

Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ?

Digital transformation : what reconfigurations for the retail banking professions ?

Pr. EL YAACOUBI Youssef

Enseignant chercheur

Université sidi Mohamed ben Abdellah - Fès

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Fès

Laboratoire de Recherche et d'Etude, en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF), Maroc

elyaacoubiy@gmail.com

BENNANI Hicham

Doctorant

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Fès

Laboratoire de Recherche et d'Etude, en Management, Entrepreneuriat et Finance
(LAREMEF), Maroc

hichambennani89@gmail.com

Date de soumission : 09/10/2021

Date d'acceptation : 11/12/2021

Pour citer cet article :

EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. (2022) «Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 181- 200

Résumé

La banque est le pilier central de l'économie, sa mission consiste à proposer des services financiers tels que collecter l'épargne et la distribuer sous forme de crédits, elle profite d'une position principale sur des opérations à fortes valeurs ajoutées ... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.

Dans ce contexte très particulier, la banque se voit dans l'obligation de mettre en place des plans de transformations digitales pour diversifier son offre de produits et services, améliorer sa relation client et surtout garantir sa survie. Mais quand est-il des collaborateurs qui travaillent dans les banques de détail ? Comment le digital va impacter leurs missions et leurs compétence ?

Ainsi, l'objectif principale de notre article est de démystifier, dans un premier temps les enjeux et les menaces de la transformation digitale sur les organisations et dans un second temps, de comprendre dans quelles mesures la transformation digitale va impacter les principaux métiers de la banque de détail, à savoir : le gestionnaire du back office, le conseiller clientèle et enfin le responsable d'agence.

Mots clés : « transformation digitale » ; « banque de détail » ; « stratégie » ; « agilité » ; « performances des organisations »

Abstract

The bank is the central pillar of the economy, its mission is to offer financial services such as collecting savings and distributing them in the form of loans, it enjoys a leading position on operations with high added value ... But the arrival of digital will suddenly change everything. In this very particular context, the bank is obliged to put in place digital transformation plans to diversify its product and service offer, improve its customer relations and above all guarantee its survival. But what about the employees who work in retail banks? How will digital technology impact their missions and skills?

Thus, the main objective of our article is to demystify, firstly, the stakes and threats of digital transformation on organizations and secondly, to understand to what extent digital transformation will impact the main jobs of the retail bank, namely: the back office manager, the customer advisor and finally the branch manager.

Keywords : « digital transformation » ; « retail banking » ; « strategy » ; « agility » ; « organizational performance »

Introduction

Ses dernières années le développement du digital commence à prendre de l'ampleur au sein des organisations et la pandémie du Covid 19 a bien accéléré les choses, ses changements ont mis en évidence l'importance de la digitalisation des processus et des pratiques de travail au sein de l'entreprise, une transformation synonyme de survie et de performance.

Le domaine bancaire ne déroge pas à la règle, la transformation digitale a totalement révolutionné le paysage des institutions financières et ouvre maintenant de nouveaux horizons en termes d'interactions entre la banque et ses clients, on assiste à la naissance de nouveaux produits et services, incorporant des technologies digitales innovantes tels que, la banque en ligne, le mobile Banking, le centre de relation client, des canaux de contact qui n'existaient pas auparavant dans le modèle traditionnel de l'agence bancaire.

Mais quand est-il des collaborateurs qui travaillent au sein des agences bancaires ? la transformation digitale a-t-elle impacté leurs activités ? Comment leurs missions vont-elles évoluer dans cet environnement ? Autant de questions qui nous poussent à poser la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la transformation digitale contribue-t-elle au développement des métiers de la banque de détail ? »

Pour y répondre, nous allons tout au long de cet article, voir de quelle manière la banque de détail évolue dans ce contexte actuel très particulier et nous essaierons par la même occasion d'analyser les changements qui ont touché ses principaux métiers.

Pour commencer, nous allons présenter l'état de l'art de la notion de transformation digitale en soulignant la nuance qu'on peut trouver entre le terme « digital » et « numérique », nous allons aussi passer en revue les enjeux de la transformation digitale au sein d'une organisation en mettant le doigt sur trois éléments principaux : l'expérience client, les processus opérationnelles et le business model.

Nous enchaînerons durant le deuxième point, sur une mise en perspective de la banque de détail et de sa transformation digitale, durant ce point, nous allons voir comment la banque de détail évolue avec cette vague de digitalisation, analyser les menaces qui peuvent entraver son évolution et présenter les moyens adoptés pour faire face à ce nouveau changement.

Le troisième point de notre article sera consacré à une analyse rétrospective d'une étude menée auprès d'une centaine d'agences bancaires où nous allons discuter les principales reconfigurations des métiers de la banque de détails enclenchées par la transformation digitale

et plus particulièrement sur le poste de gestionnaire back office, de conseiller clientèle et enfin de responsable d'agence. Nous essaierons de mettre en lumière l'impact sur leurs environnements, leurs activités et leurs compétences.

Nous terminerons notre article par une discussion sur les résultats de l'étude et nous feront un rapprochement avec les hypothèses que nous avons initialement établie dans cet article avec quelques perspectives de recherches.

1. Transformation digitale : terminologie, origine, cadre conceptuel

La banque vit actuellement plusieurs changements bouleversants toute son activité, touchant à la fois ses métiers, son organisation ou encore son business model, on assiste à l'avènement des technologies digitales.

Cette révolution digitale donne un nouveau souffle aux organisations favorisant l'innovation et le progrès technique, plusieurs changements peuvent être constatés tels que la création de produits et services originaux ou encore la naissance de nouvelles méthodes de production et de travail. Le digital est devenu maintenant un composant essentiel voir vital dans toute stratégie d'entreprise qui se respecte, synonyme de croissance et de rendement.

Selon le cabinet (McKinsey Globale Institute MGI, 2020), le capital matériel (matières premières) ne représente plus à lui seul le succès économique d'une nation, maintenant le succès économique se conjugue avec la capitale immatérielle (digital) source d'un avantage compétitif important.

1.1. Digital versus numérique : quelles différences ?

Le terme « digital » est parfois mal compris, mal utilisé et considéré par certains comme une simple évolution de l'informatique, d'autres le confondent avec le « numérique » ... ses deux termes sont souvent employés indistinctement et ont tendance à être mis dans le même panier.

- **Le digital** : sémantiquement, selon l'encyclopédie Larousse, l'origine du mot « digital » se rapporte aux doigts (tracé digital, empreinte digitale), issu du latin « digitus ». L'étymologie d'un mot ne nous donne en aucun cas son « vrai sens ». Avec l'arrivée d'internet et surtout avec l'apparition des écrans tactiles, le terme digital a pris encore plus d'ampleur car l'homme est mis au centre de l'action, selon (Chapco W., 2018), cette notion se réfère à la communication travers des supports immatériels (technologies numériques, réseaux, applications, ...)

En sciences de gestion, Selon McKinsey, le digital désigne moins un « processus » et plus une « manière » dont les organisations gèrent leurs business (Khanboubi & Boulmakoul, 2018)

- **le numérique** : peut être définie comme un langage représenté par une suite de chiffres binaires 0 et 1, ce code est utilisé par tous les outils technologiques (ordinateur, télévision, camera, ...) il leurs permet de communiquer entre elle grâce aux logiciels.(Scribe, 2021)

On peut donc conclure que le digital se rapporte donc davantage au tactile, et à l'expérience que l'utilisateur en ressort, et le numérique à une technologie numérique, l'objet en lui-même.

1.2. Qu'est-ce que la transformation digitale ?

Selon (Riemer & Gilchrist, 2013) la transformation digitale est l'ensemble des changements dus aux nouvelles technologies numériques qui impactent directement le business model de l'organisation et qui modifient sa façon de penser et d'interagir avec autrui.

(Djefflat et al., 2019) ajoute que la transformation digitale est une partie intégrante de la notion de « l'innovation par la transformation complète » aux côtés des autres types d'innovations (par le produit, par les procédures et par l'expérience client).

La transformation digitale est devenue un facteur de performance au sein de l'organisation en développant l'investissement et l'usages dans les technologies d'informations et de communications (Deltour & Lethiais, 2014).

D'un autre point de vue, (Terrar, 2015) définit la transformation comme "le processus qui consiste à faire passer une organisation ayant une approche traditionnelle à de nouvelles façons de travailler et de penser en utilisant les technologies digitales, sociales, mobiles et émergentes. Elle implique un changement de leadership, une réflexion différente, la stimulation de l'innovation et de nouveaux modèles économiques, intégrant la numérisation des actifs et une utilisation accrue de la technologie pour améliorer l'expérience des employés, des clients, des fournisseurs, des partenaires et des parties prenantes de votre organisation".

Après avoir analysé ses définitions, nous pouvons nous poser la question suivante : la transformation est-elle considérée comme une opportunité ? ou au contraire, une réelle menace ? d'après (Riemer & Gilchrist, 2013) elle peut être les deux à la fois : une opportunité dans le sens que les TIC permettent aux entreprises de créer des business model plus performants et innovants, et en parallèle, une menace, dans le sens ou les technologies digitales vont chambouler les procédures, les employés seront contraints de subir un lourd changement impactant leurs façon de travailler , sans oublier le temps d'adaptation à ses outils technologiques qui peut s'avérer être parfois très long. D'autres perturbations peuvent être constatées sur les pratiques professionnelles par exemple en favorisant le télé travail au lieu

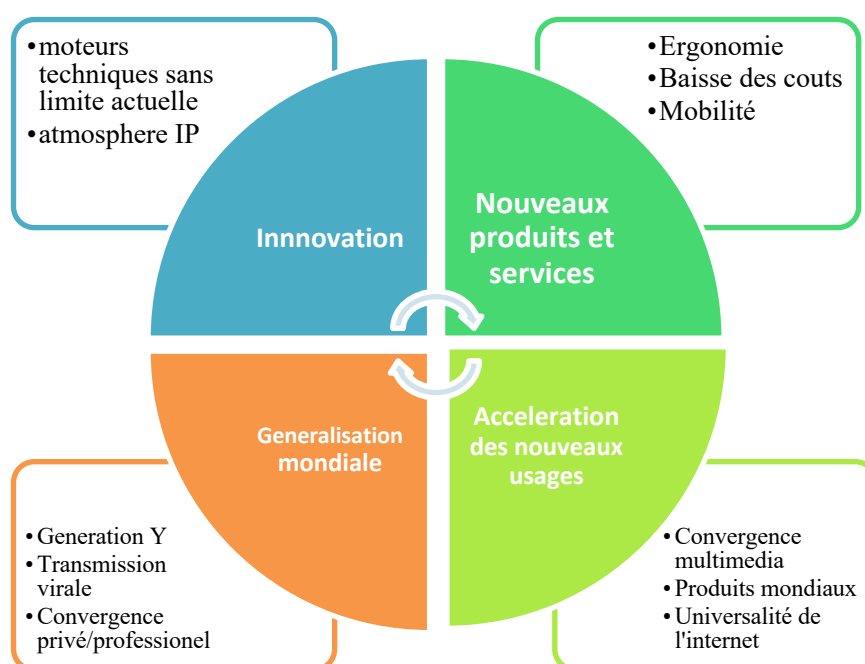
de travailler au bureau, en bien encore, des perturbations sur le volet relationnel et communicationnel avec un décloisonnement des barrières existantes entre les différentes structures hiérarchiques de l'entreprise.

On peut facilement déduire plusieurs points en communs entre ses définitions présentées ci-dessus et nous pouvons aussi affirmer inévitablement qu'ils s'accordent sur l'importance du changement du business model dans la mise en place de la transformation digitale.

Cependant, on peut aussi nous interroger sur le facteur d'accélération du rythme de la TD, d'après (Corniou, 2010) deux éléments principaux entrent en jeu : l'accroissement exponentiel de la téléphonie mobile et du web, chose qui a eu une répercussion directe sur la façon avec laquelle les entreprises produisent les biens et services mais aussi l'environnement interne et externe de l'entreprise : clients, fournisseurs, législateurs ...

Pour illustrer ses propos, Corniou a présenté les changements induit par la TD à travers la figure ci-dessous :

Figure 1 : Les changements induit par la transformation digital



Source : Corniou, J.-P. (2010). L'économie numérique, un défi systémique. *Annales des Mines - Réalités industrielles*.

1.3. Les enjeux de la transformation digitale

La technologie est l'un des piliers sur lequel repose la transformation digitale mais elle ne se résume pas uniquement à l'utilisation des NTIC pour dire que l'organisation a été transformée, loin de là, la TD demande un changement total de son modèle d'affaires vu qu'elle touche, comme nous l'avons vu durant le point précédent, à la fois sa relation avec le client, ses métiers et son organisation.

Dans la revue "MIT Sloan Management Review", qui est l'une des plus importantes revues en management et en sciences de gestions, la TD doit s'appuyer sur trois éléments primordiaux pour que l'organisation réussisse sa transformation à savoir : l'expérience client, les processus opérationnels et le business model.(Kane et al., 2015)

1.3.1. L'expérience client

D'après (l'Association Française de la Relation Client, 2021) , l'expérience client « correspond aux perceptions qu'a le client de l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise tout au long de son parcours »

L'expérience client est considérée aujourd'hui comme un facteur clé de succès pour toute entreprise qui évolue dans le contexte dans lequel nous vivons actuellement, un contexte marqué par l'effervescence des outils digitaux, des réseaux sociaux et de l'exigence accrue des consommateurs. Toutefois, elle dépend indéniablement de l'expérience collaborateur dans le sens un employé engagé = un client satisfait.

(Batat, 2019) professeur en marketing digital, ajoute qu'avec la transformation digitale, l'entreprise est dans l'obligation de repenser et d'adapter ses offres à sa clientèle, afin de la satisfaire leurs nouveaux besoins, les points de contact sont maintenant diversifiés et l'entreprise peut interagir avec ses clients de divers manières, qu'elles soient individuelles, entre un client et son conseiller ou bien collectives entre une marque et ses consommateurs (réseaux sociaux, applications mobiles,...)

Il convient aux entreprises d'intégrer dans leurs structures les nouvelles technologies, de façonner ses procédures et ses méthodes de travail et surtout de mettre le client au centre sa stratégie. En bref, elle doit se délaissier de la vision produit qu'elle avait auparavant et de s'orienter vers une vision orientée client en leurs présentant des expériences digitales uniques, véritables facteurs de différenciation. (Forrester, 2021)

1.3.2. Les processus opérationnels

La transformation digitale n'impacte pas uniquement que l'expérience client, elle redessine tout le fonctionnement interne d'une entreprise à travers la numérisation de ses processus opérationnels, cela va garantir une amélioration du rendement des employés, une optimisation des ressources et l'organisation interne ainsi qu'une aisance dans la prise de décisions. (Josse, 2015)

Si une entreprise veut se digitaliser, les processus avec lesquels elle travaille doivent se digitaliser aussi. Il ne s'agit nullement pas d'une simple installation d'ordinateurs derniers cri et d'en utiliser à la fin que des tableaux Excel, il s'agit plutôt d'une nouvelle façon de voir les choses, plus agile, flexible et innovante de façon à toujours garder de l'avance face aux changements de l'environnement (Audros, 2018)

La digitalisation des processus peut être très bénéfique à l'entreprise, pour le blog (flexio, 2020) plusieurs avantages peuvent en découler :

- Réduction des coûts matériels : une grande économie sur l'utilisation du papier rendant l'entreprise éco responsable (écologie), cette économie peut être placée dans d'autres rubriques à forte valeur ajoutée. (Baisse des gaspillages)
- Célérité dans la circulation de l'information : et donc un gain de temps pour effectuer d'autres tâches.
- Traçabilité des données : l'accessibilité de l'information rendue plus facile, au bon endroit, à la bonne personne au bon moment.
- Automatisation des tâches sans valeur et Suppression des erreurs.
- Aisance dans la prise de décision et donc un pilotage de l'activité plus performant.
- Meilleure cohésion des équipes et valorisation des employés

1.3.3 Le business model

Pour qu'une entreprise prétende à devenir « digitale » elle doit penser à effectuer plusieurs modifications sur son offre de produits et services, et sur sa capacité à innover dans le sens où ces changements puissent correspondre aux nouveaux codes digitaux d'aujourd'hui. De ce fait, elle doit revoir son business modèle, de l'organiser et de cibler de nouvelles sources de revenu.

Selon (Haloui, 2021) le business model ou modèle d'affaires en français, présente la manière selon laquelle une organisation crée, propose et capture la valeur., il permet ainsi de réfléchir

aux manières de transformer l'organisation et d'innover. (Thierry & Estèle, 2007) ajoutent que le modèle d'affaires est la première étape à laquelle devrait penser tout investisseur pour « s'embarquer » dans un projet.

D'après (Weill & Woerner, 2015) pour qu'une entreprise se digitalise elle doit s'appuyer sur trois éléments qu'elle devrait introduire dans son business model, à savoir : la mise en place d'une plateforme digitale, la création de contenus attractifs, la prise en considération des retours d'expériences de ses clients, le respect de ses trois éléments garantie la transition d'un modèle d'affaires « traditionnel » vers un modèle d'affaires « digitale ».

Les NTIC bouleversent totalement les chaînes de valeurs d'une entreprise modifiant totalement son business model, pour illustrer nos propos, un exemple frappant est celui du passage de la réservation classique dans un hôtel à la célèbre plateforme digitale AirBnB, la transformation digitale touche plusieurs autres aspects du modèle d'affaires (Pizel & Roux, 2020) :

- Produits et services innovants.
- Ciblage d'une nouvelle population de clientèles : la baisse des prix grâce au digital ainsi que la différenciation permettent de toucher de nouvelles catégories de clientèle.
- Les ressources et les activités clés : grâce à la création de nouveaux métiers, l'innovation et le développement du savoir-faire grâce aux nouveaux outils digitaux.
- La réduction des coûts : via la baisse des immobilisations et le rendement croissant d'adoption (effets réseaux).
- Fluctuation des revenus : à travers de nouvelles sources de financement (financement participatif par exemple).

Pour conclure, la transformation digitale est devenue maintenant vitale pour toute entreprise qui voudrait évoluer dans cet environnement complexe et concurrentiel, digitaliser son modèle d'affaire n'est plus une option, seules les organisations qui ont entrepris ce changement survivront.

2. Mise en perspective de la banque de détail et de sa transformation digitale

La transformation digitale a provoqué des changements importants dans la sphère financière et plus particulièrement dans le domaine bancaire. Entre l'apparition de la banque en ligne, des CRM très sophistiqués ou encore l'émergence des nouveaux styles de vie des consommateurs devenus de plus en plus connectés et exigeants ... la banque est dans son

propre intérêt de surfer sur la vague pour survivre et surtout rester compétitive et concurrentielle. (Khanboubi & Boulmakoul, 2018)

Fort de son expérience, le modèle d'affaires bancaire traditionnel n'a plus rien à prouvé et cela depuis bien longtemps, quoique, les actuelles crises que nous vivons maintenant notamment celle du Covid 19 a bouleversé toute l'architecture des institutions financières l'obligeant à revoir son organisation pour être en mesure à défier les nouvelles exigences numériques (Scardovi, 2017). (Hassan et al., 2018) confirme cette idée et ajoute pour qu'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, doit mettre en place un modèle d'affaire stable et bien ficelé pour faire à face ces nouveaux changements.

Face à ses nombreuses possibilités que génère le digital, la banque se voit perturbée par le manque de visibilité sur la manière de gérer ce phénomène, c'est dans cette optique là qu'il est important, voir primordial de mettre en place une « stratégie » de transformation digitale. (Chanas et al., 2019) démontre que la stratégie digitale représente une coupure avec les systèmes d'information déjà établies, il s'agit d'un système dynamique en perpétuelle construction. Le secteur bancaire est parmi les précurseurs en termes de transformation digitale, il a très bien compris l'importance de l'utilisation des dernières technologies d'informations et de communications dans tous ses corps de métiers.

Les études de (Van Reenen, 2010) reflètent l'apport de l'utilisation des technologies digitales sur la performance des institutions financières notamment grâce au SWIFT, l'une des technologies phares et les plus amplement utilisées en banque, ses travaux font ressortir des résultats très probants indiquant que les technologies avaient un impact positif sur le rendement et la performance du secteur bancaire.

2.1. La banque de détail : définition

Appelée aussi banque de réseau en anglais (Retail Banking) est une entreprise dont les activités concernent essentiellement la collecte et les dépôts de fonds, l'octroi de crédits et la gestion des moyens de paiement (chéquiers, LCN, cartes bancaires) pour une population de clientèle composée de particuliers, professionnels, toute petite entreprise, ou encore les professions libérales. Les banques de détail s'appuient sur un large réseau d'agence bancaires parcourant tout le pays, mais dernièrement grâce avancées technologiques, l'offre a été complétée par de nouveaux services telles que la « banque en ligne » ou encore « le centre de relations clients » qui ajoutent une grande proximité à ses clients et qui proposent pratiquement les mêmes services. (Elhafi, 2008)

La banque de détail regorge de métiers qui peuvent être présentés comme suit : chargé d'accueil, conseiller clientèle, gestionnaire back office, responsable d'agence, responsable administratif, conseiller relation entreprise, conseiller relation TPE et profession libérales, ...

2.2. Transformation digitale et banque de détail : quelles menaces ?

La transformation digitale au sein des banques est un phénomène à double tranchant, synonyme de performances et d'agilité, il contribue grandement au développement du PNB de la banque, cette dernière, devrait néanmoins, faire face à de nouvelles menaces qui pourrait entraver sa transition digital (Bouillot, 2019):

- **L'évolution des comportements des consommateurs** : les clients deviennent de plus en plus connectés et favorisent l'utilisation de services bancaires à distance (banque en ligne, Mobile Banking, ...) mis à leurs dispositions, dans cette optique, le métier du conseiller relation se voit bousculer et perd malheureusement son importance.
- **L'apparition d'une nouvelle concurrence** : comme l'apparition des « fintechs » qui offrent des produits et services très compétitifs défiant toute concurrence, les prix présentés sont attrayants et les horaires d'ouvertures sont prolongés parfois même en week-end.
- **Une meilleure accessibilité à l'information** : grâce à internet les consommateurs sont devenus de plus en plus avertis et peuvent maintenant se documenter et comparer les produits et services présentés par les différentes banques de la place à travers un simple clic.

3. Reconfiguration des métiers de la banque de détails à l'ère de la transformation digitale

Le contexte actuel dans lequel nous vivons actuellement est en perpétuel évolution, la digitalisation des processus, la pandémie du Covid 19, l'exigence des clients et plus particulièrement la génération Y (appelée génération connectée) ... tous ses éléments-là ont poussé la banque de détail à s'adapter et en conséquent, à transformer son modèle d'affaires et son organisation, de ce fait, tous les corps de métiers se voient impactés.

Grâce au digital plusieurs métiers voient le jour, d'autres subiront des changements sur leurs missions, leurs compétences et leurs environnements. Nous pouvons citer comme exemples : les métiers du marketing qui auront des données plus pertinentes et abondantes sur la clientèle grâce aux avantages que leur octroie le numérique, des métiers comme Community manager ou encore data scientist étaient inexistants auparavant. Quant au département des ressources

humaines, le digital a permis de décroiser les barrières hiérarchiques favorisant les relations interpersonnelles, le numérique a ainsi permis de créer de nouvelles méthodes de recrutement (réseau social d'entreprise : LinkedIn), de nouvelles méthodes de formations : e-learning, digital learning, classe virtuelle, ... (Frank et al., 2019). Les métiers de la communication n'échappent pas à cette règle et ont été aussi touchés par le numérique qui les a poussés à s'orienter vers une approche multi-canal avec la clientèle grâce notamment à l'implémentation d'applications mobiles qui a permis de fluidifier le partage de l'information et de toucher un grand nombre de personnes.

Nous pouvons constater que la totalité des métiers de la banque de détail sont touchés par cette révolution digitale, néanmoins dans le cadre de cet article, nous allons prioriser les métiers « typiquement » bancaires et qui représentent la plus grande population 80% des effectifs de la banque de détail au Maroc à savoir :

- Le Gestionnaire de back office.
- Le conseiller de clientèle particulier et professionnel.
- Le responsable d'agence.

Durant le point suivant, nous allons effectuer une analyse rétrospective d'une étude menée auprès d'une centaine d'agences bancaires ou nous allons discuter les principales reconfigurations des métiers de la banque de détails enclenchées par la transformation digitale.

3.1. Évolution du métier de Gestionnaire de back office

La gestion administrative constitue le pilier principal sur lequel repose le métier du gestionnaire de back office, il a pour mission de traiter les opérations courantes bancaires et comptables (versement, retrait, virement, mise à disposition, ...) et d'en assurer le bon déroulement. Il effectue aussi des actions de contrôle, comme la vérification de la conformité des chèques, des ordres de virements et de prélèvements.

Selon l'observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque, le digital modifie drastiquement l'environnement dans lequel opère le gestionnaire back office, le principal changement concerne la « dématérialisation » des moyens de paiements, maintenant il n'a plus besoin de remplir manuellement des bordereaux, opérations fastidieuses et redondantes synonymes de perte de temps et d'erreurs opérationnelles, grâce au numérique la banque pourra économiser une quantité considérable de papiers et donc baisser par la même occasion les charges

d'exploitations. L'optimisation des tâches du gestionnaire du back office lui libère un temps précieux lui permettant de se consacrer à d'autres tâches amplifiant son portefeuille de compétences, il pourra, par exemple, interagir encore plus avec les clients et voir donc ses tâches évoluer vers du middle office, et qui dit interaction dit amélioration du relationnel et donc une meilleure compréhension du comportement du consommateur.

Tableau n°1 : Impact du digital sur le métier du gestionnaire du Back office

Impact sur ses missions
- Montée en gamme en terme d'activité : libération de temps de traitement des opérations qui peut être réalloué à des opérations à plus fortes ajoutées et plus complexes, ne pouvant être traitées de manière automatisée. - Evolution des activités vers plus de contrôle, et de contrôle des risques - Evolution de ses activités vers plus de middle-office et plus d'interactions avec le client.
Impact sur son environnement
- Dématérialisation (des instruments de paiement, des échanges,...) - Développement des « bureaux sans papier » avec le traitement en « workflow » - Ouverture à la clientèle et développement des interactions directes avec elle - Développement du numérique et de la circulation des faux documents (justificatifs)
Impact sur ses compétences clés
- Augmentation du degré d'expertise et/ou augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les opérations simultanément - Développement de l'adaptation permanente à la maîtrise des outils bureautiques - Résistance au stress et développement de la compétence relationnelle car sollicitation croissante de la part des clients

Source : (Béziade & Assayag, 2014 p.41)

3.2. Évolution du métier du conseiller clientèle

Le conseiller clientèle est l'interface principale d'une agence bancaire, il accueille les clients, écoute leurs besoins et les conseille sur les produits et services mis à leurs dispositions par la banque afin de satisfaire au mieux leurs besoins.

Avec la pandémie du Covid 19, la vague de digitalisation et surtout avec l'utilisation massive de la banque à distance, le flux de clientèles a baissé drastiquement au niveau des agences rendant le rôle du conseiller clientèles « amoindri ». L'environnement actuel pousse les

clients à devenir de plus en plus avertis, plus exigeant et à demander parfois à leurs conseillers, des solutions très personnalisées.

Grâce au digital, les compétences du conseiller clientèle se verront évoluer vers plus de conseil et plus de relations privilégiées avec son client, en effet, maintenant ses tâches quotidiennes fastidieuses (gestion des opérations bancaires, virements, classement et archivage des dossiers administratifs,) seront délaissées pour se consacrer à des tâches à fortes valeurs ajoutées à travers un contact privilégié avec sa relation en utilisant les nouveaux canaux de communication : banque en ligne, banque mobile.

La transformation digitale à modifier complètement la stratégie des banques de détails, la vision est passée d'une politique « produit » vers une politique « client », celui-ci est devenu maintenant le socle sur lequel gravite toutes les décisions de la banque, grâce au digital, le conseiller clientèle a toutes les ressources nécessaires pour comprendre, analyser et anticiper les besoins de ses clients lui permettant ainsi d'être proactif, de gérer d'une manière optimale ses entretiens avec la clientèle. Ses ressources peuvent être reflétées par le Big Data, les CRM, le scoring, tablettes tactiles..., des outils précieux permettant de proposer le bon produit au bon client.

Autant d'avantages et de bénéfices venant faciliter la tâche au conseiller clientèle, celui-ci est devenu maintenant plus autonome et ses capacités relationnelles et rédactionnelles se sont vues développer considérablement. Néanmoins, il est important de préciser que les outils digitaux mis en place en agence sont des atouts « complémentaires » et « additionnels » aux services bancaires déjà présents, au contraire ils vont permettre de conquérir en plus de clients.

Tableau n°2 : Impact du digital sur le métier du conseiller de clientèle

Impact sur ses missions
- Augmentation des activités de conseil et relation clients dans la part des activités globales - Diminution des tâches administratives et des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée (gestion des liquidités et des opérations bancaires de premier niveau,...) - Relation commerciale à distance et utilisation quotidienne des différents canaux de la banque (dimension cross-canal) : téléphone, mail, SMS, chat,...

Impact sur son environnement
- Hausse de l'utilisation du multi canal et baisse de la fréquentation en agence - Développement des accès à distance et développement du télé travail - Meilleure information des clients qui sont plus exigeants et plus impatients - Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs
Impact sur ses compétences clés
- Augmentation du degré d'expertise : réglementaire, bancaire, juridique, fiscale et économique - Augmentation de la polyvalence sur la capacité à traiter les différents sujets des ses clients et capacité à faire le lien avec un expert, tierce personne de la relation client - Renforcement de compétences relationnelles et de la capacité à s'exprimer tant oralement qu'à l'écrit - Recul et niveau d'expérience, renforcement de la rigueur et vigilance - Adaptation et flexibilité renforcées suite à une nouvelle organisation de travail et une amplitude horaire plus large - Maîtrise des outils digitaux

Source : (Béziade & Assayag, 2014 p.44)

3.3. Évolution du métier de responsable d'agence

Le responsable d'agence porte plusieurs cordes à son arc : de financier, à commercial en passant par l'animation de la force de vente et des équipes administratives sans oublier la gestion de la logistique au niveau de l'agence bancaire, son rôle est très important, il se porte garant auprès de sa direction pour développer l'activité et le PNB (produit net bancaire) de son agence au sein de son périmètre géographique.

Parmi les métiers les plus impactés par la transformation digitale, on retrouve le poste de responsable d'agence, auparavant, celui-ci était orienté « chiffres » et l'atteinte des objectifs commerciaux de son agence bancaire, sa mission évolue maintenant vers le pilotage de la relation client et vers aussi l'accompagnement et le management de ses équipes commerciales.

Le mode de fonctionnement s'est vu aussi modifié, devenu plus collaboratif renforçant la cohésion des équipes au niveau de l'agence, les collaborateurs se sentent plus valoriser, et leurs motivations se voient renforcer. D'un autre côté, le partage d'information devient plus facile, plus rapide et surtout plus transparent.

Grâce au digital, le responsable d'agence porte maintenant la casquette de « coach » dont le rôle est d'animer ses équipes commerciales, de leurs apprendre à gérer et organiser efficacement leurs plannings et les assister dans le maniement des outils technologiques nouvellement mis à leurs dispositions pour gérer efficacement leurs entretiens commerciaux.

D'autres avantages peuvent être tirés du digital, comme la mise en place d'indicateurs de suivi de performance, chose qui va, dans un premier temps, pousser les responsables d'agence à devenir autonome et dans un second temps, leur permettre de responsabiliser les conseillers clientèle en mettant à leur disposition les moyens nécessaires pour piloter leur agence (une sorte de délégation de pouvoir), ce dernier point est très important, dans le sens où ça va renforcer leur prise de décision et permettra surtout de libérer du temps au responsable d'agence pour le consacrer dans d'autres tâches à forte valeur ajoutée comme le management d'équipes par exemple.

Tableau n°3 : Impact du digital sur le métier du responsable d'agence

Impact sur ses missions
- Renforcement des activités managériales, à distance et « en physique » et notamment des activités d'animation fonctionnelle / des coordinations des équipes (manager coach) - Diminution de la part des activités administratives pour un report sur les activités de contrôle - Développement des activités ayant trait à la relation client - Accompagnement direct des équipes dans le changement impactant l'organisation et les modes de travail en agence
Impact sur son environnement
- Baisse de la fréquentation en agence - Déplacement de l'espace de travail avec les accès à distance - Evolution de l'amplitude des horaires d'ouvertures de certaines agences - Développement des objectifs collectifs (vs individuels)
Impact sur ses compétences clés
- Renforcement des compétences managériales de proximité et de la capacité à animer fonctionnellement les équipes - Agilité et adaptabilité - Capacité à accompagner le changement - Sensibilité à la satisfaction globale des clients dans une logique multi canal de porte-feuille de clients partagés

Source : (Béziade & Assayag, 2014 p.46)

4. Discussion et perspectives de recherche

Tout au long de cet article, nous avons vu l'impact du digital sur l'écosystème d'une entreprise et plus particulièrement celui d'une agence bancaire et ses métiers. La banque de détail de demain devra maintenant se remettre tout le temps en question, prendre du recul et faire preuve d'innovation pour comprendre les changements de son environnement et chose qui lui permettra de survivre et de conserver sa position.

Si ce rythme soutenu de digitalisation persiste, il y aura un chamboulement total dans le paysage des agences bancaires, vu que le digital commence à prendre de plus en plus de la place et que la banque en ligne commence à se démocratiser, on pourra prévoir une fermeture massive des agences afin d'optimiser au maximum les charges liées au fonctionnement de celles-ci, on pourra même abandonner l'idée d'une présence géographique d'une agence dans une adresse bien définie, on parlera alors de « l'omniprésence ».

Par ailleurs, on peut envisager d'autres **perspectives**, comme par exemple : créer de nouveaux lieux d'interactions tels que des kiosques bancaires dans chaque coin de rue, dans les gares, dans les centres commerciaux, chose qui va rendre la banque accessible à tous.

D'autres acteurs peuvent rentrer dans le jeu et ainsi impacter cet environnement, comme par exemple l'arrivée des « fintechs » qui font référence aux start-up technologiques qui peuvent devenir de véritables concurrents aux banques traditionnelles à travers la proposition de nouveaux produits et services financiers tel que le « crowdfunding » qui représente une plateforme de financement participatif, sans oublier le « mobile Banking » qui peut devenir la banque de demain en mettant à disposition aux clients tous les services bancaires à portée de leurs Smartphones.

Conclusion

Il est difficile de concevoir à quel point le digital a changé totalement nos habitudes et notre vision des choses, l'écosystème s'est radicalement métamorphosé et la banque l'a bien compris, tout son modèle d'affaires a été impacté, la faisant sortir de sa « zone de confort ».

Face à cette révolution, les banques détiennent aujourd'hui de ressources financières importantes et suffisantes pour garantir une transition digitale efficace de son organisation ainsi que celle de ses métiers, néanmoins, des contraintes réglementaires et humaines peuvent entraver le bon déroulement de cette évolution. Par ailleurs, les banques devront faire preuve d'ingéniosité pour faciliter la transformation de leur business model, l'investissement dans

des start-up innovantes peut être considéré comme une possible réponse garantissant croissance et agilité.

La course à la digitalisation se fera aussi à travers la création de nouveaux canaux d'acquisition et de développement de la relation client, elle passera par l'amélioration de la gestion du risque via le Big Data, et aussi par la proposition de produits et services innovants.

Dans un autre sens, la politique RH de la banque jouera un rôle très important, elle doit être construite dans une optique d'attraction des bons profils qui les soutiendra dans le développement de son business model, la banque doit aussi former les collaborateurs pour être en mesure de manipuler efficacement les outils technologiques mis à leurs dispositions.

La banque de détail réussira cet exploit si elle sait tirer les leçons du passé, concrétiser le présent et anticiper le futur.

BIBLIOGRAPHIE

- Audros. (2018). *Automatisation et digitalisation des processus métiers*. Audros. <https://www.audros.fr/automatisation-digitalisation-processus-metiers/>
- Batat, W. (2019). *Experiential Marketing : Consumer Behavior, Customer Experience and The 7Es*. <https://doi.org/10.4324/9781315232201>
- Béziade, C., & Assayag, S. (2014). *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*. 27.
- Bouillot, G. (2019). *Comment les entreprises de conseil en stratégie devraient elles répondre aux menaces et opportunités générées par la transformation digitale ? Analyse de la transformation digitale de la consultance en stratégie, typologie des business models digitaux émergents et recommandations aux acteurs du secteur*.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations : The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chapco Wade, C. (2018). *Digitization, Digitalization, and Digital Transformation : What's the Difference ? | by Colleen Chapco-Wade | Medium*. <https://medium.com/@colleenchapco/digitization-digitalization-and-digital-transformation-whats-the-difference-eff1d002fbdf>
- Corniou, J.-P. (2010). L'économie numérique, un défi systémique. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2010(2), 93. <https://doi.org/10.3917/rindu.102.0093>
- Deltour, F., & Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : Quels effets sur la performance ? *Systèmes d'Information et Management*, 19(2), 2014-2014. <https://doi.org/10.9876/sim.v19i2.577>
- Djeflat, A., Ferhane, F., & Salah, E. (2019). *Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises : Une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes*. 13, 40-70.
- Elhafi, R. (2008). Quel avenir pour la banque de détail ? *L'Expansion Management Review*, N° 128(1), 52-63.
- flexio. (2020, juillet 21). Comment atteindre l'excellence opérationnelle dans votre usine ? *Flexio*. <https://www.flexio.fr/comment-atteindre-excellence-operationnelle/>
- Forrester. (2021). Expérience Client Archives. *Forrester*. <https://www.forrester.com/blogs/category/fr/experience-client/>
- Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms : A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Haloui, M. A. E. (2021). APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), Article 3. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/704>

- Hassan, B., Boulmakoul, A., & Tabaa, M. (2018). *INTIS18 conference proceedings*.
- Josse, J. (2015). *LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES*. <http://mille-alliance.fr/wp-content/uploads/2017/06/etude-digitale.pdf>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. 29.
- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018, décembre 21). *Etat de l'art sur la transformation digitale : Focus sur le domaine bancaire*.
- l'Association Française de la Relation Client. (2021). *Au coeur de l'Expérience client*. AFRC. <https://www.afrc.org/>
- McKinsey Globale Institute (MGI). (2020). *[Etude] L'investissement dans le capital immatériel est un catalyseur de croissance, d'après McKinsey*. usine-digitale.fr. <https://www.usine-digitale.fr/editorial/etude-l-investissement-dans-le-capital-immateriel-est-un-catalyseur-de-croissance-d-apres-mckinsey.N1106344>
- Pizel, P., & Roux, C. (2020). *Les nouveaux business models dans un univers numérique—IXIADE*. <https://www.ixiade.com/les-nouveaux-business-models-dans-un-univers-numerique/>
- Riemer, K., & Gilchrist, B. (2013). *Kai Riemer, Jens Brunk, Uri Gal (The University of Sydney Business School) Ben Gilchrist, Robert Ord (Capgemini Australia)*. 24.
- Scardovi, C. (2017). Digital Transformation in Payments. In C. Scardovi (Éd.), *Digital Transformation in Financial Services* (p. 65-84). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66945-8_5
- scrive. (2021). Digitalisation—Ce qu'elle est et ce qu'elle signifie pour votre entreprise. *Scrive*. <https://www.scrive.com/fr/digitalisation/>
- Terrar, D. (2015, février 15). *What is Digital Transformation?* Agile Elephant Making Sense of Digital Transformation. <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
- Thierry, V., & Estèle, J. (2007). *Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise*. 33.
- Van Reenen, J. (2010). *Dp0992.pdf*. <http://eprints.lse.ac.uk/83641/1/dp0992.pdf>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review*, 43(1), 123-131. <https://doi.org/10.1109/EMR.2015.7059380>