

## *Les Limites de la Digitalisation Bancaire dans une économie émergente*

*Par : M'Fadel El Halaissi,*

*Directeur Général Délégué  
BANK OF AFRICA*

La transformation digitale gagne du terrain dans la vie des sociétés avec une telle rapidité que l'utilisateur n'a guère le temps d'assimiler les outils de cette précieuse « intelligence artificielle » et encore moins de maîtriser son développement.

L'homme se trouve aspiré littéralement dans cette spirale envahissante à expansion géométrique, et à termes et échéances totalement inconnues, ne peut infléchir la tendance conquérante exponentielle de la digitalisation de la vie des sociétés, ni maîtriser le rythme et la cadence de son invasion. Désormais, il est otage de sa propre création, qui bouleverse en profondeur ses habitudes dans l'exercice de son métier, voire de sa vie.

La création impose ses lois d'évolution au créateur !

Le secteur bancaire est certainement l'un des secteurs des activités économiques le plus représentatif de cette course effrénée à la digitalisation à outrance, il est même l'incarnation de la transformation digitale de nos sociétés.

Cependant, l'importation de modèle et l'implémentation de la digitalisation bancaire des pays développés vers des pays dits émergents ou à « économie intermédiaire » se heurtent à des obstacles qui sont des vrais freins à cette transplantation.

En d'autres termes, la greffe de ce modèle de manière « copié-collé » ne peut atteindre les résultats escomptés, car le greffé n'a pas les mêmes caractéristiques socio-économiques que celles des pays émetteurs.

Force est de constater que pour le cas de la digitalisation bancaire, trois principales caractéristiques différencient largement les économies des pays émergents, ou en voie de développement, des pays développés.

- 1- Le taux d'analphabétisation élevé demeure un frein de l'expansion de la transformation digitale dans une société en général ;
- 2- La bancarisation totale demeure un objectif, la digitalisation prématurée, ne peut occulter la mission d'un système bancaire dans la bancarisation de la population en priorité avant la quête à la réduction des charges d'exploitation à travers la transformation digitale.
- 3- Et enfin, le taux de l'utilisation de la monnaie scripturale M1 dans la masse monétaire globale, connote la référence à un niveau donné du système des moyens de paiement. Plus la proportion de M1 dans les 3M (M1, M2, M3) est élevée, plus la structure des moyens de paiement est élémentaire, et moins propice à la transformation digitale.

D'aucuns arguent, à juste titre, que l'analphabétisation n'a nullement empêché l'expansion du Mobile Banking, notamment en Afrique et dans d'autres pays de l'Asie et de l'Amérique du sud. Mais il s'agit là d'un outil singulier et non de la panoplie des outils qu'offre la digitalisation bancaire, (la banque en ligne, la banque virtuelle, la néo-banque, les Fin-techs, le e-commerce, etc.)

De même, pour la « mission » de bancariser la population en priorité, nous pouvons admettre qu'il s'agit là d'une prérogative des banques publiques, non opposables aux banques privées !

Cependant, la taille du marché bancaire est étroitement corrélée avec le taux de bancarisation. Le fruit de sa croissance profitera à l'ensemble des acteurs sur le marché. Il est légitime que chacun contribue à l'effort de la bancarisation globale de la population.

Enfin, il est indéniable que la structure de la masse monétaire dans une économie donnée, traduit le niveau de développement de son système financier, et par voie de conséquence, son appétence à l'assimilation rapide de la transformation digitale.

Dans le cadre de cette analyse, nous retiendrons l'attention sur cette dernière caractéristique qui constitue l'une des principales limites à l'irréversible extension de la digitalisation bancaire.

## I- Postulat et enjeu de la digitalisation bancaire :

L'un des axiomes caractérisant la digitalisation bancaire, est l'inéluctable poursuite du processus de son développement et de son expansion. Lorsqu'on évoque les limites ou freins à cette épopée, ce n'est nullement une remise en cause, ni une analyse critique de ses apports aux activités bancaires, bien au contraire, il s'agit de la contextualisation d'un modèle de développement des activités bancaires en rapport avec des indicateurs macro-économiques ciblés et propres à chaque pays.

La digitalisation reste un enjeu stratégique pour toutes les banques. Les gagnantes de cette course seront celles qui arriveront à surmonter les défis inhérents à l'implémentation de la transformation digitale.

Parmi ces défis qui guettent les banques dans le chemin de la transformation digitale, nous retenons les suivants :

- a- La digitalisation des activités bancaires est salubre dans son ensemble pour les métiers de la banque en dépit des bouleversements qu'elle engendre dans son sillage. Certains dégâts collatéraux sont inévitables, liés essentiellement à la désintermédiation, à la dématérialisation et enfin, à la déshumanisation de certaines activités bancaires. La différenciation se fera dans **l'offre d'accompagnement en conseils et expertises** comme grande valeur ajoutée à apporter au client. C'est sur ce champ que la compétitivité des banques se mesurera dans l'avenir.
- b- La digitalisation bancaire s'appuie sur l'intelligence artificielle pour développer des outils au service des clients ; celle-ci doit rester et demeurer un moyen de simplification dans la satisfaction des services bancaires **et non une finalité en soi**, combien même contribue-t-elle à réduire les charges d'exploitation ! là aussi, l'enjeu demeure dans la maîtrise des atouts de cette intelligence artificielle et la **justesse dans l'arbitrage** du couple coûts-avantages et non à une course pavlovienne de paraître plus digitalisé que le voisin.
- c- La digitalisation bancaire est irréversible, certains facteurs peuvent la retarder, mais rien ne peut l'arrêter dans sa course effrénée. Le dilemme réside dans la quête à la recherche de conciliation entre l'usage rationnel de l'intelligence artificielle, tout en maintenant la **relation du client au cœur** de toutes les stratégies de développement et de fidélisation.

Celle-ci se consolide et se nourrit des rapports et contacts humains. En d'autres termes, l'enjeu « existentiel » de la digitalisation est **l'adéquation entre le développement** de la « **robotisation** » des services bancaires et l'atténuation des impacts de leurs « **déshumanisation** ». L'équilibre se trouve dans le dosage entre les deux voies à mettre en œuvre simultanément et selon les besoins et les attentes du client.

Le client doit demeurer le seul à servir et, de mieux en mieux, aussi bien sur le plan technologique que sur le plan des rapports humains, en tenant compte de son irrationalité occasionnelle.

- d- Enfin, la digitalisation bancaire ouvre des horizons insoupçonnés dans la diversification des outils appliqués aux différents métiers de la banque, impliquant de profondes mutations des activités bancaires traditionnelles, appuyés par des recours aux services de nouveaux entrants du type Fintech.

Cette évolution exige **l'appropriation des Banques** des nouvelles techniques du paysage financier afin de maîtriser leur développement en **espérant agir sur son devenir**, et ainsi, éviter de **subir son futur**.

## II- Masse monétaire et bancarisation, freins à la Digitalisation Bancaire ?

La transformation digitale doit être appréhendée dans son environnement socio-économique selon chaque société et à son rythme d'assimilation des outils numériques. Son évolution ne peut être modélisée selon un standard uniforme pour toutes les économies.

Relativement à la digitalisation des activités bancaires, il est indéniable que le taux de bancarisation de la population et le niveau d'utilisation de la monnaie fiduciaire ou scripturale comme **moyens de paiements**, constituent des facteurs de base de l'évolution et de la dynamique de la digitalisation des métiers de la Banque.

Au Maroc, le taux de bancarisation selon les rapports de l'institut d'émission – Bank Al Maghrib, est de l'ordre de 68% de la population (l'un des plus élevés du continent).

En 2019, le Maroc disposait de 6.539 agences bancaires avec un effectif de salariés de 52.500. En moyenne, un guichet bancaire pour 5.000 habitants, ce qui confère à son système bancaire d'être l'un des fleurons et pilier de son économie.

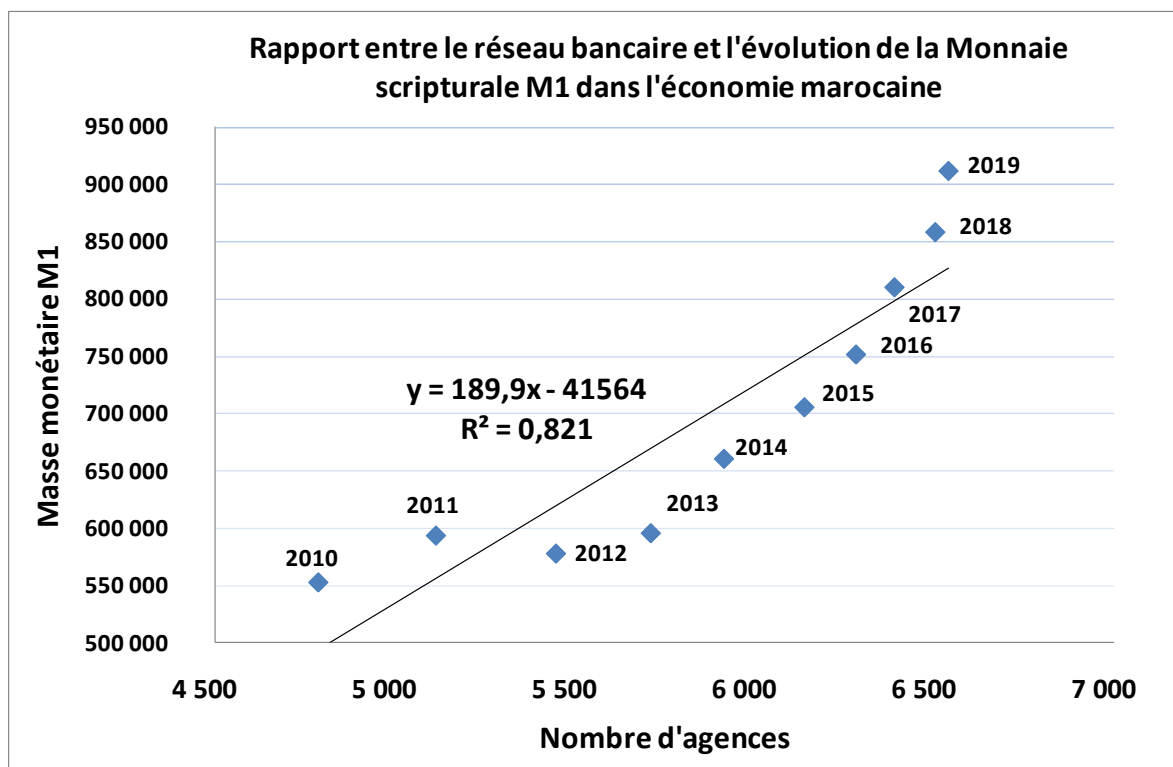
Cependant, la transformation digitale des activités bancaire au Maroc, bien qu'elle connait un essor considérable, il n'en demeure pas moins que le 1/3 de la population demeure totalement à l'écart de cette transformation numérique.

Dans le même registre des facteurs qui limitent la progression de cette transformation digitale, l'utilisation massive des modes de paiement traditionnels de la monnaie fiduciaire et scripturale qui continue d'accaparer 66% de la masse monétaire globale dans l'économie.

Bien que le volume de la masse monétaire représente en 2019 plus de 120% du PIB, l'agrégat M1 de cette masse monétaire maintient toujours sa prédominance sur les deux autres agrégats avec une proportion du 2/3.

Les deux facteurs cités ci-dessus sont de véritables boulets ralentissant la digitalisation intensive de toutes les activités bancaires dans une économie telle que celle du Royaume du Maroc.

D'ailleurs, les deux éléments sont étroitement corrélés, l'analyse de l'évolution de la masse monétaire M1 et celle du nombre d'agences bancaires, conclue à un coefficient de corrélation supérieur à 0.8% selon la méthode de la droite de régression linéaire observée sur dix ans.



Le tableau ci-dessus, confirme la forte corrélation des deux variables, sachant que l'année 2019, a constaté un net recul d'ouvertures d'agences bancaires, passant d'une moyenne de 158 agences par an entre 2014-2018 à seulement 36 agences en 2019.

Les effets que nous qualifions de dégât collatéral de la digitalisation, sont déjà visibles, et le comble de ce constat, est que la décélération du programme d'ouverture d'agences dans une économie encore sous-bancarisée, atténue allégrement le taux de bancarisation eu égard au fort taux de natalité dans ces types d'économies.

En outre, la forte concentration de la capillarité géographique des agences bancaires dans certains centres urbains, renforce le risque d'exclusion d'une partie de la population dans la participation à cette révolution numérique, donc à leur marginalisation.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'adaptation de modèle de digitalisation au contexte de chaque économie et de chaque société avec ses habitudes de consommation, s'impose pour la réussite de la Transformation Digitale.

Il est inadéquat d'imposer le rythme d'accélération de la digitalisation bancaire d'une économie bancarisée et alphabétisée à 100%, à une économie caractérisée par des écarts avoisinants les 40% ? L'édifice risque de s'effondrer à cause des insuffisances avérées dans les fondations.

Ceci est valable également pour les autres secteurs enrôlés dans cette spirale de l'économie numérique. Celle-ci offre d'innombrables opportunités à saisir en intelligence dans les choix et les arbitrages professionnels, sectoriels et géographiques.

La crise sanitaire Covid-19 que le monde a connu en 2020, a montré combien l'émergence de cette économie numérique a été salutaire pour contourner les contraintes des confinements en assurant la poursuite de la production et de la consommation.

La problématique de la pandémie a davantage accéléré le rythme de la digitalisation des sociétés qui se poursuit actuellement à grande vitesse, creusant l'écart social entre ceux qui montent dans le train du numérique et ceux qui restent aux quais.

***M'Fadel EL HALAISSI***  
***Directeur Général Délégué***  
***BANK OF AFRICA***

## ANNEXE

Année	Réseau Bancaire	Nbre de guichets additionnels ouverts	M1	M2	M3
2019	6539	36	911 855	1 078 310	1 370 758
2018	6503	115	858 697	1 017 888	1 320 624
2017	6388	105	810 196	964 089	1 272 096
2016	6283	144	751 883	898 088	1 202 414
2015	6139	224	705 932	844 327	1 148 532
2014	5915	204	660 584	790 616	1 086 227
2013	5711	264	595 233	707 561	968 381
2012	5447	334	578 088	681 727	945 368
2011	5113	326	593 703	696 546	966 330
2010	4787	362	552 403	646 429	904 546