

## **La révolution digitale dans le secteur bancaire : Quel impact sur les professionnels et les consommateurs ?**

## **The digital revolution in the banking sector : what impact on professionals and consumers ?**

**LAGHMAM ISSAM**

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Oujda

Université Mohammed Premier

Laboratoire Economie et Management des Organisations

MAROC

**Issam.laghmam@gmail.com**

**Date de soumission :** 15/06/2020

**Date d'acceptation :** 15/07/2020

**Pour citer cet article :**

LAGHMAM. I (2020) «La révolution digital dans le secteur bancaire : quel impact sur les professionnels et les consommateurs ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 1066 - 1080

## Résumé

Pour satisfaire les attentes de ses clients et répondre à de nouveaux besoins, la banque d'aujourd'hui doit adapter ses stratégies et se conformer à de nouveaux standards. Elle est ainsi tenue de répondre à différents critères désormais devenus indispensables pour ses clients.

Face à ce changement, de nouvelles offres ont vu le jour, de nouveaux services ont été créés, d'autres supprimées, et surtout la mentalité des clients a évolué. Ces derniers sont devenus de plus en plus exigeants et la concurrence accrue dans ce secteur ne fait que renforcer la position des clients et poussent les banques à chercher d'autres alternatives pour se diversifier. Dans cette optique, la digitalisation des activités bancaires est devenue une nécessité.

Dans ce cadre, nous avons procédé à une analyse de la révolution digitale qu'a connue la banque et ses différents métiers. Nous avons aussi étudié l'impact de cette révolution numérique sur les professionnels ainsi que sur les consommateurs. L'objectif de ce travail est d'essayer de donner quelques éléments de réponse à l'impact de cette digitalisation massive sur le secteur bancaire, surtout avec la récente crise sanitaire du COVID 19.

**Mots clés :** «Banque »;« Digitalisation » ; « Numérique » ; « Changement » ; « COVID 19 ».

## Abstract

To satisfy customer expectations and meet new needs, today's bank must adapt its strategies and comply with new standards. It is therefore hold to meet various requirements which have now become essential for its customers.

To face this change, new offers have emerged, new services have been created, others have been deleted, and above all, customer mentality has changed. The latter have become more and more demanding and the increased competition in this sector only strengthens the position of customers and pushes the banks to seek other alternatives to diversify. In this perspective, the digitalization of banking activities has become a necessity.

In this context, we have carried out an analysis of the digital revolution experienced by the bank and its different trades. We also studied the impact of this digital revolution on professionals as well as consumers. The objective of this work is to try to give some elements of response to the impact of this massive digitalization on the banking sector, especially with the recent health crisis of COVID 19.

**Keywords :** « Bank»; «Digitalization»; «Digital»; «Change»; «COVID 19».

## Introduction

De nos jours, le secteur bancaire a connu plusieurs métamorphoses. Avec la digitalisation des relations bancaires, les banques se sont retrouvées dans l'obligation de modifier leurs comportements en adoptant leurs anciens métiers aux nouvelles exigences digitales des clients.

La récente crise sanitaire du COVID 19 n'a fait qu'accélérer les exigences des consommateurs en matière de digitalisation. Ce changement des habitudes a eu des impacts considérables que ce soit sur les banques ou sur les clients. Comment la pandémie a pu chambouler les habitudes des clients en ces temps de crises ? Et quels sont les effets de celle-ci sur le secteur bancaire ?

Notre article essayera, tout d'abord de donner une définition du numérique et des différents changements qu'a connu le domaine. La première partie sera consacrée à l'impact de ces changements sur la banque et ses clients. Les métiers de la banque feront l'objet d'une étude lors du deuxième chapitre. Enfin la dernière partie sera consacrée aux effets de la crise sanitaire sur la banque et son environnement.

## 1. LA REVOLUTION DU DIGITAL SUR LE SECTEUR BANCAIRE

Les banques ont été, depuis toujours, le moteur essentiel de l'économie. Leur rôle essentielle est de collecter l'épargne afin de la redistribuer sous forme de crédits. Mais, les métiers de la banque n'ont connu une réelle évolution qu'avec le début du nouveau millénaire et la démocratisation d'internet.

*Le terme numérique vient du mot latin numerus qui signifie nombre. Est numérique ce qui relève des nombres, ou qui est représenté ou évalué par un nombre, ou se traduit en nombre, en quantité. En informatique et dans le cadre des télécommunications, le numérique se dit de la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères, tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeur discrète. Le numérique se dit également des systèmes et dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète, par opposition à analogique. (...) Le numérique au sens large peut être perçu comme un moyen de vulgariser l'information, la plaçant à disposition de tous alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> L'impact du numérique sur les métiers de la banque ; Charlotte Béziade et Serge Assayag ; Cabinet Weave ; Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque ; Mars 2014.

Avec le progrès technologique et la forte présence des Smartphones dans les ménages, les consommateurs sont maintenant connectés ATAWAD (anytime, anywhere, anydevice). La digitalisation des activités bancaires a eu plusieurs conséquences sur le comportement des clients et la relation entre ces derniers et la banque. En effet, avec la numérisation des services bancaires, les clients ont eu de nouvelles attentes, à savoir :

### **1.1 Le client attend une interactivité rapide de sa banque**

Avec la révolution digitale, les clients sont devenus de plus en plus exigeants avec leurs banques. La dématérialisation des opérations (paiement en ligne, virements...) et l'inconcevabilité des horaires des clients avec l'horaire de la banque a poussé les établissements financiers à utiliser ces nouvelles technologies afin de mieux répondre aux exigences de ses clients. Ces derniers cherchent des solutions rapides et efficaces à leurs soucis, cette interactivité rapide constitue pour une banque une force concurrentielle non négligeable face à ses concurrents.

### **1.2 Le client cherche un service de plus en plus simplifié**

Les clients ont tendance à chercher la solution la plus efficace. En effet, une étude américaine a démontré que les consommateurs préfèrent payer plus cher un produit s'il était plus simple. La même étude a montré que les offres proposées par les banques et les assurances sont perçues comme complexes. Cette recherche de la simplicité a donné naissance au M-BANKING (ou *mobile banking*) qui procure au client d'effectuer des opérations bancaires depuis son téléphone mobile et à n'importe quel moment (24h/24h et 7j/7j).

### **1.3 Le client est en quête de conseils personnalisés à forte valeur ajoutée**

De nos jours, avec la concurrence accrue, la banque se doit de personnaliser la relation avec chaque client. La majorité des banques se trouvent dans l'obligation de solliciter les clients minimum une fois par an (entretien téléphonique ou au sein même de l'agence) pour échanger avec eux et avoir une idée claire, nette et précise de leurs attentes. L'exploitation de ces informations permettra aux banques de mieux fidéliser leurs clients et répondre efficacement à leurs besoins. Ce challenge, correspondant à un marketing « one to one », permettra aussi une réduction des coûts de conquête de nouveaux clients dans un marché saturé.

## 2. LES NOUVEAUX METIERS DE LA BANQUE A L'AIR DU NUMERIQUE

L'ensemble des métiers de la banque sont concernés par la révolution numérique.

### 2.1 L'impact du numérique sur le poste de gestionnaire de Back Office

**Tableau 1 : le back office à l'air du numérique**

Fiche du poste du Gestionnaire de Back Office	Impact du numérique sur le métier de Gestionnaire de Back Office
<p style="text-align: center;"><b>Missions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion courante des comptes et des moyens de paiement</li> <li>• Assurer la gestion de documents numérisés</li> <li>• Le traitement des opérations bancaires et comptables</li> <li>• Effectuer des opérations d'achat ou de vente de titres</li> <li>• Effectuer le suivi administratif et comptable lié à l'activité</li> <li>• Exercer une fonction de contrôle et d'alerte sur les incidents</li> <li>• Gérer les outils monétiques</li> <li>• Informer la clientèle du traitement des opérations</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur les missions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Montée en gamme » en termes d'activité : libération du temps de traitement des opérations qui peut être réalloué à des opérations à plus forte valeur ajoutée et plus complexes, ne pouvant être traitées de manière automatisé</li> <li>• Evolution des activités vers plus de contrôle et de contrôle de gestion</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initier les procédures de recouvrement et de contentieux</li> <li>• Suivre et gérer les dossiers de succession des clients</li> <li>• Traiter les réclamations des clients</li> <li>• Veiller au bon fonctionnement des applicatifs informatiques nécessaires à la l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution de ses activités vers plus de Middle-Office et plus d'interactions avec le client</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Environnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il travaille en équipe dans des unités de production réparties sur l'ensemble du territoire d'exploitation de la banque</li> <li>• Il est en contact avec tous ceux qui interviennent dans la circulation des données à traiter</li> <li>• Il peut être en contact direct avec la clientèle dans le cadre de l'après-vente et ses services technico-commerciaux</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur son environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dématérialisation (des instruments de paiement, des échanges, ...)</li> <li>• Développement des « bureaux sans papier » avec le traitement en « workflow »</li> <li>• Ouverture à la clientèle et développement des interactions directes avec elle</li> <li>• Développement du numérique et de la circulation de faux documents (justificatifs)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigueur</li> <li>• Réactivité</li> <li>• Savoir gérer les priorités</li> <li>• Capacité à travailler en équipe</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur ses compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du degré d'expertise et /ou augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les opérations simultanément</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise d'initiative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement de l'adaptation permanente à la maîtrise des outils bureautiques</li><li>• Résistance au stress et développement des compétences relationnelles car sollicitation croissante de la part des clients</li></ul>
--	---

**Source :** L'impact du numérique sur les métiers de la banque ; Charlotte Béziade et Serge Assayag ; Cabinet Weave ; Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque ; Mars 2014. P 41.

Le métier du gestionnaire back office est celui qui a connu le plus de métamorphoses. En effet le temps de traitement d'une opération a été divisé par trois. La révolution digitale a permis la simplification des opérations de caisse et la minimisation du délai d'attente du client. L'impact du digital sur les opérations de caisse, constitue, pour nous, l'impact le plus représentatif de la transformation digital sur les métiers de la banque.

## 2.2 L'impact du numérique sur le poste de Conseiller Clientèle Particuliers

**Tableau 2 : le conseiller clientèle à l'air du numérique**

<p align="center"><b>Fiche du poste du Conseiller Clientèle Particuliers</b></p>	<p align="center"><b>Impact du numérique sur le métier de Conseiller Clientèle Particuliers</b></p>
<p align="center"><b>Missions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement</li> <li>• Vendre les produits bancassurance aux particuliers</li> <li>• Conseiller la clientèle en termes d'investissement et de placement</li> <li>• Gérer et développer un portefeuille de clients particuliers</li> <li>• Assurer le suivi de l'évolution du client</li> <li>• Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment, ...)</li> <li>• Négocier les conditions financières et garanties</li> <li>• Instruire les demandes de crédit et en évaluer le risque</li> <li>• Maitriser les risques des financements accordés</li> </ul>	<p align="center"><b>Impact sur les missions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des activités de conseil et de relation clients dans la part des activités globale</li> <li>• Diminution des tâches administratives et des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités et des opérations bancaires de premier niveau, ...)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecter de nouveaux clients</li> <li>• Réaliser certaines opérations de back office</li> <li>• Suivre les évolutions juridiques, réglementaires fiscales, spécifiques au secteur bancaire</li> <li>• Actualiser les fichiers commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation commerciale à distance et utilisation quotidienne des différents canaux de la banque (dimension cross-canal) : téléphone, mail, SMS, chat, ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Environnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chargé de clientèle particulier travaille en agence</li> <li>• Il est rattaché hiérarchiquement au responsable du marché des particuliers de l'agence qui peut être le responsable de l'agence si l'unité est petite</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur son environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse de l'utilisation du multicanal et baisse de la fréquentation en agence</li> <li>• Développement des accès distance et développement du télétravail (dans la limite des contraintes sécuritaires)</li> <li>• Meilleures information des clients qui sont plus exigeants et plus impatientes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens commercial</li> <li>• Aisance relationnelle</li> <li>• Forces de conviction</li> <li>• Disponibilité, sens de l'écoute</li> <li>• Connaissances de produits financiers</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur ses compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du degré d'expertise : réglementaire, bancaire, juridique, fiscale est économique</li> <li>• Augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les différents sujets de ses clients et capacité à faire le lien avec un expert, tierce partie de la relation clients</li> <li>• Renforcement des compétences relationnelles et de la capacité à s'exprimer tant à l'oral qu'à l'écrit</li> <li>• Recul et niveau d'exigence, renforcement de la rigueur et vigilance</li> <li>• Adaptation et flexibilité renforcées suite à une nouvelle organisation du travail et à une amplitude horaire plus large</li> <li>• Maîtrise des outils et équipements informatiques et bureautiques</li> </ul>

**Source :** L'impact du numérique sur les métiers de la banque ; Charlotte Béziade et Serge Assayag ; Cabinet Weave ; Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque ; Mars 2014 P 44.

Le métier du conseiller clientèle particulier a connu plusieurs chamboulements. Désormais, le conseiller a de nouveaux moyens pour répondre aux besoins d'une clientèle qui est devenue,

avec la modernisation des moyens de communications, de plus en plus exigeantes. De plus, il doit avoir des connaissances juridiques, fiscales et réglementaires.

### 2.3 L'impact du numérique sur le poste de Directeur d'Agence

**Tableau 3 : le directeur d'agence à l'air du numérique**

Fiche du poste du Directeur d'Agence		Impact du numérique sur le métier de Directeur d'Agence
Missions		Impact sur les missions
<p><u>Activités techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un plan d'action de développement de l'agence</li> <li>• Maîtriser le équilibres financiers et risques</li> <li>• Assurer le développement de l'unité sur les différents marchés</li> <li>• Prendre en charge la gestion d'une partie du portefeuille clientèle</li> <li>• Veiller au respect des consignes de sécurité et des règles de conformité</li> </ul>	<p><u>Activités managériales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager l'équipe de l'unité commerciale</li> <li>• Définir les objectifs des collaborateurs</li> <li>• Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité</li> <li>• Animer et organiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des activités managériales, à distance et en « physique », et notamment des activités d'animation fonctionnelle / de coordination des équipes (« manager coach »)</li> <li>• Diminution de la part des activités administratives pour un report sur des activités de contrôle</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les conseillers sur les montages financiers complexes</li> <li>• Former ses collaborateurs à l'évolution réglementaire et les nouveaux produits</li> <li>• Détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement</li> <li>• Détecter, analyser et maîtriser les risques (financiers, fraude fiscale et blanchiment, ...)</li> <li>• Négocier les conditions financières et garanties</li> <li>• Suivre les évolutions juridiques, réglementaires, fiscales, spécifiques au secteur bancaire</li> <li>• Mettre en œuvre les orientations stratégiques</li> </ul>	<p>les réunions internes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder aux entretiens annuels et fixer les objectifs à atteindre</li> <li>• Repérer et définir les besoins en formation des collaborateurs</li> <li>• Coordonner les activités de prospection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des activités ayant trait sur la relation client</li> <li>• Accompagnement direct (pas seulement par mail ou téléphone) des équipes dans le changement impactant l'organisation et le mode de travail en agence</li> </ul>
<p><b>Environnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est en contact au quotidien avec les clients et ses collaborateurs</li> </ul>	<p><b>Impact sur son environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de la fréquentation en agence</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il fait appel à l'ensemble des services fonctionnels et experts du siège pour mieux servir sa clientèle</li> <li>• Il est en contact avec la municipalité, les organisations professionnelles en tant que représentant de la banque au niveau local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacement de l'espace de travail avec les accès à distance</li> <li>• Evolution de l'amplitude des horaires d'ouverture de certaines agences (en fonction de la typologie de la clientèle)</li> <li>• Développement des objectifs collectifs (vs. Individuel)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir manager et animer une équipe</li> <li>• Sens des responsabilités</li> <li>• Connaissances solides en communication</li> <li>• Capacité en négociation</li> <li>• Autonome</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Impact sur ses compétences clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilité et adaptabilité</li> <li>• Capacité à accompagner le changement</li> </ul>

**Source :** L'impact du numérique sur les métiers de la banque ; Charlotte Béziade et Serge Assayag ; Cabinet Weave ; Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque ; Mars 2014, P 46.

Le métier du directeur d'agence a connu lui aussi plusieurs métamorphoses, le digital lui permettra non seulement une meilleure gestion de ses effectifs, mais aussi une fluidité dans le traitement des demandes et une meilleure agilité face au changement.

### **3. DIGITALISATION BANCAIRE ET COVID 19**

#### **3.1 L'accélération de la digitalisation : une nécessité absolue**

Pour certains, la crise sanitaire a été une aubaine pour changer certaines habitudes des consommateurs jugées trop anciennes et qui persistent encore et toujours. Ainsi, les banques ont utilisé le digital comme un catalyseur important pour la transformation de leurs métiers pour mieux se projeter vers le futur. Le digital peut aussi être considéré comme une solution de sortie de crise pour les banques. En effet, la réorientation du client vers une utilisation plus massive de la technologie peut non seulement accroître la productivité, mais aussi un excellent moyen pour redorer l'image de marque de la banque qui, pour la plupart des cas, ont subi une nette détérioration en ces temps de crise sanitaire.

#### **3.2 Les mesures possibles à prendre**

Rester opérationnel et protéger ses salariés : Si l'accessibilité des banques à distance reste complète (site internet, application en ligne, centre de relations client), le maintien de l'ouverture au public des agences bancaires du territoire national constitue un défi majeur au début de la crise. Pour préserver la protection des salariés, le GPBM (Groupement Professionnel des Banques au Maroc) a limité l'accès aux agences entre 5 et 10 clients (selon l'importance de l'agence).

De même, et pour préserver la fluidité des opérations en ces temps de pandémie, le groupement a invité les clients des différentes banques à privilégier le canal digital.

#### **3.3 Vers un retour aux fondamentaux de base ?**

La crise sanitaire que nous vivons actuellement va avoir bien sûr des répercussions sur tous les secteurs. Néanmoins, en ce qui concerne le secteur bancaire, cette crise est peut-être une occasion pour revenir à leurs fondamentaux, à savoir :

- **Une gouvernance de plus en plus éco systémique :** La mise en œuvre d'une bonne gouvernance, incluant tous les composants de l'entreprise, notamment le facteur humain, accompagnera la transition vers un nouveau mode de gouvernance plus ancrée sur la réalité.

➤ **Redonner de la place à l'humain :** En temps normal, les nouvelles technologies sont perçues comme un vecteur qui peut générer une réduction d'effectifs. Néanmoins, avec cette période que nous vivons actuellement, et malgré que le confinement a permis d'essayer de nouveaux modes de travail, force est de constater que les relations humaines restent primordiales surtout dans le domaine bancaire.

➤ **Pour une rémunération et une reconnaissance de l'essentialité :** Au sein des banques, la rémunération est essentielle quant à la motivation des salariés. En effet, une rémunération juste et équitable au sein par rapport aux métiers de chacun constitue une nécessité pour garantir une meilleure productivité.

### **Conclusion**

S'il y a bien une chose qui permet aujourd'hui, un tant soit peu, d'atténuer et de gérer la crise du Covid-19 (en attendant un vaccin), c'est bien la technologie. Au cœur de la riposte contre la pandémie, les solutions technologiques se présentent comme les uniques alternatives aux nombreuses restrictions désormais imposées.

Que ce soit pour s'informer, apprendre, se soigner, faire ses courses ou simplement se divertir, les millions de personnes confinées au Maroc n'ont aujourd'hui qu'Internet comme issue.

Impactées directement par les effets de cette pandémie, au même titre que les autres composantes de l'économie, les banques « ont malgré cela déployé les moyens nécessaires pour assurer la continuité des services bancaires sur l'ensemble du territoire du royaume.

La transition vers une banque digital est devenue une nécessité, la récente crise sanitaire a prouvé que le digital peut chambouler le paysage bancaire marocain. Les banques traditionnelles sont dans l'obligation de modifier leurs comportements et leurs stratégies, sous peine de voir les banques digitales prendre encore plus d'essor.

### **Bibliographie :**

Béziade C. et Assayag S. Cabinet Weave ; Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque ; Mars 2014. P 41.