



---

## Finance digitale et création de valeur dans le secteur bancaire au Bénin

*Louis K. TEKPANZO<sup>1</sup>*

*Mots clés:*

*Finance digitale,  
Création de valeur  
Banque  
Bénin*

### **RÉSUMÉ**

Cette recherche tente d'analyser l'effet de la finance digitale sur la création de valeur dans les banques au Bénin. A travers une méthode quantitative, 200 personnes ont été enquêtées dans neuf banques sur les quatorze au Bénin. Nous avons fait une analyse descriptive des données et ensuite l'estimation d'un modèle économétrique avec les données de panels qui mesure la relation entre les facteurs explicatifs de la finance digitale et la création de valeur dans le secteur bancaire. Les résultats révèlent que la finance digitale agit positivement sur le service à la clientèle et à la satisfaction de plusieurs besoins des clients à distance.

© 2023 RAG – Tout droit réservé.

---

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université de Parakou (Bénin), Centre de Recherche en Entrepreneuriat, Croissance et Innovation (CRECI), Email: tepan2000@yahoo.fr

## INTRODUCTION

La révolution technologique a impacté beaucoup de secteurs en l'occurrence celui de la banque. Tous les espaces économiques sont concernés par ce phénomène brusque de grande ampleur, et la branche bancaire, secteur très ancien qui a traversé de nombreux changements, n'est pas pour autant épargnée (Fayon, 2018). En effet, la banque se trouve dans l'obligation de s'adapter à ces changements et cela implique des sommes astronomiques proportionnelles à la taille de leurs infrastructures corporelles et incorporelles. Elle est aussi un secteur en première ligne de la transformation digitale et se classe en quatrième position des secteurs les plus transformés numériquement derrière les technologies de l'information et de la communication, les médias et les services professionnels (Gandhi, 2016).

Avec l'arrivée des technologies et la démocratisation d'Internet, l'on observe un déséquilibre qui s'accroît dans la distribution bancaire. Le comportement des consommateurs ayant aussi évolué, les clients sont plus avertis, plus exigeants et moins fidèles car ils deviennent très démarchés et courtisés. Ils souhaitent plus de rapidité dans le traitement de leur demande et ils sont également de plus en plus informés (Nicolosi, 2020). La transformation digitale est devenue une priorité des programmes de leadership... et les chefs d'entreprise prévoient que les technologies informatiques et numériques apportent une contribution stratégique croissante à leur activité globale. Face à ce nouveau défi et à la nécessité de rester compétitif dans leur secteur, les managers et banquiers doivent formuler et mettre en œuvre des stratégies qui prennent en compte les implications du changement bancaire et génèrent de meilleures performances (création de valeur) opérationnelles.

Malheureusement, il existe de nombreux exemples récents d'institutions financières qui ont été incapables de suivre le rythme de la nouvelle réalité numérique. La faillite de la société de location de films Blockbuster (Hudson, 2016) en est un principal exemple. Dans la République du Bénin, le problème est préoccupant. La Diamond Bank Bénin, malgré la place qu'elle occupait en 2015 est rachetée par le groupe NSIA banque. De la même façon, le Continental bank d'alors, dans ses difficultés d'adaptation aux mutations technologiques, a

cédé ses capitaux à United bank of Africa (UBA). Par ailleurs, la Banque Internationale du Bénin est quasiment en faillite (disparition) et négocie la fusion avec la BAIC<sup>1</sup>. Les prétextes sont en partie non seulement liés aux divers dysfonctionnements liés au problème de gouvernance bancaire (Tèkpanzo, 2019) mais aussi et surtout aux traitements des informations de certains clients qui ne sont pas transparents, qui constituent des plaintes reçues chez certains clients de Ecobank Bénin. Ce qui pousse la majorité des banques à des innovations technologiques mais l'effort reste toujours insuffisant.

La digitalisation est source de création de valeur et de compétitivité touchant tous les secteurs d'activités en particulier celui des banques. Elle est avant tout un nouveau modèle de management qui permet l'innovation, la créativité et la prise de risque avec moins de hiérarchie (Babinet, 2015).

Nombre de travaux sur la finance digitale dans le secteur bancaire ont pour limite celle notamment liée à sa dimension instrumentale (Fayon, 2018). Les banques sont des établissements de crédit dont le métier est de circuler l'argent acheté et ou prêté à la clientèle et elles traitent les informations financières grâce au développement de la technologie. Elles sont donc confrontées à une mutation radicale de leur marché ainsi qu'à des comportements nouveaux (Mercanti-Guérin, 2019). Les projets d'exploitations de canaux alternatifs échouent souvent, malgré la maturité des solutions technologiques existantes. Dans ce contexte, l'on se pose la question de savoir : la finance digitale affecte-t-elle la création de valeur dans le secteur bancaire au Bénin ? Plus spécifiquement, quelle est l'influence de l'utilisation des outils digitaux sur la création de valeur des banques au Bénin ? Quel est l'effet de la digitalisation de la relation client sur la création de valeur des banques au Bénin ?

Nous remarquons qu'il n'existe quasiment pas d'études qui portent sur la digitalisation financière au Bénin, car le phénomène est relativement récent et pas encore compris par bon nombre de chercheurs. Nous ambitionnons ainsi nous inscrire dans ce champ de recherche et cette étude tente d'analyser l'effet de la finance digitale sur la création de valeur dans les

---

<sup>1</sup> La Banque Africaine pour l'Industrie et le Commerce (B.A.I.C) et la Banque Internationale du Bénin (B.I.Be) ont établi un projet de fusion par voie d'absorption simple par le Me J-J. Gbedo, notaire à Cotonou le 11 mai 2020.

---

banques au Bénin. Pour atteindre notre objectif, nous présentons dans les lignes suivantes, la revue de littérature, la méthodologie et l'analyse des résultats et leur discussion de cette étude.

## **1. Revue de la littérature**

Nous présentons, non seulement l'état des lieux de la transformation digitale du secteur bancaire mais aussi les travaux empiriques sur la finance digitale et la création de valeur.

### **1.1 Etat des lieux sur la transformation digitale du secteur bancaire**

Les inventions technologiques ont été marquées par l'accélération de leur rythme et l'ampleur de leur généralisation dans tous les secteurs de la vie. Cette situation à laquelle s'ajoutent la globalisation et la mondialisation des économies, crée autour des banques, un environnement économique turbulent. Karr (1999) reconnaît que les avantages compétitifs que procurent les entreprises sont la connexion à Internet. Le Cabinet Fin Afrique (2019) a mené une étude sur l'Etat des lieux de la digitalisation des services à la clientèle dans la Banque et l'Assurance sur 21 pays de l'Afrique sub-saharienne. Il a montré la disparité du niveau de digitalisation des services à la clientèle à distance notamment via les sites internet, le mobile, les réseaux sociaux et la possibilité d'avoir accès à distance à son argent ou à son contrat d'assurance. Les clients du secteur bancaire sont mieux connectés et peuvent facilement avoir accès à des informations sur leurs contrats et services (via des sms ou des applications mobiles) ou avoir accès aux informations sur leurs institutions (via les réseaux sociaux ou les sites internet) par rapport aux clients des compagnies d'assurances.

Avec le développement des champions en transformation digitale tels que Apple, Google ou autres Fintechs (Technologie financière), les géants du secteur bancaire vont devoir revoir leur stratégie et affiner leurs liens avec leurs clients tout en baissant leurs tarifs pour rester compétitifs (Hachman, 2015). En occident, les banques ont accru leurs investissements dans la modernisation de leurs infrastructures et se sont employées à délivrer des services par canaux numériques. La transformation digitale des banques est emblématique des opportunités et des risques de la société numérique (Fayon, 2018).

Les banques du Bénin ne sont pas restées en marge de ces nouveautés. La finance digitale est vue comme un marché émergent en ce qui concerne les services financiers numériques (SFN). L'engagement affiché par les régulateurs, les fournisseurs de services financiers numériques, les Fintechs et le gouvernement, a permis d'accroître en quatre ans, l'utilisation active des SFN au sein de la population adulte. Ce dernier acteur s'est impliqué davantage pour encourager l'entrée du numérique dans les habitudes des populations et surtout pour rationaliser la mobilisation des ressources intérieures (UN Capital Development Fund, Mobile Money for the Poor (UNCDF-MM4P), 2019).

Le Bénin détient 12% des comptes clients de la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine), avec plus de 200 agents pour desservir 100 000 clients, et plus de 500 marchands acceptant des paiements « mobile money » selon la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2018). Le secteur de la finance digitale a fortement progressé en 2017. De 2% en 2014, le taux de la population âgée de 15 ans et plus qui dispose d'un compte actif de services financiers numériques (SFN) est passé à 32%. Et sur environ 7 millions de comptes clients « mobile money » enregistrés, le tiers a été utilisé au moins une fois en 3 mois pour une transaction. Les banques au Bénin utilisent chacune en ce qui les concerne les produits digitaux tels que E-relevé, U-connect, application mobile money, SMS banking, magicbanking, carte bancaire, momo express ... pour se retrouver en phase de la performance digitale. Selon Accenture (2016) la performance digitale renvoie à la performance économique de l'entreprise.

## **1.2 Cadre théorique: innovation technologique et intermédiation financière**

Le paradigme de l'innovation technologique est issu de la théorie traditionnelle résumée par Arrow (1962) qui stipule que le rendement social de la recherche technologique est inférieur à son rendement privé du fait des externalités positives. C'est ainsi que le modèle théorique a été renforcé empiriquement. Les études de Mairesse et Mohnen (1999) situent le rendement social, au-delà des divergences à 50 ou 100% de plus que le rendement privé. Innover consiste à faire correspondre un besoin réel ou potentiel, un marché et des solutions réalisables (Perrin, 2001). Aussi, l'innovation est-elle considérée comme un cas particulier de création de valeur puisqu'elle ne peut que conduire à la création de valeur. Pour Badillo (2013), elle constitue le

facteur clé de la dynamique de nos sociétés, susceptible d'impulser une nouvelle croissance économique. Il faut constater dans cette étude, que l'innovation en tant que produit se comporte comme un être vivant et a un cycle de vie en quatre phases comme proposé par Foster (1986) à savoir: genèse, croissance, maturité et déclin. Cet outil permet ainsi aux décideurs d'anticiper et de répondre aux différentes questions d'ordre stratégique, par exemple: faut-il investir dans l'optimisation de la technologie existante ou plutôt changer de technologie.

Du point de vue du degré d'intensité technologique, deux types d'innovation apparaissent dans la littérature (Christofol et al., 2004 ; Devalan, 2006) : l'innovation incrémentale ou continue (qui concerne un changement apporté à quelque chose d'existant, permet d'améliorer ou d'adjoindre des fonctions complémentaires à un objet, un processus, ou encore un service, le faisant ainsi évoluer légèrement) et l'innovation radicale ou de rupture (consistant à créer un produit, un processus ou encore un service très différent de celui qui préexistait).

Les innovations technologiques dans la banque commencée dans les années 70 et 80 avec l'automatisation des tâches manuelles, récurrentes ou non, se poursuivent dans les années 80 et 90 par l'exploitation des caractéristiques physiques de la micro-électronique permettant la rapidité des traitements, la robustesse des calculs, la réconciliation et la combinaison de vastes ensembles de données disparates, la représentation cohérente et synthétique de l'information (Nicolas, 1999). Ce qui donne naissance aux concepts de la méta-diffusion et de techno-économique (Perez, 1985).

La théorie de l'intermédiation financière considère que les intermédiaires financiers et notamment les banques sont des surveillants spécialisés auxquels les prêteurs délèguent la surveillance des crédits (Diamond, 1984 cité par Rougès, 2011) et quelques indices comme l'augmentation du prix de l'action d'une entreprise suite à l'obtention d'un crédit bancaire (James, 1987) ou le fait que les entreprises obtiennent plus facilement des capitaux après le recours au financement bancaire (Diamond, 1991). Ces auteurs semblent indiquer que les banques sont tout particulièrement compétentes dans l'octroi et la surveillance des crédits.

Bien que cette théorie de l'intermédiation financière soit d'une importance capitale, elle trouve ses limites à l'aune de la digitalisation financière. Ceci crée une désintermédiation ou de l'interface entre les clients et la banque. Les transformations digitales sont de trois ordres,

l'automatisation (pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme), la dématérialisation (pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques) et la désintermédiation (pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique) (Fayon, 2018). Mais, la désintermédiation risque de compromettre la capacité des autorités gouvernementales à superviser les activités bancaires, commerciales, juridiques et autres domaines vitaux. Il faudrait que l'arsenal juridique évolue selon ce nouveau paradigme pour approcher l'augmentation de la productivité, des nouveaux produits et services afin de générer des revenus de substitution. Il convient de comprendre l'utilisation des produits bancaires digitaux en fonction de la phase de vie du crédit.

### **1.3 Finance digitale et création de la valeur**

L'utilisation des produits digitaux améliore la performance des banques. Nous parcourons la littérature en nous focalisant dans un premier temps sur les outils de la finance digitale et de la création de valeur et dans un second temps, nous nous penchons sur la digitalisation de la relation client et l'évolution de la part de marché. La finance doit aujourd'hui, devenir plus agile, regarder vers l'avenir et être axée autour de la prise de décision (Nwamen, 2006). On peut dire que la finance regroupe la banque digitale, banque en ligne, banque mobile et néo banque. Cela signifie qu'une banque digitale est avant tout une banque entièrement optimisée pour le mobile, dotée d'une application Internet et rend les clients mieux informés et plus exigeants. Les jeunes générations constituent des clients plus zappeurs, connectés, autonomes, mobiles. Ils sont davantage éclectiques, hédonistes indépendants et tribalistes avec des codes développés. La digitalisation bien menée permet d'augmenter la productivité, de lancer des nouveaux produits et services (Waal, 2003 ; Whalen, 2015).

La finance digitale a un puissant impact sur les marchés existants. Elle accroît les défis, redistribue la valeur à l'intérieur même des marchés ou entre eux, et change jusqu'à la nature de l'activité et la façon de la diriger (Ettien, Peron, 2018). Il est très important de créer de la plus-value qui aide l'organisation à survivre et prospérer dans des environnements concurrentiels, avec un avantage concurrentiel (Dorsey, 2008). Cette valeur peut émaner

d'une nouveauté technologique ou d'un processus amélioré de production qui conduit à une structure de coût améliorée ou une différenciation du produit (Porter, 1996).

Pour Cappelletti et Khouatra (2002), la valeur totale est une triade formée d'une valeur économique (financière), d'une valeur organisationnelle et d'une valeur sociale. La création de valeur au niveau de chacune de ces trois branches de la valeur totale comporte une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Il faut dépasser le dilemme court terme/long terme pour rechercher une articulation harmonieuse de l'opérationnel et du stratégique afin de pérenniser la création de valeur. La création de valeur repose sur l'objectif financier des banques qui consiste à accroître la productivité pour mieux rémunérer les créanciers et actionnaires. Selon Tèkpanzo (2018), la capacité de création de valeur en entreprise est l'atteinte d'une croissance durable quand les investissements dégagent une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du capital. Parmi les méthodes de mesure de la création de la valeur, celles liées à la création de valeur financière (ou économique) sont nombreuses (Porter, 1986) et aussi dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrivent dans un contexte de financiarisation ou de la prédominance de la valeur financière.

Selon Corhay et Mbangala (2008), l'EVA est un indicateur de performance qui mesure le profit économique dégagé par l'entreprise. En tant que tel, il n'est pas sous l'influence de la structure de financement. Il représente l'excédent de rentabilité d'une entreprise après avoir garanti une rémunération minimale à tous les apporteurs des capitaux financiers, les prêteurs et les actionnaires. Lorsque l'EVA est positive, il indique que l'entreprise crée de la richesse. En revanche, lorsqu'elle se révèle négative cela signifie qu'on est en train de détruire le capital de l'entreprise. Pour Tèkpanzo (2018, p. 12), « la méthode EVA repose sur l'idée que les indicateurs de mesure du passé, en particulier la rentabilité des capitaux propres, laissent à désirer lorsqu'il s'agit d'estimer la création de valeur. L'un des apports essentiels de l'EVA est de mettre en exergue le fait que le capital a un coût, même s'il n'est pas enregistré en comptabilité à la différence du coût de la dette ».

La finance digitale, source de création de valeur cuirasse la recherche des ressources technologiques afin que les banques, dégageant de plus-values, rémunèrent leurs actionnaires



à un taux d'un ajustement lié au risque. Elle peut couvrir le coût de la dette et le coût d'opportunité du capital avant même d'envisager de créer la valeur. L'EVA est la différence entre le revenu net d'impôt tiré de l'exploitation et la rémunération de tous les capitaux engagés à l'activité d'exploitation. Dans ce papier, EVA mesure la création de valeur par rapport aux chiffres d'affaires et le calcul du résultat net.

### **1.3.1 Outils de la digitalisation financière**

La technologie digitale a transformé les relations client et fournisseur. Elle modifie, à présent, la structure des entreprises, leur fonctionnement et le pilotage de la performance, grâce aux processus de création, de diffusion et d'utilisation de l'information qui aident à identifier et générer de la valeur. La transformation digitale impose de créer de l'information à partir du volume de données toujours plus important qui circule dans l'entreprise. Elle exige de répondre à la demande interminablement plus forte des actionnaires de disposer des bonnes informations aux bons moments pour prendre les bonnes décisions. Cela implique l'utilisation de technologies et de techniques d'information souples après l'élaboration d'un plan stratégique pour soutenir une croissance évolutive, dans un monde plus instable, disruptif et globalisé. C'est le progrès technique, et son application à la préconception de l'avantage concurrentiel de la firme, qui est à la source de la croissance (Rochet et Lafay, 2001).

Pour Fayon (2018, p. 16), « les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation, la dématérialisation et la désintermédiation ». Warf (2016) souligne l'émergence de l'argent électronique qui a impacté les marchés financiers du fait de la réduction des coûts de transmission des fonds en même temps que la déréglementation du secteur. Et que pour accélérer le phénomène, les banques se sont jointes aux acteurs télécoms pour construire un réseau de fibre optique reliant les principaux centres financiers mondiaux. Dans la transformation digitale des banques de détail, Béziade et Assayag, (2014) soulignent 4 facteurs: l'optimisation de l'expérience client, la transformation des processus opérationnels, l'évolution des modes de fonctionnement et des business models. Ils distinguent le digital externe (présence de l'entité et visibilité sur les réseaux sociaux avec les interactions), le digital central (impact du digital sur l'écosystème de l'entité), et le digital

---

interne (impact du digital sur le personnel, l'organisation et les processus opérationnels).

Il est important d'effectuer la transformation digitale pour rester ou devenir une banque performante (Accenture, 2016 et Schatt, 2014). L'intégration et l'exploitation des nouvelles technologies numériques constituent l'un des plus grands défis auxquels les entreprises sont actuellement confrontées. Ces technologies que nous appelons les produits digitaux varient d'une banque à une autre. Pour Schatt (2014), les drivers de l'innovation sont le cloud (mise à jour rapide des logiciels et cohérence des versions), le smartphone (qui permet des services comme Square, iZettle, PayPal) et le big data. Colin (2015) souligne que la crise de 2008 a joué un facteur d'accélération dans la transformation digitale outre les basculements numériques (réseaux sociaux avec accélération de la croissance de Facebook, smartphone avec l'App Store permettant à une kyrielle d'applications d'être téléchargées pour de nouveaux usages en mobilité). Scroble et Israel (2014), pointent les 5 technologies qui changent la façon dont on vit, interagit, consomme, vend et navigue à travers nos transactions quotidiennes: appareils mobiles et communication; Big data; réseaux sociaux; géolocalisation et capteurs.

Dans le contexte béninois, le développement des technologies a boosté l'utilisation des applications et logiciels via l'internet. Les banques exploitent les outils digitaux pour améliorer les services financiers. Le produit E-relevé s'explique par le fait que le client abonné consulte son compte bancaire par un petit relevé. Mais les clients ne peuvent pas bénéficier de ce produit sans être abonnés à une carte bancaire (prépayée ou visa et devise). Ainsi, l'utilisation de carte bancaire est très opérationnelle pour certains clients des banques sans quoi la consultation des comptes par E-relevé n'est pas possible. Les abonnés aux SMS banking ou messagerie électronique cherchent à suivre les mouvements de leurs comptes bancaires. En cas de retrait frauduleux sur leurs comptes bancaires, ils reçoivent automatiquement le signal. C'est bien un avantage pour lequel les preneurs de ce service adhèrent. Les produits U-connect, plate-forme bancaire (U-direct), magie banking sont offerts par les banques et ont une utilité diversifiée. L'utilisation de ces produits au sein des banques y apporte de la valeur ajoutée économique. Aucun secteur d'activité n'est à l'abri des effets de la transformation digitale. Le potentiel des technologies numériques est souvent plus large que

celui des produits, des processus commerciaux, des canaux de vente ou des chaînes d'approvisionnement des business models complets qui sont en train d'être remodelés et fréquemment changés. Dans la logique de cerner le poids de ces produits dans la croissance économique de ces banques, l'on formule la première hypothèse:

Hypothèse 1: L'utilisation des outils digitaux influencent positivement la création de valeur des banques au Bénin.

### **1.3.2 Digitalisation de la relation client**

La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management), combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer (Billé, 2006). La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices. Le terme de gestion de la relation client est devenu le fédérateur de nombreux fournisseurs de solutions informatiques. Des logiciels d'automatisation de la force de vente aux outils de data mining, de centres d'appels ou de géomarketing, tout le monde fait de la gestion de la relation client ou du capital client (Degryse, 2016). Il est évident que le discours marketing arrive à donner un côté neuf à des préoccupations anciennes et constantes des entreprises.

Les évolutions des systèmes d'information mettent de plus en plus en évidence que de nouveaux modes de production, de distribution, de prix et de promotion se conjuguent pour mettre à mal les fondements traditionnels des entreprises. Les résultats constatés sur les entreprises les plus avancées ouvrent des perspectives intéressantes sur de multiples leviers : réduction des coûts, part de marché et créativité. Le CRM est un enjeu stratégique pour les dirigeants car il concerne la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices, à l'inverse des vagues précédentes, qui ne s'attachaient qu'à la réduction des coûts ou à l'augmentation de la productivité (Lefébure et Venturi, 2005)

Les banques ont mobilisé de nombreux moyens humains et financiers pour promouvoir au mieux les nouveaux outils digitaux qu'ils ont développés pour leurs clients et qui deviennent peu à peu, le nouvel intermédiaire central de la relation (Pozza et Texier, 2017). Pour la banque, la contrepartie positive de ce phénomène est que le temps supplémentaire dont

dispose le conseiller peut être consacré à des actes commerciaux à forte valeur ajoutée mais aussi à œuvrer pour la qualité de service et la satisfaction du client qui voit son importance augmenter que le niveau de la concurrence (Babinet, 2016 ; Drach et Feiertag, 2018).

Aujourd'hui, le développement de l'autonomie des clients représente un gain de coût pour la banque car le conseiller n'est plus nécessaire pour réaliser des demandes et opérations devenues simples. Selon Lavayssière (2015), l'arrivée de ce changement implique un bouleversement sans précédents dans la relation commerciale bancaire qui est sujette à une mutation profonde de l'activité avec des nouveaux standards de fonctionnement qui viennent changer les règles du jeu notamment dans l'approche client. Pour les usages liés au numérique, il s'agit de l'engagement des entreprises avec leurs clients et fournisseurs; les entreprises qui utilisent davantage les paiements numériques, le marketing digital etc. L'expérience client est fondamentale. Pour le personnel, c'est la numérisation des tâches avec les outils et la formation associée qui fait la différence. La transformation digitale facilite aux clients les diverses opérations et les coûts supportés par ceux-ci constituent des profits pour les banques. C'est ainsi que nous énonçons la deuxième hypothèse ci-après:

Hypothèse 2: La digitalisation de la relation client a un effet positif sur la création de valeur des banques au Bénin.

## **2. Méthodologie de la recherche de terrain**

Nous abordons le choix méthodologique, la méthode de collecte et d'analyse des données.

### **2.1 Choix méthodologique et échantillonnage**

Cette recherche inscrite dans une posture positiviste s'est focalisée sur deux hypothèses qui semblent les plus explicatives de la finance digitale dans le secteur bancaire. Le champ de cette étude s'est posté sur les banques au Bénin selon les objectifs. La méthodologie mixte a été retenue et a permis de mesurer de manière quantitative et qualitative les facteurs retenus précédemment et susceptibles d'expliquer les enjeux de la digitalisation dans le secteur bancaire au Bénin. Elle permet de déterminer la force et le sens de l'association des variables et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses (Aktouf, 1987; Thiéart et al., 2014).

La variable dépendante qui est la création de valeur est mesurée par la valeur ajoutée

économique (EVA) réalisée dans l'ensemble des banques béninoises à partir du résultat net et des chiffres d'affaires. La variable explicative « utilisation des outils digitaux » englobent les produits digitaux des banques tels que l'internet, l'intranet, E-relevé, carte bancaire (prépayée ou visa et devise), SMS banking (messagerie bancaire), U-connect, plate-forme bancaire (U-direct), magie banking. Cette variable est mesurée par le nombre de clients ayant souscrit à ces différents services digitaux. Si le nombre de clients ayant souscrit à un produit augmente avec le chiffre d'affaire d'une part et que le coefficient de corrélation liant le nombre de clients ayant souscrit à ce produit et le chiffre d'affaire est positif alors le produit considéré constitue un atout de performance pour l'ensemble des banques béninoises. La deuxième variable explicative est la digitalisation de la relation client et est mesurée par le degré de satisfaction des clients ayant souscrit aux services digitaux. Plus les clients sont satisfaits, plus les banques récolteront assez de bénéfices suite à une augmentation du nombre d'abonnés.

L'échantillon étant une extraction de la population, qui présente des caractéristiques définies par l'enquête, similaire à la population de référence et à partir duquel il est possible d'établir certaines généralisations. L'étude a visé le secteur bancaire béninois constitué des établissements de crédit agréés en qualité de banque (soit 14 directions générales de banque)<sup>2</sup>. En effet, vu la clause d'interdiction de divulgation des informations propres à certaines banques à cause de leur sensibilité, nous avons pu avoir les données sur neuf (09) banques, soit un pourcentage de 64,28%, avec un échantillon de 200 personnes a été constitué. Les données analysées dans ce travail ont été recueillies grâce à la méthode du choix raisonné.

## **2.2 Collecte et analyse des données**

Pour collecter les données et au regard de notre objet de recherche, il nous paraît intéressant de recourir à une démarche multi-méthode, afin de répondre à la question posée. Dans cette optique, une enquête a été mise en œuvre et a consisté à la distribution de questionnaire sur support papier en main propre et à la réalisation de quelques entrevues avec certains banquiers avec le respect des mesures prescrites dans le cadre de la non-propagation de la covid-19. La

---

<sup>2</sup>Paysage bancaire au 30 septembre 2021, BCEAO.

collecte des données s’est déroulée entre mai et juin 2021. Le traitement a d’abord consisté à une analyse descriptive des données et ensuite l’estimation d’un modèle économétrique (matrice de corrélation).

Pour la première hypothèse, nous avons évalué l’évolution du résultat net moyen de l’ensemble des banques retenues par rapport au nombre moyen d’abonnés de chaque produit digital sur les cinq dernières années (2016 à 2020) et avons aussi estimé la matrice de corrélation afin de ressortir les liens existants entre les différentes variables. Pour la deuxième hypothèse, nous avons catégorisé les clients enquêtés en fonction de leur degré de satisfaction (très satisfait, satisfait, peu satisfait, pas de satisfaction) sur l’utilisation des produits digitaux.

### 2.3 Synthèse des variables d’étude

Variabiles	Abréviations
Résultats net moyen	Rés_N_Moy
Nombre moyen de client ayant abonnés à la messagerie électronique	Nbr_cl_ME
Nombre moyen de client ayant abonnés à l’internet	Nbr_cl_Int
Nombre moyen de client ayant abonnés à l’intranet	Nbr_cl_Intr
Nombre moyen de client ayant abonnés à la plateforme	Nbr_cl_Plac
Nombre moyen de client ayant abonnés à E-relevé	Nbr_cl_E-R
Nombre moyen de client ayant abonnés à U-connect	Nbr_cl_U-C
Nombre moyen de client ayant abonnés à la carte bancaire	Nbr_cl_Cbanc
Degré de satisfaction des clients	Deg_Client

## 3. Résultats de la recherche

### 3.1 Présentation et analyse des résultats

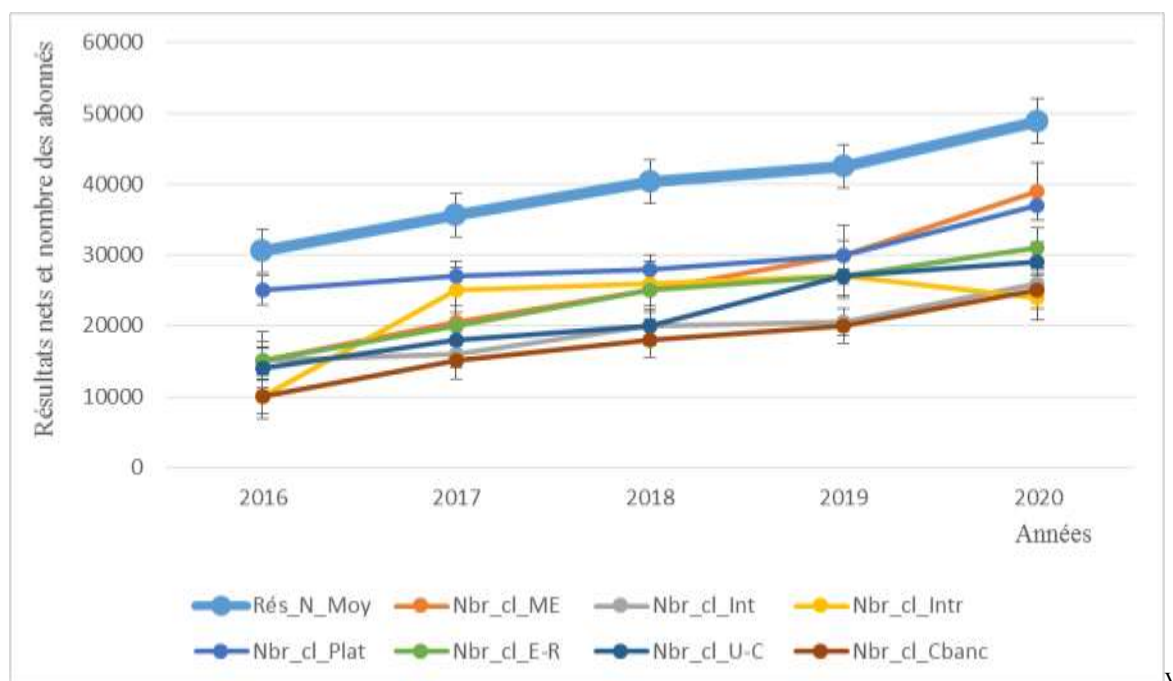
Les banques au Bénin ajustent leur stratégie globale face à l’évolution de la finance digitale dans le secteur bancaire. Les difficultés liées aux opérations numériques ou à la distance entre banques et clients, constituent un resserrement des conditions de financement, une progression plus lente de l’activité de prêt et une concurrence croissante pour les dépôts et les clients facilement bancarisables. Les banques doivent aujourd’hui s’adapter aux mutations

technologiques pour améliorer leur résultat. Cette figure suivante résume les données relatives à l'évolution du résultat net moyen de l'ensemble des banques retenues avec le nombre moyen d'abonnés de chaque outil digital.

### 3.1.1 Résultats nets et nombre d'abonnés aux produits digitaux

Nous avons effectué les calculs des résultats nets à partir des états financiers obtenus auprès d'elles et nous avons procédé aux calculs de la moyenne par année. Cette moyenne des résultats nets est comparée aux nombres d'abonnés par produits digitaux.

Figure 1 : Résultat net moyen et nombre moyen d'abonnés aux outils digitaux



Source: Résultats d'enquêtes, 2021

De ce graphique, il ressort que le résultat net moyen sur les cinq dernières années, croît proportionnellement avec le nombre moyen de la messagerie électronique, à l'internet, à l'intranet, à U-connect, à la carte bancaire, à la plateforme et à E-relevé. Cela porte à croire que le développement de la globalisation et l'essor des nouvelles technologies de l'information

et de la communication ont accéléré les processus d'internationalisation des banques et la constitution de réseaux complexes et mondialisés. L'achat de parts de marchés et les options de croissance externe sont systématiquement privilégiés au détriment du développement endogène de la banque. Or, pour les investisseurs institutionnels, qui contrôlent davantage de sociétés grâce à leur puissance, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur est un critère essentiel d'appréciation. Ces catégories de clients apportent de gros dossier pour les banques. Ils ne préfèrent qu'utiliser les produits digitaux. Cette croissance de résultat net moyen s'explique par l'exploitation des outils digitaux des banques.

### 3.1.2 Estimation de la matrice de corrélation

L'estimation des résultats de la matrice de corrélation, se présente comme suit:

Tableau 1: Matrice de corrélation

	Rs_N_Moy	Nbr_cl_ME	Nbr_cl_Int	Nbr_cl_Intr	Nbr_cl_Plat	Nbr_cl_UC	Nbr_cl_Cbanc
Rs_N_Moy	1.0000						
Nbr_cl_ME	0.9880*	1.0000					
	0.0016						
Nbr_cl_Int	0.9381*	0.9577*	1.0000				
	0.0183	0.0104					
Nbr_cl_Intr	0.9346*	0.9157*	0.8516	1.0000			
	0.0199	0.0290	0.0671				
Nbr_cl_Plat	0.7798	0.8430	0.9247*	0.7633	1.0000		
	0.1198	0.0729	0.0245	0.1332			
Nbr_cl_UC	0.9487*	0.9859*	0.9438*	0.8712	0.8752	1.0000	
	0.0138	0.0020	0.0158	0.0544	0.0519		
Nbr_cl_Cbanc	0.9913*	0.9923*	0.9562*	0.9539*	0.8452	0.9652*	1.0000
	0.0010	0.0008	0.0109	0.0118	0.0714	0.0078	

Source: Résultats des tests statistiques, 2021

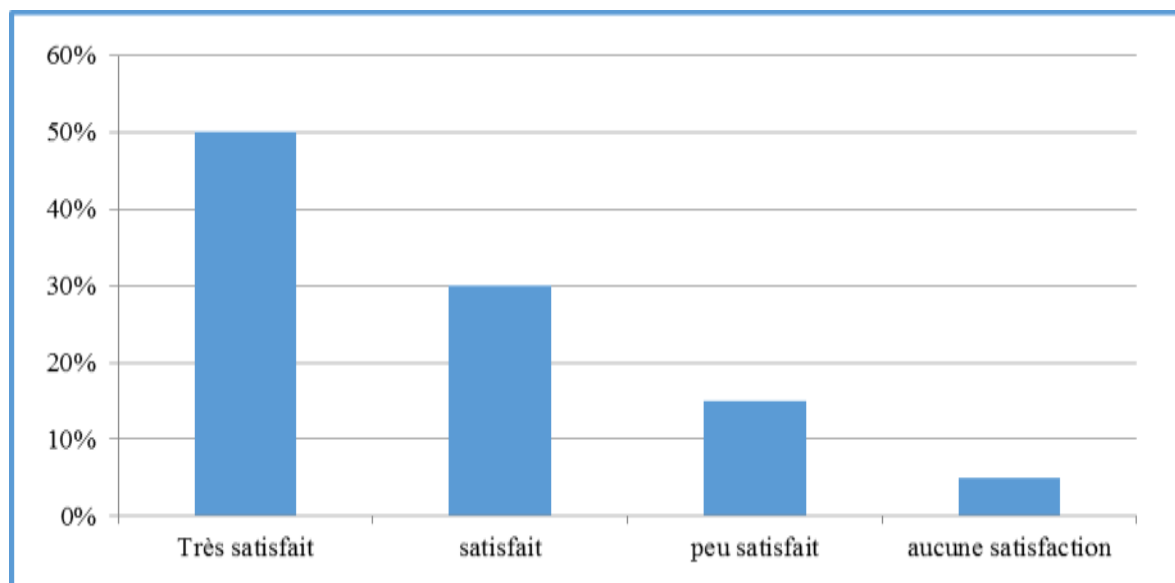


Les coefficients de corrélations entre le résultat net moyen avec l'ensemble des variables explicatives à savoir: le nombre moyen d'abonnés à la messagerie électronique, à l'internet, à l'intranet, à U-connect, E-relevé et à la carte bancaire sont significatifs et positifs au seuil de 5%. Par contre le nombre de clients ayant été abonnés à la plateforme n'est pas significativement corrélé au résultat net moyen. Les outils digitaux ont donc un lien de causalité positive avec le résultat net moyen des banques béninoises. Il ressort alors que l'utilisation des outils digitaux a un effet positif sur la création de valeur des banques au Bénin. L'Hypothèse H1 est donc confirmée.

### 3.1.3 Catégorisation du degré de satisfaction des clients et utilisation des outils digitaux

Les transformations multiples ont affecté le capitalisme financier et ont donné un nouveau relief à la création de valeur tant pour les clients que pour les actionnaires des banques. La digitalisation de la relation client crée la motivation chez certains abonnés au détriment d'autres. Certains clients adhèrent tel ou tel produit digital avec les commissions, mais d'autres clients refusent même l'abonnement. Ceux-ci ne veulent pas entendre si les produits leur sont rentables ou du moins favorables. Nous avons collecté les données pour mesurer l'effet de la digitalisation de la relation client à travers leur degré de satisfaction.

Graphique 1 : Degré de satisfaction des clients face aux produits digitaux



---

Source: Résultats des enquêtes, 2021

De ce graphique, il ressort donc que 80% des clients enquêtés ont une satisfaction élevée de l'utilisation des outils digitaux. La gestion de la relation client en matière de la digitalisation dans le but d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients est donc efficace. Une efficacité de la digitalisation de la relation client implique donc une augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices. La motivation des clients à s'abonner aux produits est donc un aspect très important à prendre en compte par les fournisseurs (les dirigeants de la banque). Les frais liés à chaque produit digital ne sont pas moins consistants, ces coûts que les clients abonnés aux services financiers payent, contribuent à l'augmentation du chiffre d'affaires. Cette augmentation est source de création de valeur. Cette focalisation sur la création de valeur s'explique par un souci de satisfaire les exigences de l'actionnaire car celui-ci est devenu dans le monde financier actuel un roi de plus en plus adulé et de plus en plus capricieux. Ainsi, l'hypothèse 2 qui stipule que « la digitalisation de la relation client a un effet positif sur la création de valeur » est donc confirmée.

## **4. Discussion des résultats et implications**

### **4.1 Discussions des résultats**

La transformation digitale est l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché (Bos, 2018). Les outils digitaux existant dans le domaine de la finance bancaire au Bénin sont entre autres l'intranet, la messagerie électronique ou SMS banking, l'internet, site web, workflow, les cartes bancaires. Les clients et consommateurs se sont vus proposer un choix nouveau et ont profondément changé leurs approches et leurs attentes. Les opérations de fidélisation peuvent développer l'usage de leur activité et par ricochet une augmentation du chiffre d'affaires des banques. Les coûts supportés par les clients sont des coûts d'opportunité pour les banques. C'est de la valeur que les services financiers créent. Toutes les banques au Bénin utilisent à leur manière des produits digitaux.

Les résultats font mention que la finance digitale influence la création de valeur au sein des banques au Bénin. Il ne s'agit pas seulement d'augmentation de la valeur ajoutée mais aussi

de permettre à la clientèle de consulter son compte via la banque digitale, de réaliser toutes les opérations bancaires quotidiennes comme l'ajout d'un bénéficiaire et d'effectuer un virement via les outils digitaux. De nouvelles fonctionnalités ont également fait leur apparition. Parmi elles, la catégorisation des dépenses, la réception de SMS de solde de compte, l'affichage d'un fil d'informations contenant les dernières dépenses. Les banques au Bénin, sont à l'ère de la digitalisation financière mais il leur reste à faire pour être en phase de l'essor de la technologie numérique.

Toutes les banques sont concernées par la finance digitale qui, inévitablement a un effet sur leur création de valeur. Cette véritable révolution bouleverse profondément la manière d'appréhender les métiers de la banque (Denis, 2019). Korobov (2017) indique que les principaux facteurs de transformation de la banque sont la mondialisation, la concentration du capital, la formation d'un nouveau modèle bancaire et une nouvelle culture bancaire. Il est démontré que les forces motrices de ces processus sont la concurrence et l'innovation, ce qui a pour effet de faire évoluer les business models des banques et un élargissement de la gamme de produits et de services.

Nos résultats sont contraires à ceux obtenus par Mateu et al. (2018), qui pensent que la digitalisation financière amène les banques à courir le risque de perdre l'interface client sur les interactions quotidiennes (en particulier le paiement) et d'être progressivement désintermédiées sur l'épargne et les crédits. Le risque primordial était indubitablement celui de la désintermédiation de la relation entre le client et la banque et non la possible ubérisation. Or, la digitalisation bien menée par les banques au Bénin permet d'augmenter la productivité, de lancer de nouveaux produits et services, de générer des revenus de substitution. Au regard de cette appréciation, nous pouvons dire que nos résultats corroborent les conclusions obtenues par Sajić et al. (2018). Pour eux, les banques doivent se transformer afin de satisfaire les souhaits des clients. Les conclusions issues de cette recherche riment avec les résultats d'Allmendinger et Lombreglia (2005) et de Wuenderlich et al. (2015) qui justifient que le produit seul ne suffit plus, puisque la digitalisation ouvre la voie vers l'émergence d'une nouvelle forme de « service intelligent ». Cela est appuyé par Gartner (2019) dont les résultats ont révélé que la transformation digitale pour la banque répond à trois enjeux selon: la baisse des marges, la structure du réseau de distribution (les agences), les modes de management.

## **4.2 Contributions théoriques et managériales**

### **4.2.1 Contributions théoriques**

Notre étude vise à analyser l'effet de la finance digitale sur la création de valeur dans les banques au Bénin. Les chercheurs s'intéressent de plus en plus sur la question de digitalisation financière (Accenture, 2016; Schatt, 2014). Gandhi et al. (2016) ont examiné l'état de numérisation des différents secteurs de l'économie américaine et ont découvert des écarts importants et croissants à la fois entre les secteurs et entre les entreprises de ces secteurs. Nous nous sommes intéressés au secteur bancaire. Il est important d'effectuer la transformation digitale pour rester ou devenir une banque performante. L'intégration et l'exploitation des nouvelles technologies numériques constituent l'un des plus grands défis auxquels les entreprises sont actuellement confrontées. Ces technologies que nous appelons les produits digitaux varient d'une banque à une autre. La particularité de cette étude se trouve d'abord dans la détermination des facteurs de la finance digitale dans le secteur bancaire. De plus, le fait d'apprécier l'influence de ces produits digitaux sur la création de valeur constitue une nouveauté dans ce papier.

### **4.2.2 Contributions managériales et recommandations**

Au terme de cette recherche, les banquiers et apporteurs de capitaux comprennent la contribution des produits digitaux sur la création de valeur. Les établissements de crédits les plus digitaux connaissent une croissance plus importante de leur productivité et de leur marge. Puis que la crise de 2008 et celle de covid-19 ont joué un facteur d'accélération dans la transformation digitale outre les basculements numériques (réseaux sociaux avec accélération de la croissance de Facebook, smartphone avec l'App Store permettant à une kyrielle d'applications d'être téléchargées pour de nouveaux usages en mobilité). Grâce à la banque digitale, les utilisateurs peuvent consulter leur compte bancaire en temps réel via des sites web bancaires avec des services de base sans avoir besoin de se déplacer en agence. Aujourd'hui, toutes les données sont désormais disponibles sur les applications mobiles de la banque. L'offre des services digitaux pour la transformation digitale a une influence positive et significative sur la création de valeur dans les banques du Bénin.

## **Conclusion et pistes de recherche**

Cet article porte sur la finance digitale et la création de valeur dans le secteur bancaire au Bénin. La finance digitale est un vecteur de création de valeur et d'opportunités commerciales au sein des banques au Bénin. E-relevé, carte bancaire (prépayée ou visa et devise), SMS banking, U-connect, magie banking, etc. sont utilisés sous forme d'outils digitaux. Ceux-ci sont significatifs et positifs au seuil de 5%. Par contre, le nombre de clients s'étant abonnés à la plateforme, n'est pas significativement corrélé au résultat net moyen. Les outils digitaux ont donc un lien de causalité positive avec la création de valeur.

L'utilisation de ces produits digitaux et la digitalisation de la relation client affectent les banques du Bénin par l'augmentation de leur chiffre d'affaire et l'amélioration de leurs résultats nets. Les frais des produits digitaux apportent une marge profitable à la banque concernée. Mais malgré tous les efforts fournis par les acteurs des banques au Bénin à l'ère de la digitalisation financière, il leur reste à faire pour être en phase de l'essor de la technologie numérique.

Notre travail présente des limites liées à la collecte des informations et aux variables explicatives. Ces insuffisances constituent des voies de recherches futures. Il est intéressant de conduire une étude exploratoire enrichie par une analyse un peu plus avancée mobilisant des cadres méthodologiques plus élaborés et des données plus complètes qui incluent les dispositifs technologiques et les perceptions des clients sur l'utilisation des outils digitaux dans une approche qualitative. Une autre piste de recherche est relative à l'identification d'autres variables dépendantes pour juger la pertinence de la relation entre la finance digitale et création de valeur dans le secteur bancaire.

---

## Bibliographie

- Allmendinger, G., et Lombreglia, R., (2005). « Four strategies for the age of smart services », *Harvard Business Review*, 83, (10), p. 131-145.
- Arrow, K., J., (1962). « The Economic Implications of Learning by Doing Author(s) », *Review of Economic Studies*, 29 (3), p. 155-173.
- Babinet, G., (2016). « Transformation digitale: l'avènement des plateformes (Français) », *Le Passeur*, p. 221
- Badillo, P-Y., (2013). « Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation? Du modèle émetteur au modèle communicationnel », *Les Enjeux de l'information et de la Communication*, 1(14), p. 19-34.
- Gartner, S. (2019). « Le management du digital », *Benchmark Digital & Business*, 114, p. 121-140.
- Beziade, C. et Assayag, S., (2014). « L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité entre les femmes et les hommes », Cabinet Weave, p. 27
- BOS (2018). « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté? » *Ea Conseil & formation*, DIF Lyon.
- Colin, N., (2015). « La richesse des nations après la révolution numérique », *Terra Nova*, 85p.
- Corhay, A., et Mbangala, M. (2008), « Fondements de gestion financière: manuel et applications », Editions du CEFAL, p. 352.
- Degryse, C., (2016). « Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets », *European Trade Union Institute*, p. 81
- Denis, N., (2019). « La banque, en pleine transformation », *Dans Annales des Mines - Réalités industrielles*, 1, p. 33-35.
- Devalan, P., (2006). « L'innovation de rupture, Clé de la compétitivité », *Collection Gestion – Management*, p. 192
- Diamond, D., W., (1991). « Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt », *Journal of Political Economy*, 99 (4), p. 689-721.
- Drach, A., Feiertag, O., (2018). « Le sens de la mondialisation: surveillance bancaire et globalisation financière du XXe au XXIe siècle *Monde(s)* », *Histoire, Espaces*,

- Relations, Rennes : Presses universitaires de Rennes*, 13 (1), p. 133-146.
- Peron, E., (2018). « Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire », Brest Business School, DIF, Lyon.
- Fayon, D., (2018). « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale », *Gestion et Management*, Thèse soutenue à Paris-Saclay, École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société, p. 309.
- Gandhi, O., P., (2016). « Which Industries Are the Most Digital (and Why) »?, in McKinsey Global Institute (MGI).
- Hudson, (2016). « Iconic brands that couldn't keep up with digital disruption ».  
<https://uk.hudson.com/digital-transformation/transformational-thinking/artmid/68299/articleid/41/5>.
- Korobov, Y., (2017). « Global Banking: Transformation, Innovation & Competition », *SHS Web of Conferences*, 39 (01012), p. 1-8.
- Lavayssière, B., (2015). « Les modèles économiques bouleversés par le digital », *Revue d'économie financière*, 120 (4), p. 57-66.
- Lefebure, R., Venturi, G., (2005). « Gestion de la relation client, Solutions d'entreprise », Eyrolles, p. 464.
- Porter, M., E., (1996). « What Is Strategy »? *Harvard Business Review*, 74 (6), p. 61–78.
- Nwamen, F., (2006). « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, 2 (218), p. 111-121.
- Aktouf, O., (1987). « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ». *Une introduction à la démarche classique et une critique*, p. 213
- Perrin, J., (2001). « Concevoir l'innovation industrielle: méthodologie de conception de l'innovation », CNRS Editions.
- Porter, M., E., (1986). « Competition in Global Industries », Harvard Business Press, p. 581.
- Pozza, D., et Texier L., (2017). « Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance », *Gestion 2000*, 34 (2), p. 41-156.

- 
- Sajic, M., Bundalo, D., Bundalo, Z., Pasalic D. (2018). « Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank », *Telecommun. Forum, TELFOR*, p. 1-4.
- Schatt, D., (2014). « Virtual banking: A guide to Innovation and Partnering », John Wiley & Sons.
- Scroble, R., Israel, S., (2014). « Age of context: mobile, sensors, data and the future of privacy », Patrick Brewster Press.
- Tekpanzo, K., L., (2018). « Mécanismes de création et de répartition de la richesse dans les entreprises béninoises », *Thèse Université d'Abomey-Calavi*, Bénin, p. 260.
- Tèkpanzo, K. L., Houkou C. E. (2019). « Mécanisme de gouvernance et responsabilité des entreprises industrielles au Bénin », *Revue Lettres, Sciences Humaines et Sociales* N° 15, 1er semestre; ISSN: 1840-703X, p. 383-413.
- Thietart, R-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., et Blanc, A., (2014). « Méthodes de recherche en management », - 4e édition, Collection: Management Sup, Dunod, p. 656
- Waal, A., A., (2003). « The future of the Balanced Scorecard an interview with Kaplan R. S., Measuring Business Excellence », 7 (1), p. 30-35.
- Whalen, M., (2015). « A digital transformation maturity model and your digital roadmap, SVP, IT Executive », *Industry & Financial Research*, IDC, p. 26
- Williamson, S., (1987). « Costly Monitoring, Loan Contracts, and Equilibrium Credit Rationing », *The Quarterly Journal of Economics*, 102 (1), p. 135-145.
- Wunderlich, N., V., Heinonen, K., Ostrom, A., L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C. et Lemmink, J., G., A., M., (2015). « Futurizing” smart service: implications for service researchers and managers », *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), p. 442–447.