc des standards d'expériences digitales (UX) instaurés par les GAFAM⁹. Pour eux, la qualité de l'expérience digitale est un facteur-clé dans le choix de leur banque. En plus de l'expérience utilisateur, ils recherchent souvent l'efficacité et la quasi-instantanéité dans l'exécution de leurs opérations.

8 Natifs du numérique
9 Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

Figure 10 : préférences des canaux par tranche d'âge



La population des 36-55 ans est également très initiée aux outils digitaux et démontre une vraie appétence envers les canaux *M-banking* et *e-banking* même si, pour eux, l'agence continue à occuper une place centrale.

La population des plus de 56 ans préfère de loin l'agence bancaire. Quant aux canaux digitaux, le *e-banking* arrive en première position. Le *M-banking* est faiblement utilisé.

Plusieurs facteurs expliquent cela :

- Une population habituée au contact humain en agence et qui entretient une relation très proche avec le conseiller. Ces clients peuvent même changer de banque et suivre leur conseiller en cas de départ.
- Une population très peu acculturée au digital et aux nouvelles technologies (smartphones notamment) ...
- ... et qui fait difficilement, ou rarement, confiance aux outils à distance et à l'argent dématérialisé (très adepte du cash).

Dans la même logique, le facteur âge est très déterminant dans l'autonomie d'usage des différents canaux digitaux

Dans l'usage des LSB (Libre-Service Bancaire), les jeunes de moins de 35 ans sont majoritairement très autonomes. Parmi eux, plus de 25% sont peu à pas autonome.

La population des 36-55 ans est divisée dans l'usage de ce canal. Plus de 60% de la population est autonome, voire très autonome, et plus de 25% de clients peu à pas autonomes.

Les plus de 56 ans sont à plus de 50% autonomes. Seule une faible partie de la population est considérée comme très autonome. On y trouve plus de 25% peu ou pas autonome, un pourcentage pas très éloigné des autres tranches d'âge.

Nous faisons presque le même constat pour le *e-banking*. La majorité des jeunes est très autonome,

les *mid age* majoritairement autonomes à très autonomes avec une proportion de peu ou pas autonomes plus importante que les plus jeunes. La majorité des plus de 56 ans est autonome - une faible partie de la population très autonome - et plus du quart de la population peu ou pas autonome.

Le *M-banking* est très prisé par les moins de 35 ans, considérés comme très autonomes dans l'usage de ce canal.

Les *mid age* sont également adeptes de ce canal. D'ailleurs, plus de 50% de la population est très autonome. Les banques ont néanmoins une marge de progression quant au développement de l'usage de ce canal, étant donné les niveaux d'équipement élevés en *smartphones* au sein de cette cible, cœur de la population active.

Les plus de 56 ans sont majoritairement autonomes (+50%) dans l'usage de *M-banking*.

Figure 11 : niveau d'autonomie par tranche d'âge et par canal digital



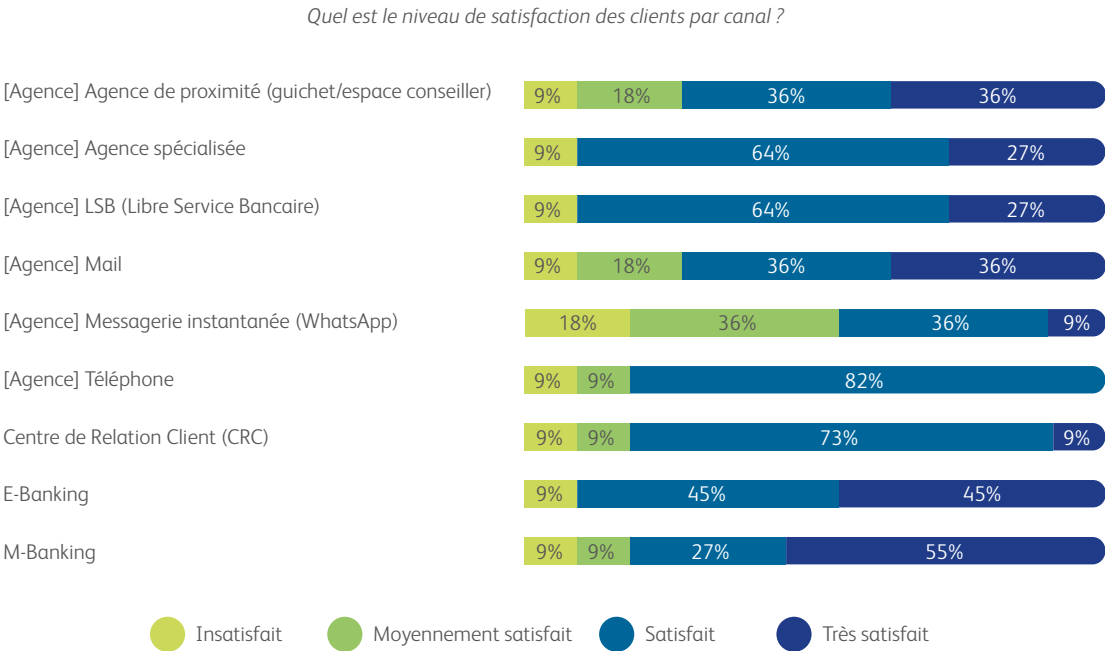
Enfin, nous avons tenté d'évaluer le niveau de satisfaction par canal en se basant sur la vision des banques interrogées : l'agence arrive en première position en termes de satisfaction.

De manière globale, les canaux les plus appréciés par les clients (clients très satisfaits) sont, dans l'ordre, le *e-banking*, le *M-banking* et l'agence de proximité (visite directe en agence ou *via* téléphone agence/conseiller).

Les canaux agence spécialisée, LSB (Libre-Service Bancaire), e-mail et CRC présentent un niveau de satisfaction moindre. La majorité des répondants estime ses clients globalement satisfaits (et non pas très satisfaits).

La messagerie instantanée (WhatsApp, Facebook, Chatbot, etc.) reste un point de progression pour les banques, avec un niveau de satisfaction moyen, voire absent.

Figure 12 : niveau de satisfaction par canal

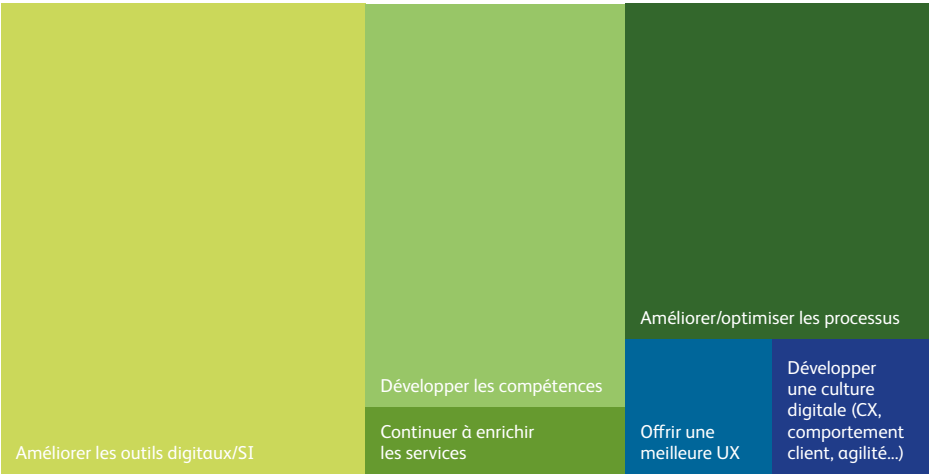


En vue d'améliorer l'expérience omnicanale de leurs clients et donc de les fidéliser, les banques affirment avoir des points de progression, en premier lieu au niveau de leur système d'information et des équipements/outils digitaux. En second lieu, arrive le développement des compétences des collaborateurs, à la fois dans la maîtrise des canaux digitaux et la capacité à accompagner le développement des usages digitaux chez les clients.

Dans la recherche du nouveau positionnement de l'agence bancaire, les acteurs *leaders* en font un véritable lieu d'éducation digitale des clients, afin de pousser l'usage des outils digitaux mis à disposition par la banque, notamment dans le traitement des opérations du quotidien, afin de libérer le temps commercial du personnel en agence.

Figure 13 : pistes d'amélioration de l'expérience client omnicanale

Quelles sont les principales pistes d'amélioration de la satisfaction client quant à l'usage des canaux digitaux ?



La technologie au service de l'expérience client

Comment créer une expérience client unique en agence et en ligne, avec une vue à 360° de la relation client et un parcours client digital, grâce à un socle technologique moderne ?

Il est vrai que l'omnicanal et le digital sont avant tout une transformation des cultures, des esprits et des façons de faire. Mais c'est aussi une transformation fortement technologique.

Une vision client unifiée, agnostique au canal, passe nécessairement par une architecture optimisée, tirée par les usages et l'expérience client, ainsi qu'une gouvernance SI unifiée.

Les banques marocaines précurseurs ont mis en place des architectures SI « bimodales » ou à deux vitesses : (1) un socle technologique fiable avec un cycle d'évolution long et (2) une couche de solutions digitales agile avec un *time-to-market* se comptant en semaines voire en jours.

En termes de mise en place d'un socle SI solide doté d'une architecture moderne (*core banking* permettant la mise en place d'une logique de plateforme et des connecteurs en mode service (API)), plus de 60% des répondants affirment être avancés, voire *leaders*.

Les banques interrogées affirment également disposer d'une plateforme digitale permettant l'entrée en relation à distance et la souscription de produits financiers.

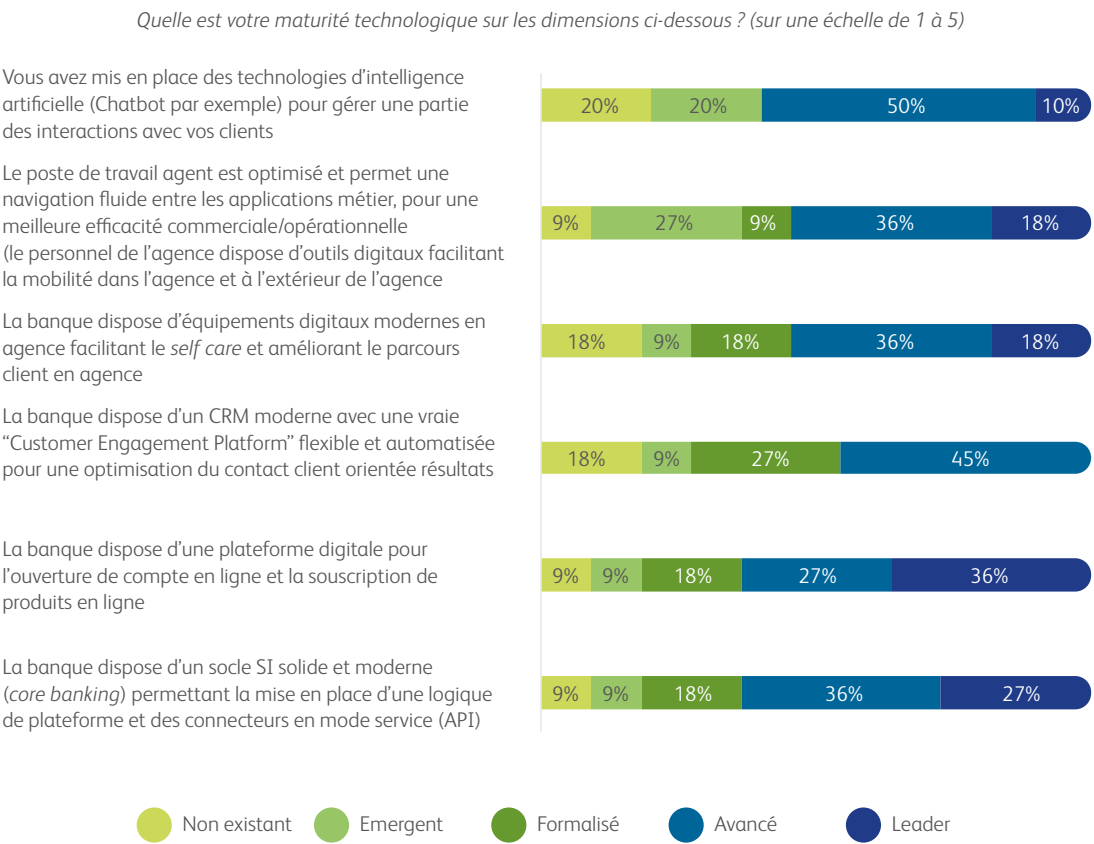
Le point de progression reste néanmoins la mise en place d'un CRM. En effet, seulement 40% des répondants affirment disposer d'un CRM moderne avec une vraie *Customer Engagement Platform* flexible et automatisée pour une optimisation du contact client orientée résultats.

La digitalisation des points de vente, vitrine de la transformation de la banque, reste un autre point de progression. Environ 50% des banques interrogées disposent d'équipements digitaux modernes en agence facilitant le self care et améliorant le parcours client.

Aussi, seule la moitié des répondants juge être avancée ou *leader* quant à la mise en place d'un poste de travail agent optimisé et permettant une navigation fluide entre les applications métier pour une meilleure efficacité commerciale/opérationnelle. Ces mêmes répondants jugent leur établissement avancé ou *leader* quant à la mise à disposition de leur réseau d'outils digitaux facilitant la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'agence.

“Une vision client unifiée, agnostique au canal, passe nécessairement par une architecture optimisée, tirée par les usages et l'expérience client.”

Figure 14 : maturité sur le volet technologique



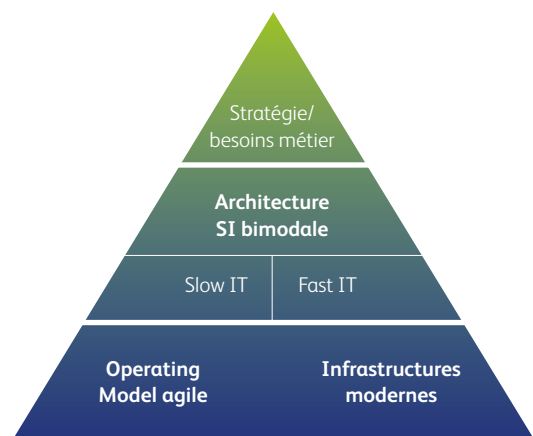
Les banques marocaines font aujourd'hui face à 2 chantiers majeurs : (1) choisir les combats technologiques d'avenir (2) tout en adressant le SI *legacy* et la dette technique.

Nous pensons que les banques marocaines doivent faire évoluer l'architecture et les plateformes pour une meilleure productivité et un meilleur accès au SI ... :

- automatiser les opérations pour gagner en productivité ;

- réduire la dette technique pour pouvoir soutenir durablement les projets d'innovation ;
- moderniser les services d'infrastructures : adopter une architecture fondée sur le *cloud* (réactivité, élasticité des ressources) ;
- généraliser les API pour une plus grande interopérabilité et une simplification de l'usage ;
- augmenter la connectivité des objets, des logiciels ou de tout outil de travail pour aller vers plus de productivité.

Figure 15 : quel SI pour la banque de demain ?



... faire évoluer la gouvernance avec les métiers et les modèles d'allocation des ressources... :

- réorganiser les compétences dans un modèle transverse (Agile, DevOps) ;
- apporter de la souplesse dans l'allocation des ressources (allouer des budgets en fonction des objectifs stratégiques ou opérationnels plutôt que par projet) ;
- assumer une part d'incertitude dans le portefeuille d'investissement (70% cœur de

SI, 20% périphérie, 10% sur les technologies émergentes avec des ROI incertains).

... accélérer l'adoption des nouvelles technologies en mode expérimental/sandbox¹⁰ (IA, Blockchain, RPA, etc.) et en partenariat avec des acteurs bien sélectionnés de leur écosystème en explorant plusieurs options (Greenfield, Brownfield, approche hybride).

¹⁰ Bac à sable

La data : carburant de la banque digitale

Les banques, du fait de leur réseau étendu et de leur large base de clientèle, ont l'avantage de disposer de gisements de données clients très importants. Ces données vont de la signalétique clients à l'usage des canaux et opérations bancaires en passant par les données d'équipement en produits et services financiers, avec un historique s'étalant sur plusieurs années. L'explosion des canaux digitaux ces dernières années a démultiplié le volume de données dont disposent aujourd'hui les banques.

Ces données doivent être recensées, analysées, mises en qualité et exploitées pour mieux connaître les clients, leur réserver un traitement différencié et leur pousser des offres adaptées.

Sur le volet maturité des dispositifs *data* au Maroc, très peu d'acteurs interrogés ont un niveau *leader*. Plus de la moitié des répondants est à un stade avancé de gouvernance, d'analyse et de valorisation du patrimoine de données clients.

Quant à la mise en place de *Data Office*, moins de la moitié des banques sont à un stade avancé ou *leader*. Pour le reste, il est soit inexistant soit en projet.

Sur le volet outillage et *datamart*, les banques s'estiment avancées, mais aucune ne se définit comme *leader* en la matière. Cela rejoint en effet la réflexion précédente autour du SI et des nouvelles technologies présentant aujourd'hui un vrai défi pour les banques marocaines.

En termes de disponibilité et de protection de la donnée, nous savons que la majorité des acteurs financiers marocains prend cette question très au sérieux, surtout depuis l'entrée en vigueur de la réglementation concernant la protection des données personnelles et la création du CNDP (Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel).

Néanmoins, moins de 20% des répondants s'estiment *leaders* sur ce volet et 40% se disent avancés.

Plus de 40% tout de même estiment avoir de réelles marges de progression en termes de protection des données clients.

Figure 16 : maturité sur le volet *data*

Quelle est votre maturité *Data* sur les dimensions ci-dessous ? (sur une échelle de 1 à 5)

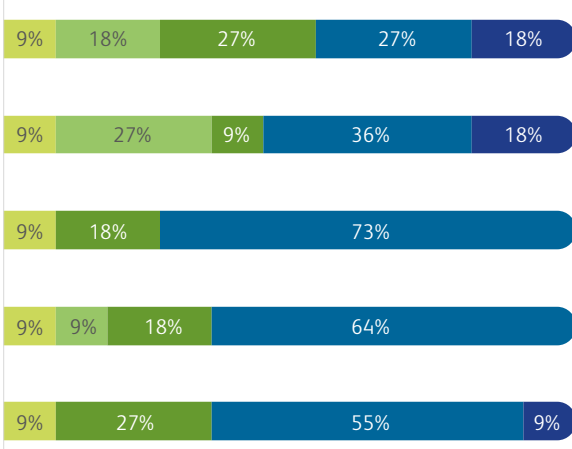
Un *Data Office* est créé pour faciliter la mise en place d'initiatives *data*

La donnée client est protégée mais reste accessible aux utilisateurs et applications habilités pour servir l'ensemble des usages métier (marketing, commercial, finance, risque, conformité, etc.)

La banque dispose d'outils modernes de visualisation et d'analyse des données clients au service de la vision client 360

La banque dispose d'un *datamart* client riche en données internes et externes de qualité et a mis en place une infrastructure *big data*

La banque dispose d'une stratégie *data* globale et plus particulièrement la *data* client et d'un dispositif de gouvernance des données



● Non existant ● Emergent ● Formalisé ● Avancé ● Leader

La valorisation de la donnée est la clé d'une relation solide et durable en allant au-devant du client, en anticipant ses besoins, en personnalisant le conseil et en améliorant son expérience.

Les 3 leviers de transformation *data* que nous voyons sont :

- la gestion des données, « contenu » ;
- de nouveaux systèmes *data*, « contenant » ;
- la gouvernance des données.

L'humain au cœur de la transformation

L'équilibre entre expérience client et expérience collaborateur est essentiel pour créer de la valeur. Un service de qualité pour les clients présuppose un service de qualité pour les collaborateurs. Beaucoup de collaborateurs se voient dire que leur métier change, leur rôle face au client change, sans qu'on les accompagne dans la maîtrise de ces rôles nouveaux et non pas seulement dans l'utilisation des outils.

Il ne faut pas oublier que toute promesse faite au client est délivrée par les collaborateurs. Beaucoup de programmes de transformation ne prévoient pas de réel accompagnement au changement pour les collaborateurs. Or, s'ils ne comprennent pas la transformation, ils ne seront pas capables d'incarner la promesse face au client.

Le digital nécessite une nouvelle organisation du travail : au-delà de la technologie, il s'agit de transformer les esprits. De ce point de vue-là, il existe aujourd'hui 2 enjeux pour les banques :

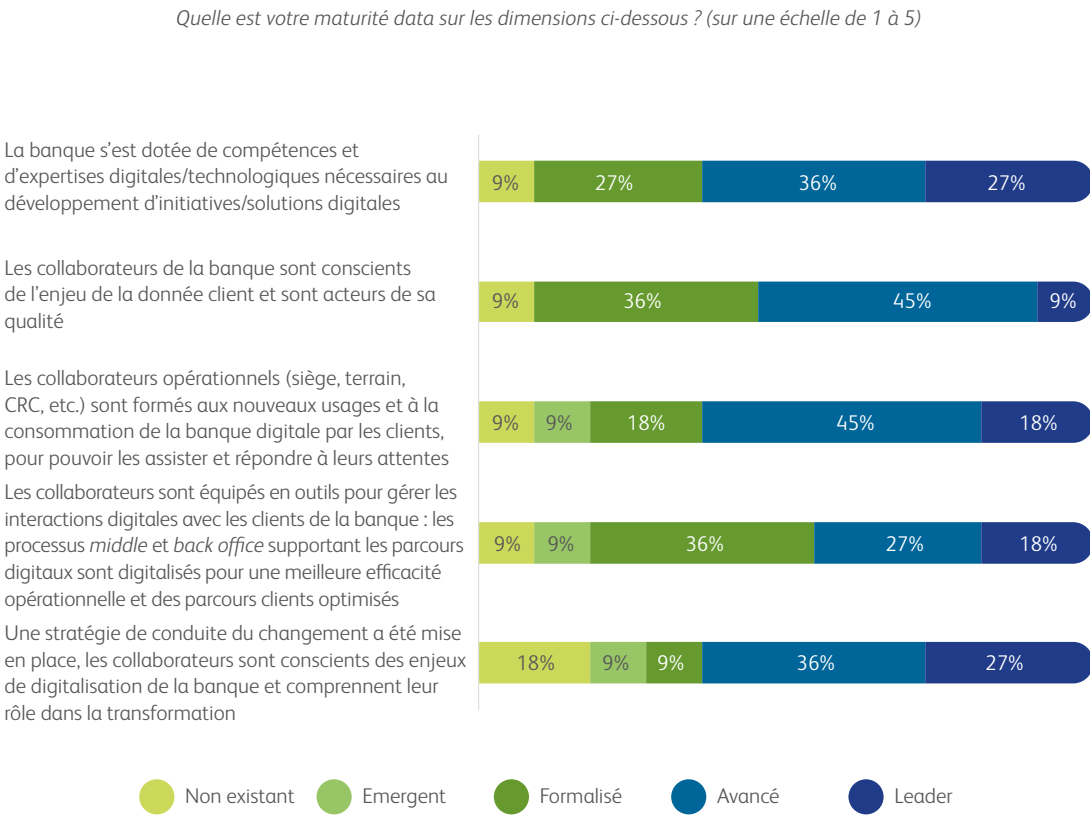
- mobiliser les salariés dans la transformation de l'organisation, les fédérer autour d'un objectif commun et les faire monter en compétences sur le digital ;
- favoriser la collaboration et le partage des bonnes pratiques pour faire monter en compétences les collaborateurs par l'usage et l'expérimentation.

Le volet « people » reste aujourd'hui un vrai défi pour les banques marocaines. Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié de nombreux acteurs étant à un stade avancé sur les différents axes. Cependant, très peu se considèrent comme *leaders* sur :

- l'embarquement des collaborateurs dans la transformation et le développement des compétences digitales ;
- l'outillage adéquat et intégré des processus métier afin de focaliser les collaborateurs sur la valeur ajoutée.



Figure 17 : maturité sur le volet humain



“Un service de qualité pour les clients présuppose un service de qualité pour les collaborateurs.”

Témoignages

M. Driss Bennouna

Directeur Général Adjoint en Charge des Services Technologiques,
Organisation et Qualité
CIH

M. Hicham Ziadi

Directeur des Systèmes d'Information Groupe
Attijariwafa Bank

Mme. Hakima El Alami

Directrice de la Surveillance des Moyens de Paiement de l'Inclusion Financière
Bank Al-Maghrib

M. Lhoussaine Drissi-Kamili

Directeur des Systèmes d'Information et de la digitalisation
Crédit Agricole du Maroc

M. Rachid Bekkar

Directeur Général
ADRIA, éditeur de solution de banque digitale



Témoignage CIH

M. Driss Bennouna – Directeur Général Adjoint en Charge des Services Technologiques, Organisation et Qualité

Quelle est la genèse de la banque digitale au sein du CIH ?

Le CIH a lancé la première banque en ligne en 1999. A l'époque, le service était payant et limité à la consultation de solde et d'historique de compte. En 10 ans, seules 400 souscriptions à ce service ont été comptabilisées.

Fort de cette expérience ayant duré plusieurs années, le CIH s'est fait une conviction à ce sujet. Premièrement, l'accès à la banque en ligne doit

être gratuit - tout comme l'accès à l'agence.

Deuxièmement, le client doit pouvoir tout faire en ligne. Le maximum de services proposés en agence doit également être disponible en ligne.

Ce constat a servi de ligne directrice à tous les efforts qui ont suivi. Une feuille de route a été élaborée afin d'enrichir les services de banque en ligne et améliorer l'expérience client.

Quelle a été votre approche pour développer la consommation de la banque en ligne ?

Pour développer la consommation de la banque en ligne, nous avons tout d'abord poussé les collaborateurs de la banque à être les premiers utilisateurs, nous avons d'ailleurs inscrit l'usage de la banque en ligne dans les objectifs commerciaux de nos agents. Le développement de l'usage chez nos collaborateurs avait un double objectif :

- tenir compte des retours de ces derniers pour faire évoluer l'application et améliorer l'expérience utilisateur;
- les familiariser avec l'usage de la banque en ligne pour en faire des ambassadeurs de ce service auprès des clients.

Nous avons réussi le pari de la digitalisation également grâce à notre offre Code 30. Cette offre a pour cible le segment des 18-30 ans, non encore actif sur le plan bancaire, mais fortement appétent au digital et très sensible au freemium. Très exigeante, cette frange de la clientèle n'hésite pas à exprimer son mécontentement, en cas de dysfonctionnement, sur les réseaux sociaux en quasi-temps réel. Pour l'anecdote, nous sommes parfois informés des incidents sur les réseaux sociaux avant même que nos équipes n'en soient informées. Cette façon de « consommer » la banque nous a poussé à changer notre façon de concevoir la relation client-banque.

La banque digitale implique également l'entrée en relation à distance : quel est votre retour d'expérience sur cet aspect ?

L'acquisition de nouveaux clients *via* la banque en ligne n'est possible que depuis peu. En effet, jusqu'à 2020, la réglementation Bank Al-Maghrib imposait aux banques la tenue d'un entretien physique avec le client avant l'ouverture d'un compte.

Cela ne nous a pas empêché de commencer à préparer le terrain et de proposer à nos clients d'initier l'entrée en relation en ligne et de la finaliser en agence.

Cela a été un vrai succès : 10 à 15% des entrées en relation ont été initiées en ligne, chiffre assez significatif de notre point de vue, étant donné la maturité du marché marocain.

À travers sa nouvelle circulaire datant de 2020, Bank Al-Maghrib a assoupli les règles d'ouverture de compte à distance pour permettre aux banques de proposer une entrée en relation complètement digitalisée. Au CIH, nous étions déjà prêts !.

Des canaux digitaux certes, mais quid de la place de l'agence dans le dispositif omnicanal ?

Il va sans dire que l'agence bancaire coûte cher à une banque de manière générale, que ce soit en termes d'immobilier ou de ressources humaines. Les frais liés à la manipulation et la gestion du *cash* sont également élevés.

Le digital nous offre l'opportunité de désengorger le réseau et de recentrer notre personnel en agence sur le commerce.

L'objectif n'est pas de pousser nos clients à désertir l'agence bancaire. L'agence de demain doit complètement s'intégrer au dispositif omnicanal dans une logique « phygitale ».

Nous faisons deux constats :

- aujourd'hui, nos agences souffrent du volume de *cash* généré par les versements de nos clients ;
- notre personnel en agence est fortement mobilisé pour la réalisation des opérations basiques de nos clients, au dépend du temps commercial.

Pour cela, nous mettons progressivement en place des automates permettant aux clients de réaliser des opérations basiques en autonomie et surtout de réduire drastiquement le *cash*. Une trentaine de LSB sont aujourd'hui en pilote.

Dans le cadre des efforts que nous menons pour réduire le *cash*, nous développons l'usage de la carte auprès de nos clients. En termes de paiement par carte, nous occupons la 2^{ème} place en nombre de cartes actives. Nous avons noué plusieurs partenariats avec des retailers et enseignes de restauration rapide permettant de bénéficier de jusqu'à 30% de réduction si le paiement est effectué par carte CIH.

Aussi, avec la mise en place d'un portemonnaie électronique, WE PAY, le CIH franchit un pas de plus dans la réduction du *cash*.

Comment votre dispositif SI et technologique vous permet-il de soutenir vos ambitions digitales ?

C'est avant tout une affaire de gouvernance. Une de nos forces au sein du CIH est d'avoir inscrit dans nos pratiques une forme d'agilité *top-down*. Toute la gouvernance est agile. Nous avons par exemple un comité de gouvernance digitale une fois par mois et un comité SI tous les 3 mois.

Ensuite, nous devons améliorer notre *time-to-market*. Pour cela, nous nous efforçons de mettre en place un SI agile et à deux vitesses.

Un effort colossal a été fourni par nos équipes, entre 2009 et 2016, pour préparer notre socle SI et mettre en place une couche d'APIs. L'APIsation nous a permis « d'ouvrir » notre SI aux usages et de faciliter la mise en place rapide de nouvelles fonctionnalités.

Nous avons également opéré un virage culturel vers la centricité client. A chaque fois que nous souhaitons mettre en place une nouvelle fonctionnalité, nous raisonnons usage, UX (expérience utilisateur) et parcours client omnicanal. Les questions techniques arrivent généralement après.

Notre *time-to-market* s'est beaucoup amélioré grâce à notre logique d'ouverture *via* des APIs. Soit l'API existe et nous l'utilisons, soit elle n'existe pas et nous la développons. Cela se fait en quelques jours, là où nous mettions des semaines pour sortir une nouvelle fonctionnalité.

Si en effet la notion de Système d'information (SI) « bimodal » est une expression à la mode, au CIH, nous pouvons dire que nous travaillons depuis plusieurs années pour la mise en place d'un SI à deux vitesses sans forcément le désigner de « bimodal ».

Nous avons fait le choix délibéré de ne pas créer une digital factory indépendante de notre DSI : « notre *digital factory* c'est notre DSI ».



Témoignage Attijariwafa Bank

M. Hicham Ziadi – Directeur des Systèmes d'Information Groupe

Quelle est la genèse de la banque digitale chez Attijariwafa Bank ?

Comme dans toutes les banques, au début des années 2000, la banque digitale s'appelait « banque à distance ». La plateforme Attijarinet datait de 2000 et consistait en un service de banque à distance sur Internet permettant aux clients d'accéder à leurs comptes et d'effectuer des opérations bancaires via Internet.

Jusqu'en 2012, la banque à distance ne faisait pas partie de nos priorités stratégiques. Il s'agissait d'un canal complémentaire auquel nous allouions relativement peu de budget.

Ce n'est qu'à partir de 2012 que la banque digitale est devenue une priorité et une orientation forte. Cela s'est

matérialisé par la refonte de nos canaux distants avec une nouvelle version d'Attijarinet et la mise en place de la première version de notre *mobile banking*.

Ce programme, qui a duré 18 mois, nous a permis de proposer à nos clients une meilleure offre, plus riche et plus complète en termes de services distants, et d'accroître l'autonomisation client.

L'histoire ne s'est pas arrêtée là car cette offre n'a jamais cessé d'être étoffée en nouvelles fonctionnalités et nous nous sommes beaucoup concentrés sur l'adoption de ces services par nos clients.

Comment vous êtes-vous organisés pour donner vie à vos ambitions digitales ?

1. Nous avons adopté la méthode Agile :

A l'époque, nous avons commencé à tester la démarche sur un périmètre réduit via des MVP (*Minimum Viable Product*). En 2013/2014, suite au succès des premières initiatives, nous avons élargi le périmètre, et créé l'entité OTD (Omnicanal et Transformation Digitale) au sein de notre DSI pour travailler sur les nouveaux canaux digitaux.

Nous avons commencé à faire des petits investissements incrémentaux pour livrer de nouvelles fonctionnalités. Nous avons très vite adopté le jargon et les pratiques Agile en parlant « feature » ou « product/produit » et non plus de composant logiciel.

Même si nous ne sommes pas encore dans une configuration d'Agile@scale, plus de 60% de nos projets de transformation sont aujourd'hui menés en Agile. Cela va au-delà des frontières de la DSI. En effet, certains métiers nous sollicitent pour mettre en place l'approche Agile dans leurs propres projets. En réponse, nous mettons

régulièrement nos coach Agile et nos accélérateurs méthodologiques à leur disposition.

2. Nous avons mis le client et les usages au centre :

Les premiers travaux de cette équipe consistaient à adapter les canaux *Internet Banking* (dont Attijarinet) et *Mobile Banking* aux différents segments clients. Les fonctionnalités et usages étant différents d'un segment à l'autre (particuliers, professionnels, entreprises, etc.).

Nous avons opéré un virage culturel vers la centricité et le parcours client (en adoptant une logique de customisation en fonction des usages) là où nous avions un raisonnement purement « solutions SI ».

3. Nous avons fait de l'adoption de nos services digitaux une priorité et commencé à mettre l'effort sur le développement de l'usage :

Avant, nous partions du principe qu'un projet réussissait lorsque la fonctionnalité ou le service était livré.

L'expérience a montré que la livraison ne constitue qu'un quart de la réussite. Le reste vient de l'adoption par le client destinataire du service ou de la fonctionnalité.

Par la suite, nous avons commencé à suivre l'adoption des canaux digitaux par nos clients afin de cibler nos efforts de développement de l'usage.

Aujourd'hui, nous considérons qu'un client digital actif utilise le service une fois tous les deux mois.

4. ... et en 2018-2019, nous avons créé le Digital Center (DC) qui a marqué un tournant majeur dans notre chemin vers la banque digitale :

A mi-chemin entre la « Digital Factory » et le « Digital@scale », le Digital Center (DC) est intégré à la DSI groupe et déploie des approches Agile end-to-end s'appuyant sur des Product Managers et des vis-à-vis métiers dédiés. Le DC compte aujourd'hui 250 personnes de provenance multidisciplinaire (IT, métier, organisation, etc.).

L'arrivée du Digital Center a coïncidé avec la mise en œuvre du plan stratégique Energies 2020 et du SDSI 2020 de la banque. A ce moment-là, nous avons commencé à refondre les briques les plus profondes de notre SI :

- Refonte de certaines briques du Core Banking System (CBS)
- Refonte du CRM de la banque
- Nouveau socle data basé sur un Data Lake
- Nouvelle architecture orientée API et Microservices.

Aussi, la refonte du modèle relationnel de la banque a généré des impacts significatifs sur les canaux de distribution, notamment digitaux.

Cela va sans dire que ces orientations ont donné lieu à un portefeuille projets IT conséquent. La banque a donc choisi de structurer tout cela au sein du Digital Center, avec une gouvernance programme dédiée en vue de transformer notre patrimoine IT et de mieux accompagner nos ambitions métier, digitales et technologiques.

Certains acteurs majeurs de la place ont choisi de loger leur *digital factory* en dehors de la DSI. Nous avons préféré garder notre Digital Center au sein de la DSI mais avec un *staffing* complètement ouvert sur le reste des entités de la banque. Notre objectif est d'en faire un laboratoire d'exploration des nouvelles technologies et des nouveaux modes de travail. Les projets initiés au sein du DC et qui réussissent sont généralisés à l'ensemble de la DSI.

Comment collaborez-vous en interne au-delà des frontières de la DSI pour délivrer vos projets ?

Il y a 2 ans, nous avons mis en place un laboratoire d'innovation Wenov/Welab intégrant la DSI, le métier et le CDO (Chief Data Officer) afin de faciliter l'exploration technologique au service de l'expérience client. Dans notre jargon interne ? nous utilisons le mot « plateau » pour désigner une équipe transverse qui se penche sur une problématique donnée pour y apporter une réponse spécifique. D'ailleurs, cette pratique commence tellement à entrer dans les habitudes des collaborateurs qu'elle en devient un réflexe : « mettons en place un plateau ou une *squad* ».

La mise en place des rituels *Program Increment (PI) Planning* en 2020-2021 illustre bien le gain de maturité en termes de nouveaux modes de collaboration. Cela consiste à réunir près de 300 personnes multidisciplinaires pendant 2 jours pour faire le point sur les réalisations des

trois mois passés et préparer le *backlog* des trois mois à venir. Nous avons réussi à casser les silos en mettant le client au centre et en prenant conscience de nos dépendances les uns vis à vis des autres. Afin d'arriver à un planning et *backlog* partagés, les équipes se posent systématiquement la question suivante : qu'est-ce qui est faisable dans les trois mois à venir étant donné nos dépendances les uns des autres ? L'idée est de dérouler l'ensemble des ambitions métiers pendant les 2 jours, d'y apporter des réponses techniques et de les discuter pendant ce rituel, jusqu'à arriver à un *backlog* produit consensuel sur lequel l'ensemble des parties prenantes sont engagées. Aujourd'hui, cette démarche commence à porter ses fruits et est un point de rencontre indispensable pour le pilotage efficace du portefeuille d'initiatives de la banque.



Témoignage Bank Al-Maghrib

Mme. Hakima El Alami – Directrice de la Surveillance des Systèmes de Paiement de l’Inclusion Financière

Où en êtes-vous dans votre feuille de route digitale ?

Bank Al-Maghrib met le digital au cœur de son plan stratégique, que ce soit pour sa propre transformation interne ou pour l’accompagnement de la digitalisation du secteur bancaire. L’innovation est partie intégrante de notre plan de transformation et représente aujourd’hui un pilier majeur de notre stratégie digitale.

Ainsi, un Guichet Unique ouvert à l’écosystème Fintech a été mis en place pour accompagner et ouvrir

le dialogue avec les porteurs de projets financiers innovants. Bank Al-Maghrib a également mis en place un *Innovation Lab* pour lancer des expérimentations couvrant la digitalisation de ses propres missions.

Pour Bank Al-Maghrib, le digital doit être au service de l’inclusion financière, de la réduction du *cash* et de l’amélioration de la qualité des services rendus au public.

Quel est le rôle de Bank Al-Maghrib dans l’accélération de la digitalisation des services bancaires et l’amélioration de l’expérience client ?

L’ouverture de compte à distance, un grand pas en avant dans la digitalisation du secteur bancaire

Très attendue par la place bancaire marocaine, la lettre circulaire N°1/DSB/2020, sortie en 2020 a donné la possibilité aux banques marocaines de proposer l’entrée en relation complètement à distance en faisant sauter l’obligation de l’entrevue physique en agence. Les banques qui avaient déjà mis en place un parcours d’ouverture de compte partiellement digitalisé ont profité de l’opportunité pour se lancer.

Les banques sont néanmoins tenues de mettre en place des outils technologiques permettant de vérifier l’identité et l’authenticité des documents afin de maîtriser le risque de fraude.

La banque digitale, c’est aussi la « banque sans *cash* »

Bank Al-Maghrib a déployé et continue de déployer des efforts colossaux dans la réduction de la circulation de *cash* dont la gestion coûte cher aux banques et à la banque centrale.

Un des chantiers majeurs initiés et animés ces dernières années par Bank Al-Maghrib est le *M-payment*¹. La mise en place du *M-payment* au Maroc a un double objectif : réduire la circulation de *cash* et favoriser l’inclusion financière de larges tranches de la population marocaine aujourd’hui exclues du système bancaire.

¹ Le *M-payment* ou paiement mobile désigne toute opération de paiement effectuée depuis un téléphone mobile vers un autre téléphone mobile ou en effleurant un terminal monétique compatible.

Le développement du paiement mobile est arrivé quasiment en même temps que la réglementation permettant la création des établissements de paiement, ouvrant ainsi le champ à des acteurs non bancaires pouvant alors proposer des comptes de paiement, en vue de permettre un écosystème digitalisé de bout en bout. Les établissements de paiement pourront par exemple proposer à leurs clients des solutions digitales adossées au compte de paiement et permettant entre autres le paiement commerçant, le paiement des factures et les recharges téléphoniques.

Aussi, nous sommes en train de mettre en place des conventions avec différentes administrations marocaines afin de digitaliser la distribution des aides de l’Etat *via* le *M-payment* ouvrant la possibilité d’inclure financièrement les populations les plus démunies, améliorer le processus de réception des aides et enfin réduire le coût de gestion du *cash*.

Dans le cadre de l’opération Tayssir, nous avons signé une convention avec le Ministère de l’Éducation Nationale et le Ministère de l’Industrie, du Commerce, de l’Économie Verte et Numérique (MICEVN) pour digitaliser l’ensemble des aides dans le cadre de la lutte contre la déperdition scolaire. Le *M-wallet*² s’est avéré être une excellente alternative. Muni d’une carte d’identité et d’un numéro de téléphone, le bénéficiaire a la possibilité d’ouvrir à distance un compte auprès d’un établissement de paiement auquel sera adossé un *M-wallet*.

Il reste néanmoins un gros effort à mener pour l’enrôlement des commerçants de proximité. Sur ce plan, plusieurs actions consistant notamment en l’allègement des conditions de création de compte sont menées par Bank Al-Maghrib : le registre de commerce n’est plus demandé, la Carte d’Identité Nationale et la patente suffisent. Plusieurs dispositions fiscales ont également été mises en place afin d’encourager les plus réticents.

² Portefeuille électronique mobile

En ce qui concerne les consommateurs finaux, Bank Al-Maghrib a mis en place, en partenariat avec la Fondation Marocaine pour l’Éducation Financière, une série de contenus (guides, vidéos, etc.) pour vulgariser le paiement mobile et développer son usage dans le pays.

Favoriser le développement d’un écosystème de Fintechs, c’est avant tout instaurer un dialogue

Après une période de réflexion, l’approche adoptée à ce stade vis-à-vis des Fintechs est une approche de dialogue et de compréhension basée sur un double objectif :

- s’assurer que les acteurs de la Fintech comprennent bien la réglementation bancaire marocaine
- permettre à Bank Al-Maghrib de comprendre les attentes de ces acteurs et voir dans quelle mesure la réglementation actuelle pourra évoluer pour favoriser le développement des Fintechs.

Un « *one stop shop* »³ a été mis en place au sein de la banque centrale pour interagir avec les Fintechs. Cela nous permet, d’un côté, de mieux les orienter quand le projet ou le service présenté ne tombe pas sous la loi bancaire et donc de passer outre un agrément pour le lancement et, d’un autre côté, d’identifier et d’étudier les évolutions réglementaires potentielles si le service proposé est assimilé à une activité d’établissement de crédit.

³ Guichet unique



Témoignage Crédit Agricole du Maroc M. Lhoussaine Drissi-Kamili – Directeur des Systèmes d'Information

Quelle est votre plus belle réussite en termes de digitalisation de la relation client ou de distribution digitale de vos produits/services bancaires ?

Le groupe Crédit Agricole du Maroc (CAM) est une banque investie d'une mission de service public, experte du financement de l'agriculture et de l'accompagnement des agriculteurs.

Le CAM est aussi une banque universelle, qui offre la gamme complète de services financiers permettant de répondre à l'ensemble des besoins des différentes clientèles : particuliers (urbains et ruraux), professionnels, entreprises (de la PME à la grande entreprise) et investisseurs, qu'ils soient agriculteurs ou pas.

En effet, depuis quelques années, le CAM a diversifié ses produits et couvre désormais l'ensemble des services, incluant produits monétiques, crédits à la consommation, crédits habitat, épargne et assurance, financement des projets de tous types (agriculture, immobilier, industriels, etc.) service à l'international ou à la salle des marchés.

De plus, la banque adopte une approche globale pour la mise en œuvre de sa digitalisation, incluant la revue des processus internes et externes et le développement de partenariats avec différents écosystèmes agricoles et financiers.

Afin de se rapprocher de nos clients et concitoyens, la banque a accéléré la digitalisation de ses services, en prenant le parti de mettre en place des applications

mobiles riches et offrant une expérience utilisateur aboutie.

Ainsi, les clients du Crédit Agricole du Maroc disposent aujourd'hui d'une panoplie d'applications mobile, répondant, de manière complémentaire, à leurs besoins :

- Bank-E, la nouvelle version de l'application bancaire universelle, qui intègre de nouvelles innovations incluant la gestion des crédits de tous types et de bancassurance ;
- Hssab-E qui permet l'ouverture de compte à distance, lancée dès qu'elle a été autorisée par la réglementation ;
- Beztam-E la solution du *Mobile Banking*, qui peut également être liée à un compte bancaire au niveau du CAM ;
- Et enfin, Imtiazat-E, une innovation spécifique au CAM, focalisée sur l'agriculture et les crédits à l'agriculture. Cette dernière offre aux clients des services à valeur ajoutée, construits avec des partenaires de l'écosystème agricole (OCP, NOACOS, ORMVA ou encore l'ONCIL).

Le focus est porté sur ces applications mobile, notamment vu leur impact direct sur la relation client, même si d'autres initiatives sont lancées, à l'image du CRC Digital ou du Canal WhatsApp.

A quelle problématique avez-vous tenté de répondre ?

Aujourd'hui, nous vivons une période de plusieurs transformations internes et externes. La mise en place des solutions mobiles est une partie des réponses que la banque déploie pour tirer le meilleur de ces transformations.

Ainsi, lorsqu'un client ouvre un compte à distance *via* Hssab-E, ou lorsqu'il accède à son compte sur Bank-E et gère directement les différents services liés au compte, à la carte bancaire, aux chèques, aux crédits et facilités, ou encore aux produits de bancassurance, des changements importants s'opèrent :

- le client apprend à mieux connaître la banque et les services qu'elle propose : il sait qu'elle peut l'accompagner à travers des services d'épargne, de financement dans l'acquisition d'une habitation, ou de financement de l'achat d'un outil de production ou encore dans une opération d'import/export ;
- la qualité de service offerte au client, de plus en plus autonome, s'améliore de manière forte. Compte tenu du fait qu'une partie importante des opérations transactionnelles de la banque au quotidien est traitée *via* mobile ou *via* des automates, les agences sont désengorgées et le

client bénéficie d'une meilleure qualité de conseil financier et bancaire.

L'expérience digitale est donc un atout majeur pour fidéliser le client et lui faciliter l'accès aux différents services financiers.

En plus des services financiers, les enjeux liés à l'appui à l'agriculture ou à l'inclusion financière sont également adressés par ces solutions mobile.

En effet, l'effort d'inclusion financière est appuyé autant par la mise en œuvre du *M-payment* que par le lancement d'Al Filahi Cash, un établissement de paiement qui a pour vocation de faciliter l'accès aux services financiers de base, en particulier dans le monde rural.

L'appui à l'agriculture se concrétise également grâce à la collaboration du Crédit Agricole du Maroc avec plusieurs partenaires pour faciliter la vie aux agriculteurs à travers la solution Imtiazat-E. Le renforcement des partenariats au sein de l'écosystème agricole grâce à la digitalisation connaît aujourd'hui une très forte dynamique et jouera un rôle important pour accompagner l'atteinte des objectifs du programme "Génération Green 20-30".

Quelle approche avez-vous adoptée ?

Il est fondamental de saisir l'état d'esprit qui accompagne la transformation actuelle de la banque pour mieux comprendre l'approche adoptée.

Le point de départ est la forte ambition portée par le Président et le *top management*. Une ambition où la banque assure sa mission de service public d'une manière encore plus performante et qui prend, à *minima*, sa place naturelle en tant que banque universelle.

Cette ambition a été un cadre pour les initiatives digitales, qui ont été portées *via* un LAB innovation et des comités digitaux, métiers et technologiques. Ces derniers ont assuré un pilotage rapproché, porté en particulier par le Directeur Général Services, Transformation et Digitalisation.

Ce suivi rapproché a permis d'adopter une agilité forte dans l'opérationnalisation des différents produits et services. Une agilité qui s'est caractérisée par une remise en question continue, une quête d'innovation et un engagement à toute épreuve des équipes pour faire aboutir les projets.

Cette agilité a surtout été possible grâce à la maîtrise du système *Core Banking* développé en interne. Ainsi, en plus d'une capacité à mettre en place les nouvelles

fonctionnalités rapidement, des enjeux d'architecture à l'image de l'APIsation ou de la sécurisation de bout en bout par exemple, sont pris en charge sans difficulté.

Quelle en sont les principaux résultats pour les clients et pour la banque ?

Au début de la pandémie Covid-19, le Crédit Agricole du Maroc a participé à l'opération de distribution des aides de l'État menée par les principaux acteurs du secteur financier. Les collaborateurs des agences et du siège ont vécu une expérience unique, portés par une solidarité sans faille avec nos concitoyens, qui ont pu recevoir leur dû *via* Guichet Automatique Bancaire (GAB), agence, ou encore *via* nos agences mobiles connectées, qui ont fait le tour des zones reculées de notre pays. D'ailleurs, c'est à cette occasion que le CRC Digital a été lancé, et il participe aujourd'hui aux différentes offres et services de la banque.

Cette expérience renvoie vers les mêmes gains qu'apporte la digitalisation du Crédit Agricole du Maroc : proximité, rapprochement et performance.

Les solutions mobiles ont permis de renforcer la proximité de nos clients avec leur banque, de gagner en autonomie, et de traiter la majorité de leurs opérations de manière autonome. En résumé, une relation plus forte avec la banque, avec une meilleure connaissance mutuelle et une amélioration dans la qualité de service et dans l'expérience utilisateur.



Témoignage ADRIA, éditeur de solution de banque digitale M. Rachid Bekkar- Directeur Général

Aujourd'hui, tous les métiers de la banque sont impactés par la digitalisation : le KYC, la vente, les services, le conseil, etc. La nature de ces impacts concerne aussi bien le *business model*, les processus, les organisations que bien entendu, les systèmes d'information.

Les systèmes d'information des banques sont historiquement bien développés. Des investissements importants sont continuellement opérés et ce, pour répondre à différents besoins : amélioration des services clients, automatisation des traitements *back office*, prise en compte des exigences réglementaires, pour n'en citer que quelques-uns.

Mettre à niveau et faire évoluer leurs systèmes d'information constitue un défi majeur pour les banques. En effet, derrière les services en ligne représentant la vitrine digitale, il y a des systèmes opérants et des infrastructures complexes qui sont aussi concernés par la transformation, ce qui engendre des chantiers importants de mise à niveau technologique, d'APIsation, de sécurité, etc.

De nouveaux acteurs, tels que les fintechs, les établissements de paiement et les opérateurs télécoms, investissent également le terrain et essaient

d'occuper une place dans ce marché. Dans cette conquête de part de marché, leur cheval de bataille est bien les produits digitaux.

On peut également noter plusieurs évolutions dans l'environnement réglementaire, dont par exemple : la nouvelle circulaire de Bank Al-Maghrib concernant l'ouverture de compte en ligne, la mise en place d'un système national d'identité digitale par la DGSN en association avec la CNDP, l'opérationnalisation en cours de la loi sur la signature électronique et le renforcement du cadre de la cyber résilience pour gérer et maîtriser les cybers attaques.

Aussi, Bank Al-Maghrib a décidé d'accompagner ce mouvement de digitalisation des services financiers en prenant certaines mesures afférentes au traitement prudentiel favorable à l'investissement dans les systèmes d'informations des banques.

En synthèse, des transformations profondes sont initiées et sont en train de bouleverser le monde bancaire. Un mouvement de fond est lancé et représente une opportunité pour les banques et tout l'écosystème de manière générale pour mieux servir et satisfaire les clients.



À propos de l'AUSIM

L'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc (AUSIM) est une association à but non lucratif créée en avril 1993. Elle œuvre activement dans l'esprit de développer et de vulgariser l'usage des Technologies de l'Information et du Digital au Maroc.

L'AUSIM en quelques chiffres :

- 100 organisations adhérentes (PME et grands groupes nationaux)
- 3 secteurs représentés (primaire, secondaire et tertiaire)
- 20 % du PIB (CA cumulés des organisations membres)
- Un réseau de plus de 115 000 collaborateurs

La vision « DISRUPT » de l'AUSIM s'articule autour de sept piliers :

1. Dynamiser l'utilisation du digital à travers les actions que l'AUSIM entreprend dans l'écosystème IT.
2. Identifier et accompagner les PME, afin d'adopter le digital comme levier de développement.
3. Sensibiliser la société sur l'utilisation du digital dans un cadre éthique, responsable et bien gouverné.
4. Renforcer le retour d'expérience entre membres de l'AUSIM.
5. Updater les universités par les retours d'expérience AUSIM afin de renforcer l'attractivité des métiers de l'IT et du digital.
6. Participer aux travaux relatifs à la normalisation et à la régulation du digital conduits par les instances gouvernementales.
7. Transformer les innovations des startups et universités en Proof Of Concept.

Plus d'informations sur les activités et programmes de l'AUSIM : www.ausimaroc.com



À propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes et à la couverture mondiale. Le cabinet est structuré autour de trois entités. La première couvre les activités de conseil en mettant clairement l'accent sur les domaines d'expertises clés du cabinet à développer dans le monde entier. La deuxième fournit des solutions technologiques avancées combinant conseil et logiciel, et offre des services gérés à forte valeur ajoutée aux clients. La troisième se concentre sur des investissements innovants ; par exemple dans des solutions logicielles très spécifiques permettant de répondre aux exigences réglementaires ou d'accompagner la transformation numérique. Elle a également pour vocation d'explorer des business models innovants avec les clients et les partenaires, en favorisant la création d'écosystèmes, le financement et le développement de start-ups.

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées ; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

BearingPoint soutient le développement des entreprises en Afrique notamment grâce à son équipe dédiée Afrique & International Development qui sert ses clients depuis les bureaux français et marocain du cabinet.

Pour plus d'informations :

Site web: <https://www.bearingpoint.com/fr-ma/>

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: @BearingPoint_FR

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement, pour leurs témoignages précieux :

- Mme Hakima El Alami - Directrice de la Surveillance des Systèmes de Paiement de l'Inclusion Financière, Bank Al-Maghrib
- M. Driss Bennouna - Directeur Général Adjoint en Charge des Services Technologiques, Organisation et Qualité
- M. Hicham Ziadi - Directeur des Systèmes d'Information Groupe, Attijariwafa Bank
- M. Lhoussaine Drissi-Kamili – Directeur des Systèmes d'Information, Groupe Crédit Agricole du Maroc
- M. Rachid Bekkar- Directeur Général, ADRIA

Nous remercions également l'ensemble des dirigeants bancaires ayant accepté de participer à notre enquête sur la maturité de la banque digitale au Maroc ainsi que toute l'équipe de rédaction et d'animation au sein de l'AUSIM et de BearingPoint.

BearingPoint :

- Jean-Michel Huet
- Badr Bougrine
- Mohamed Saad
- Sophie Hamon
- Angélique Tourneux

Ausim :

- Mohamed Saad
- Lhoussaine Drissi-Kamili
- Nihal Djebli
- Loubna Kazi

Contacts

BearingPoint
Jean-Michel Huet
Associé
jean-michel.huet@bearingpoint.com

BearingPoint
Badr Bougrine
Senior Manager
badr.bougrine@bearingpoint.com

AUSIM
Mohamed Saad
Président
SAAD@Casablanca-bourse.com