

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

AIT OUHAMMOU MERIEM

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi-Rabat, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

meriem.aitouhammou@um5s.net.ma

AIT TALEB NEZHA

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi-Rabat, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

nezha.aittaleb@um5s.net.ma

KHARISS MOHAMMED

Professeur de l'Enseignant Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Souissi-Rabat, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

m.khariss@um5s.net.ma

RESUME

Ce travail a pour objectif d'étudier l'effet de la transformation digitale sur les métiers bancaires en se basant sur une étude empirique auprès de quelques banques au Maroc, les résultats issus de cette étude montrent que le digital dans le secteur des services financiers est incontournable, il transforme le métier de banquier et la relation banque-client.

MOTS CLES : La transformation digitale, métiers bancaires, comportement des consommateurs, fintech

ABSTRACT:

DIGITAL TRANSFORMATION: WHAT IMPACT ON BUSINESS BANKING? CASE OF MOROCCAN BANKS

This paper aims the study the effect of the digital transformation on the business banking based on an empirical study with some banks in Morocco, the results from this study show that digital in the financial services sector is unavoidable, it transforms the banker's profession and the bank-client relationship.

KEY WORDS: Digital transformation, banking business, consumer behavior, fintech

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

INTRODUCTION

Le domaine bancaire est le secteur par excellence où la digitalisation devrait prendre son essor, les banques conscientes de l'importance de cette transformation digitale comme un accélérateur de la croissance et de la productivité, elles devront adapter profondément leur business model aux changements portés par l'internationalisation des marchés, l'avènement des canaux de distribution digital et le changement du comportement des consommateurs afin de survivre et de rester compétitives.

Les clients des banques ont désormais les moyens de s'informer rapidement et de comparer les prix et la qualité des services financiers proposés, ce qui leur permet d'être de plus en plus exigeants, leur fréquentation vers les agences a diminué, du fait que l'accès aux banques devient totalement mobile, ainsi l'accélération des innovations technologiques financières offre dès lors l'opportunité à l'apparition fulgurante et disruptive des nouveaux entrants dans le système financier, ce qui met en péril le système bancaire face à une éclosion de myriade d'acteurs très variés proposant une offre des produits et des services particulièrement attractive et ultra-compétitive, voir gratuite. Cette rivalité digitale mène les banques à procéder à une transformation en profondeur de leurs modèles pour concurrencer ces nouveaux venus et satisfaire les attentes d'une clientèle constamment connectée.

Cet article a pour objectif d'étudier l'effet de la transformation digitale sur les métiers bancaires à la fois classiques et participatifs à travers une étude empirique auprès de quelques banques au Maroc, nous proposons à cet effet, quelques pistes de réflexions autour des challenges à relever à l'ère de cette révolution numérique. Ceci nous amène à poser la question suivante : Quel est l'impact de la transformation digitale sur les métiers de la banque ? Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps les définitions de la notion de transformation digitale des banques, puis nous mettrons en lumière le champ des métiers de la banque sur la base d'une étude exploratoire, dans un second temps, nous exposerons notre méthodologie de recherche adoptée, pour passer en revue dans un dernier temps à discuter les principaux résultats dégagés de cette étude.

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

1. DEFINITIONS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES BANQUES

Transformation des métiers, digitalisation des pratiques, numérisation des processus, digitalisation de la relation client, ce sont là autant de challenges qui impactent profondément nos économies modernes. Tous les acteurs sont concernés, ces véritables révolutions bouleversent profondément la manière d’appréhender les métiers de la banque (Nicolas DENIS, 2019). Les consommateurs se sont vu proposer un choix nouveau et ont profondément changé leurs approches et leurs attentes. Le produit seul ne suffit plus, ceci ouvrira la voie vers l’émergence d’une nouvelle forme de « service intelligent » (Allmendinger et Lombreglia. 2005 ; Wuenderlich et al., 2015). En somme, le digital, pour le définir simplement, a conduit les banques à enrichir leurs propositions de valeurs. A cet effet, les banques doivent se transformer afin de satisfaire les souhaits des clients (Sajić et al. 2018).

Selon (Ettien, Peron, 2018) « La transformation implique un cheminement qui sert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir d’un point pour aller à un autre », elle est considérée également comme « l’adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l’organisation face aux changements du marché » (Bos, 2018).

Pour (David F., 2018), « Les transformations liées au numérique sont en première approche 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 ».

D’après ces définitions en dessus nous pouvons s’accorder que « ***La transformation digitale peut se définir comme une révolution des pratiques, l’automatisation et la simplification des processus : vers une accélération et optimisation des flux d’échanges internes, et ceux entre la banque et ses clients ou partenaires, la digitalisation constitue un vecteur de création de valeur et d’opportunités commerciales*** ».

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

2. LE METIER DE LA BANQUE : UN NOUVEAU CHAMP D'EXPERIMENTATION

2.1. LA BANQUE CLASSIQUE FACE AU DEFI TECHNOLOGIQUE

Les risques pesant sur le modèle bancaire classique sont tellement élevés, que certains économistes n'hésitent pas à parler de la disparition des banques. Dans son livre intitulé « la fin des banques », l'économiste français (Phillipe Herlin, 2015) soutient que les bouleversements technologiques en cours constituent une menace pour les banques qui pourraient devenir la sidérurgie de la prochaine décennie.

Avec l'introduction des nouvelles technologies, les règles de la concurrence se voient transformées dans l'industrie bancaire. Certes, les effets du digital participent, d'un côté, à l'intensification de la concurrence sur le marché bancaire, et d'un autre côté, elles offrent de nouvelles opportunités de diversification de la gamme des services à la disposition de la clientèle (BERDI A., SEBBAR A., (2018), DALEY, (2003)). De nombreuses banques que l'on pourrait qualifier d'historiques, très solidement ancrées sur leurs marchés, se sont vu attaquer, par la survenance des nouveaux acteurs non bancaires qui cherchent à développer des services de banque sur internet, et qui en plaçant le numérique au cœur de leur business model proposent des nouvelles offres et de nouveaux services afin de gérer leurs *Wallets* « portefeuille électronique » (Nicolas Denis, 2019). On peut citer à titre d'exemple : les FinTech¹, la révolution des courtiers, la finance participative, l'ère du Big Data, la menace des GAFA², l'émergence de la blockchain et bien d'autres. Un autre domaine investi par les nouveaux acteurs technologiques est celui du *Crowdfunding* « financement participatif », et c'est à ce niveau aussi, que l'innovation est mise en avant.

A ce propos, les particuliers et les entreprises arrivent à se procurer des financements sans avoir besoin de passer par les banques classiques (Peer to Peer), toutes les démarches se font

¹ Ce sont les géants de l'internet, les opérateurs télécoms et les startups en contraction avec la finance et la technologie. Il s'agit des entreprises innovantes, généralement jeunes, utilisant les technologies du numérique pour fournir des services financiers de façon plus efficace et moins cher. Le terme est apparu dans les pays anglo-saxons dans les années 90, il s'est répandu dans le reste du monde après la crise financière de 2008 selon les chiffres du cabinet KPMG, 45 milliards de dollars ont été investis dans les fintech en 2015.

² Cette appellation désigne « des géants de web » ou « Géants du numérique » qui détient un pouvoir économique et financier considérable citant par exemple : Google, Amazon, Apple, etc.

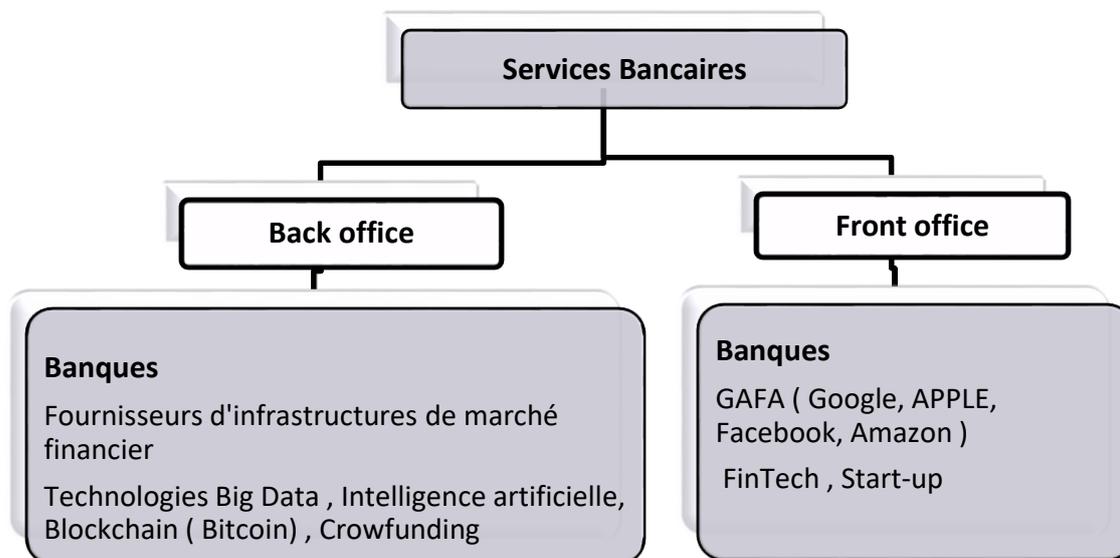
LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

en ligne via des plateformes dédiées qui servent comme base aux appels de fonds. Ainsi, plusieurs modes de financement sont mis à la disposition du public, le plus connu est le Crowdfunding qui enregistre un véritable essor dans de nombreux pays. Nous pouvons dire que le financement collaboratif est une pratique qui permet aux investisseurs de faire financer via des plateformes leurs projets par le public.

Au Maroc, cette pratique est quasi inexistante mais le gouvernement a déjà fait connaître sa volonté de l'encourager, cette réflexion a abouti à l'élaboration d'un projet de loi régissant cette activité dans ses différentes formes : Prêts, l'investissement en capital, et dons.

Pour illustrer l'impact de la digitalisation sur les métiers de la banque, la figure n°1 résume les changements apportés aux services bancaires suite à l'application des innovations technologiques et à l'entrée des nouveaux acteurs.

FIGURE N° 1 : LES NOUVEAUX ACTEURS DES SERVICES BANCAIRES



Source : David Fayon (2018)

2.2. LE BIG DATA ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le Big Data est important pour les institutions financières, son intégration dans le système informationnel du système bancaire a été achevée grâce au numérique et au développement exponentiel des capacités de traitement en temps réel et de stockage, pour être valorisée,

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

la donnée doit être effectuée de manière à permettre une meilleure collecte des données intelligentes sur la clientèle à l'instar des « fichiers positifs ³ » cela permet aux banques de développer leurs offres et de proposer des nouveaux services et activités non bancaires en lien avec le comportement de leurs clients et de leurs aspirations.

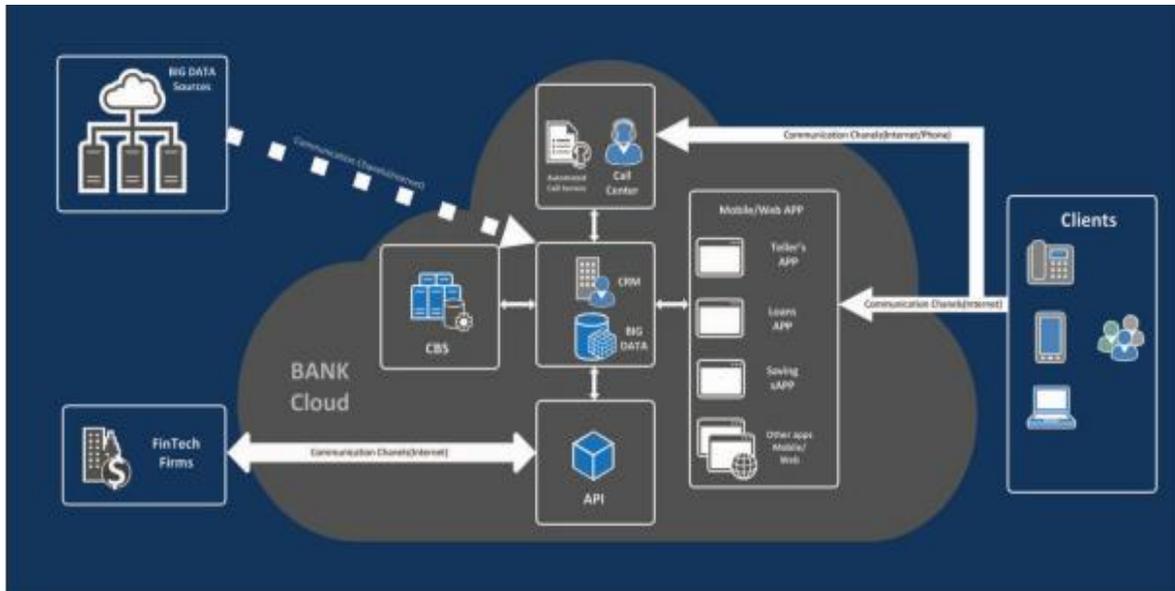
De plus, la technologie de Big Data permet de cibler le canal le plus approprié pour anticiper les actions futures de client, et le servir dans l'objectif de lui faciliter l'accès aux biens et services en temps réel dont il a besoin tout en enrichissant la proximité et la permanence du lien entre la banque et ses clients (Alain B., 2018).

Cette manne technologique n'est rien sans compétence et intelligence humaine, et cela entrainera l'emploi des profils compétents jusqu'à présent inutilisés (les mathématiciens, les statisticiens, des psychologues et similaires). En effet, La technologie du Big data n'a pas encore démontré toutes ses capacités et fait l'objet des démarches innovantes de la part des banques qui cherchent et développent des applications concrètes pour à la fois développer leurs activités et leurs métiers de contrôle et de risque.

La figure n°2 montre l'organisation et les intervenants dans un système d'information de la banque numérique moderne.

³ On appelle « *fichier positif* » un fichier recensant les crédits détenus par des clients dans tous les établissements. Ce fichier est en place dans la plupart des pays européens. Par exemple en France, seuls les incidents de paiement sont recensés, dans un « *fichier négatif* »

FIGURE N° 2 : LA NOUVELLE ORGANISATION DU SYSTEME INFORMATIONNEL DE LA BANQUE NUMERIQUE



SOURCE : Sajić M., et al (2018).

3. LES CHALLENGES A RELEVER A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE BANCAIRE

3.1. REINVENTER L'EXPERIENCE CLIENT

Les banques peuvent créer un avantage concurrentiel durable et fidéliser leurs clients à travers la mise en œuvre d'une stratégie digitale centrée sur l'expérience client et ses besoins fonctionnels, relationnels et émotionnels (WIDED BATAT, 2018). A cet effet, un nouveau canal de distribution visant à rapprocher la banque de sa clientèle, en lui proposant des services transactionnels, des services d'information et d'orientation, en dehors du réseau de commercialisation classique, avec des horaires plus étendus que celles des agences bancaires ont été construits. Cette vision novatrice sert à créer un modèle de distribution à faible coût basé sur les évolutions technologiques.

L'expérience client est vécue comme un continuum entre le contexte physique et le contexte digital, créant un environnement phygital. En fait, cette expérience est considérée comme un challenge majeur pour les banques dans les années à venir, cela implique de reconquérir la confiance des clients, être au plus près de leurs attentes mobiles afin de créer une expérience client unique. A ce propos, l'environnement phygital doit intégrer des

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

passerelles et des canaux physiques (offlines) et digitaux (online) entre les deux univers réel et digital (Medioni S., al, 2018), le but est d'offrir une expérience client interactive et personnalisée en toute confidentialité.

3.2. REINVENTER LE SERVICE

Le marché bancaire a été profondément impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs, face à cette nouvelle donne, le secteur bancaire s'est trouvé face à la nécessité de réinventer son offre de service, de faciliter les usages digitaux au service du client, d'élargir le périmètre d'intervention et de proposer un accompagnement agile des services et des tarifs extrêmement compétitifs voire gratuits pour certains services. Prenons l'exemple d'une opération classique : Un simple virement bancaire. Il y a vingt ans, cela passait par une prise de rendez-vous, par un déplacement en agence, éventuellement par l'attente de la disponibilité d'un conseiller, aujourd'hui n'est plus forcément le cas, cela passe par un clic effectué depuis un Smartphone, une tablette ou un ordinateur (Nicolas Denis, 2019). Par exemple, en France, une offre qui n'avait pas été développée par les acteurs historiques (Estelle B., 2016) est arrivée pour gérer les *Wallets*.

Au Maroc, la loi bancaire 2014 a introduit le statut d'établissement de paiement qui va permettre l'arrivée sur le marché bancaire des FinTech, selon la réglementation de la banque centrale, ces dernières seront autorisées à fournir à leur clientèle les services de paiement de base : Ouverture d'un compte, délivrance d'une carte de crédit et d'un RIB, les conditions d'ouverture seront souples et varient en fonction de la catégorie du compte : le compte de 200 dirhams, le compte de 5000 dirhams, et le compte de 20000 dirhams⁴.

3.3 REINVENTER LE METIER DE BANQUIER

De nombreuses recherches se sont prouvées que « l'introduction des nouvelles technologies entraîne l'émergence de nouveaux métiers bancaires, une nouvelle définition de ces dernières, de leurs dimensions et de leurs tâches » (Boyer et Scouarnec, 2006 ; Davoine et al., 2011 ; Enlart et Charbonnier, 2013 ; Barabel et al., 2014 Deloitte, 2014 ; BCG, 2015 ; Audrin et Davoine, 2017).

⁴ Magazine Challenge, n 635, du 2 au 8 Février 2018

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

Dans ce contexte innovant, le métier du banquier a changé en matière des réponses à apporter aux clients. De ce fait, une révolution qui doit concerner le profil même du banquier, que ce soit en terme de parcours, ou bien en terme de formation continue, le banquier moderne doit avant tout être agile tout en rassurant son client (Customer centric). Il doit exceller dans le rapport humain et être aussi connecté avec les nouvelles tendances du digital, il doit de même savoir comment gérer les opérations du quotidien et se poser en même temps comme un expert sur des problématiques précises. C'est ce que les clients attendent et recherchent, ce qu'il faut proposer aux clients, c'est une véritable offre combinant diverses expertises, de véritables équipes pluridisciplinaires et en même temps des pools de compétences de haut niveau.

4. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

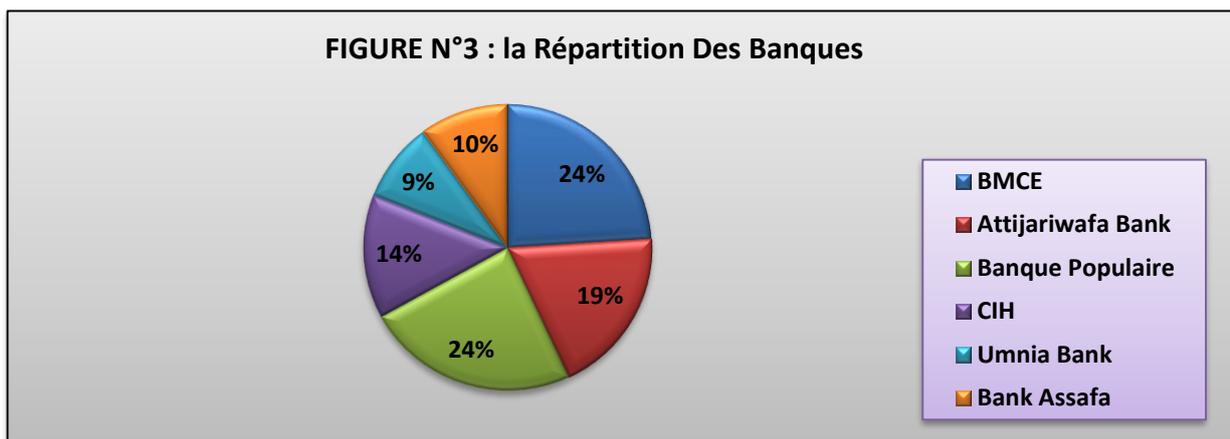
Notre méthodologie de recueil et d'analyse des données est basée sur une étude empirique, ceci dit, que nous avons mis en œuvre une enquête quantitative à travers la distribution d'un questionnaire auprès de quelques agences bancaires marocaines à savoir : (BMCE, BP, AWB, CIH, UMNIA BANK, BANK ASSAFA). Dans le but d'approfondir notre étude, nous avons mené une étude qualitative, elle est caractérisée par la méthode de l'entretien semi-directif avec des chefs d'agence et des chargés de clientèle.

4.1. ANALYSE DES RESULTATS

4.1.1. LE CHOIX DE NOTRE ECHANTILLON

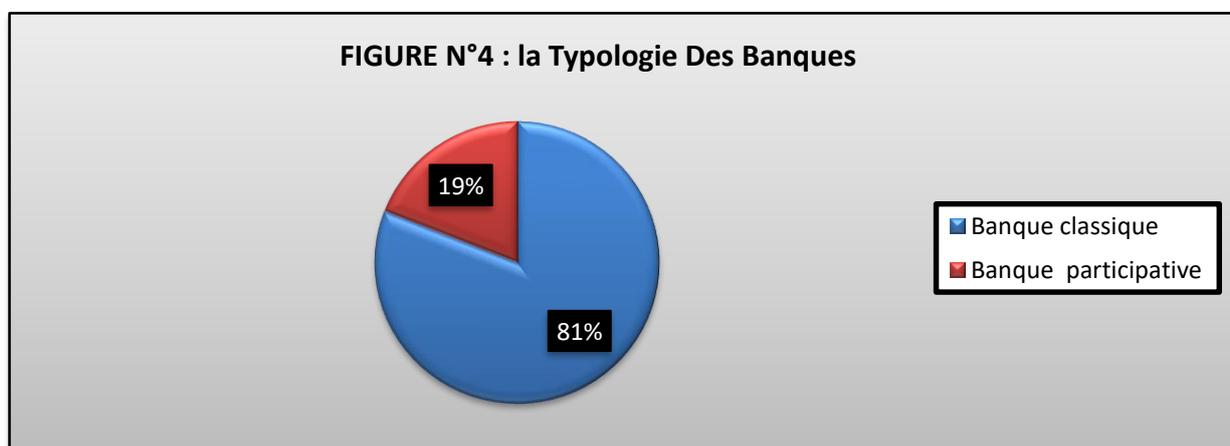
LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

L'échantillon de notre étude a été constitué par 20 agences bancaires différentes. Avec l'intégration de deux banques participatives. Les banques enquêtées sont implantées à Rabat, Fès, Meknès, Marrakech, El Hajeb, Er-Rachidia, Tanger.



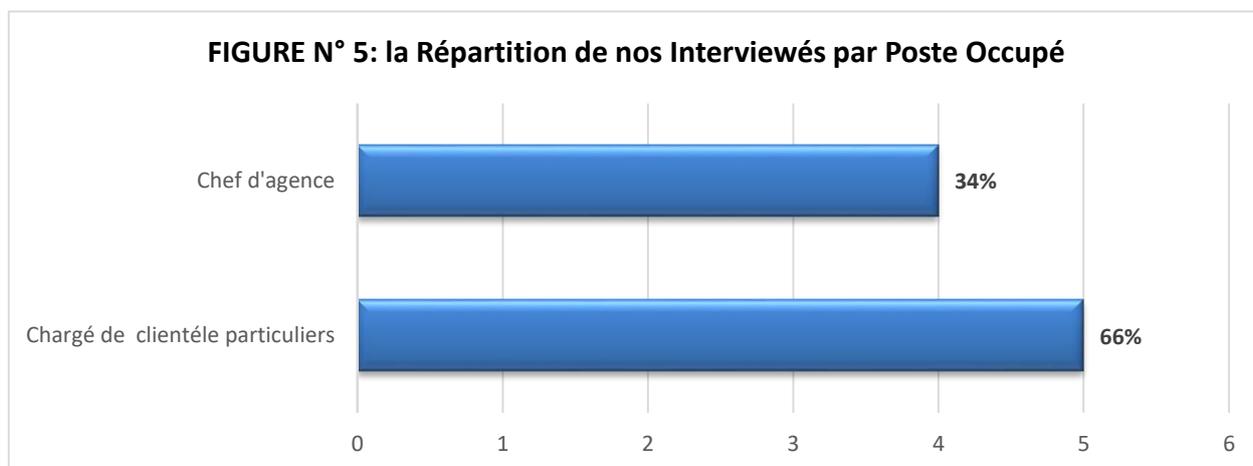
Source : Auteurs

Les réponses ont été collectées à hauteur de 81% par des banques classiques et 19% par des banques participatives.



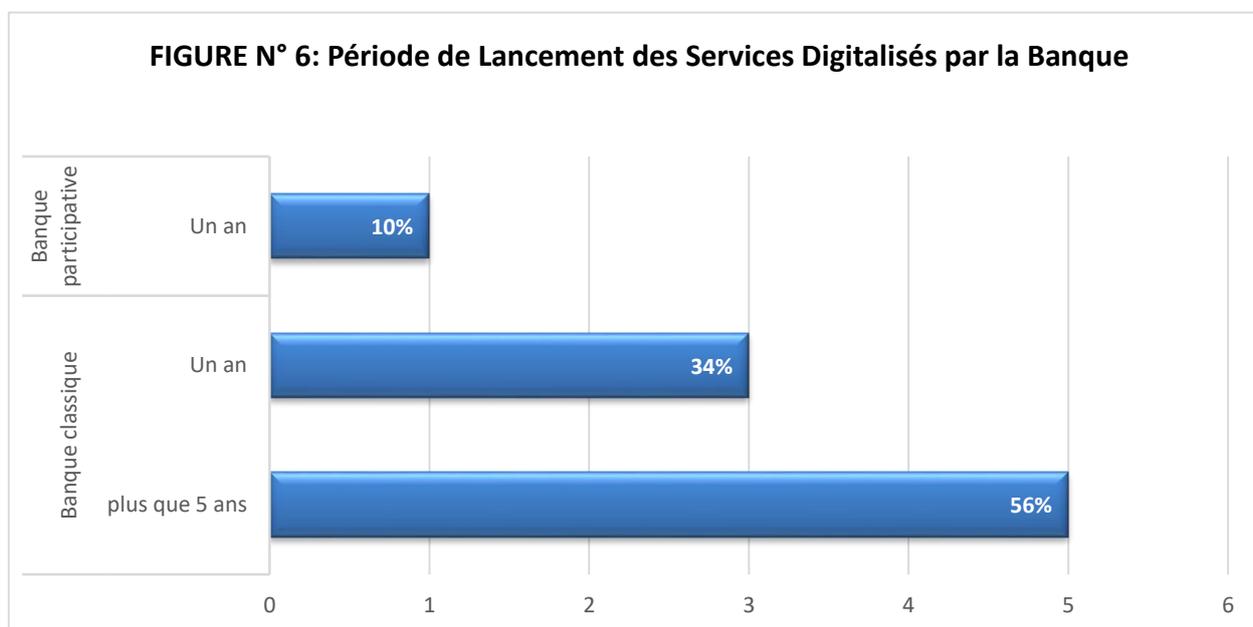
Source : Auteurs

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES



Source : Auteurs

Presque 66% des réponses ont été collectées auprès des chargés de clientèle et 34 % par des chefs d'agence, le choix des chargés de clientèle dans l'élaboration de notre enquête se justifie par l'insertion de plusieurs pratiques de digitalisation bancaire au niveau des métiers du front office bancaire et principalement dans les missions des chargés de clientèle.

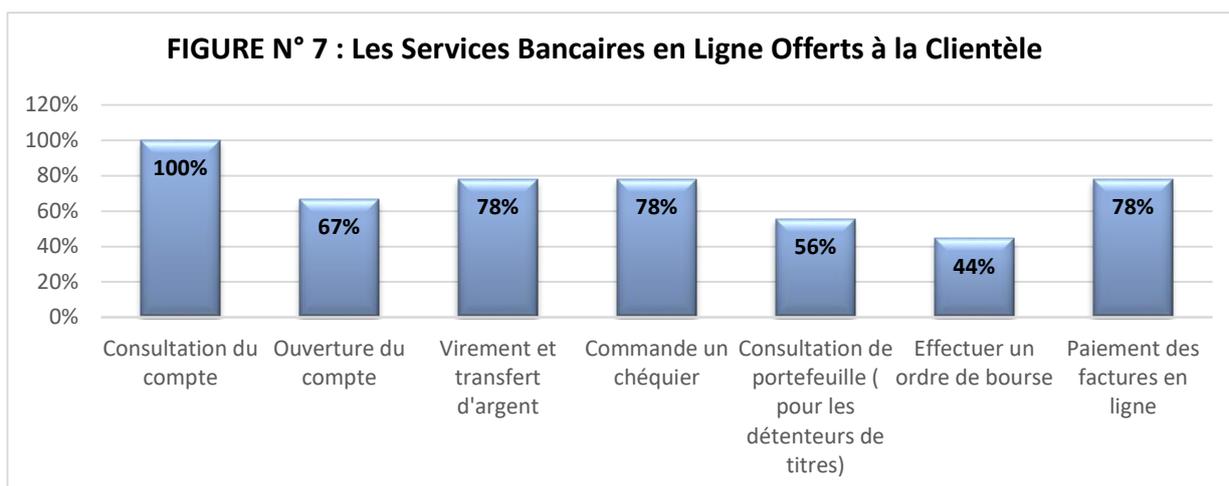


Source : Auteurs

La transformation digitale des services bancaires a démarré depuis plus que cinq ans pour 56% de l'échantillon et un an pour le reste. Parmi les banques qui viennent d'intégrer les canaux de digitalisation nous trouvons les banques participatives qui existent sur le marché il

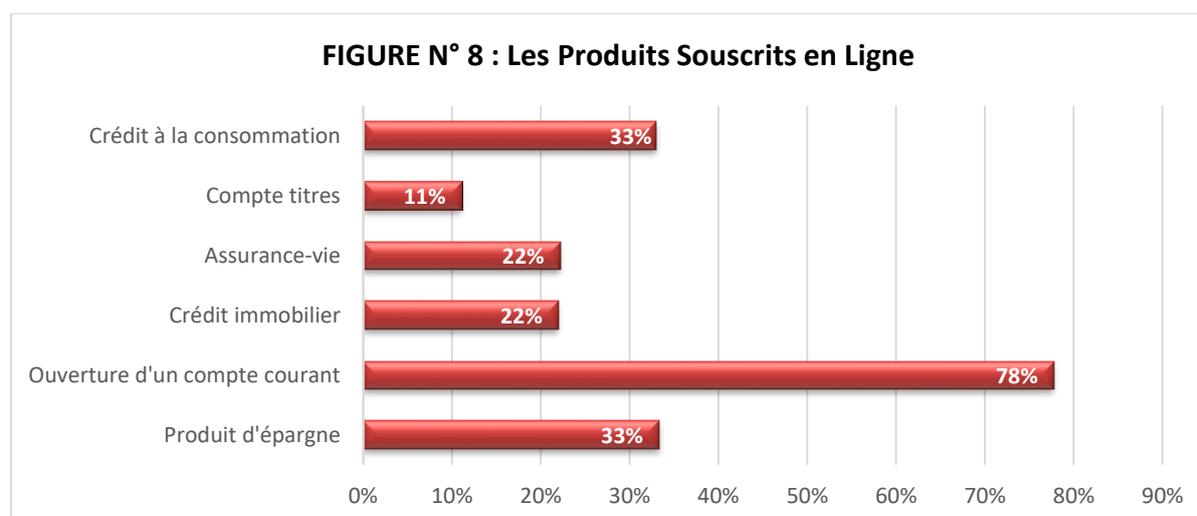
LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

Y a moins de deux ans, le fait d'avoir une veille stratégique au sein de la banque aide à faciliter l'implémentation de la transformation digitale et s'adapter rapidement aux exigences de cette transformation.



Source : Auteurs

L'enquête réalisée nous montre qu'il y a un développement des services de base en ligne proposés progressivement à la clientèle par les banques de notre échantillon dans une approche multicanal ou omnicanal. Ainsi, on constate que c'est la consultation du compte qui constitue le service digitalisé offert par la totalité des banques, suivie par la commande des chèquiers, le paiement des factures en lignes et enfin les virements et les transferts d'argent.



Source : Auteurs

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

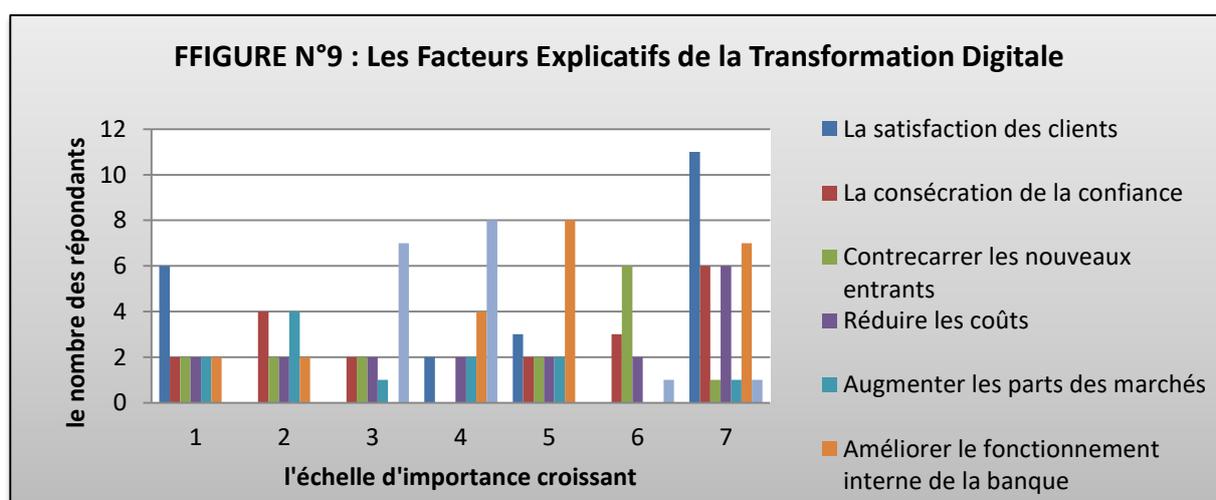
La souscription des produits en ligne se généralise, elle devient courante pour l'ouverture d'un compte courant avec tous les services qui lui sont associés, également un intérêt croissant est manifesté vis-à-vis des produits d'épargne ou la souscription d'un crédit à la consommation, pour les produits d'investissement comme l'assurance vie ou le crédit immobilier on constate qu'ils progressent sensiblement à fur et à mesure que l'offre des banques à distance se développe et se simplifie.

4.1.2 DISCUSSIONS DES RESULTATS

➤ La transformation digitale selon la vision de notre interviewés

La mise en œuvre de la transformation digitale est venue en réponse à un impératif de changement rendu nécessaire par une clientèle devenue plus exigeante, et qui entend bénéficier d'une expérience client agréable, personnalisée et fluide. Le Business model de la banque est amené aujourd'hui à se transformer, de manière à être capable de placer davantage le client au centre de son organisation « Customer centric », de ses processus et de sa culture (Produits participatif, le Crowdfunding, services en ligne ...). Désormais l'adoption du digital n'est plus un choix mais plutôt une nécessité pour garantir un avantage compétitif durable au sein de la banque.

➤ Les principaux facteurs explicatifs de la transformation digitale



Source : Auteurs

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

Les réponses de nos interviewés montrent que le facteur qui explique le plus la transformation digitale au sein de la banque est celui de la satisfaction de la clientèle. En effet, le changement constaté dans le comportement de la clientèle, qui s'est devenu constamment connecté, justifie la facilitation de la mise en place des stratégies « One to One », le deuxième facteur explicatif implique l'amélioration du fonctionnement interne de la banque en termes des effectifs et des tâches effectuées. Ceci nous renvoie à l'idée avancée par (Audrin et Davoine, 2017), la majorité des banquiers enquêtés voient que le digital est une opportunité à saisir (gain de temps, le confort dans le travail, la concentration sur les métiers de base, et le gain de la productivité), le troisième facteur explicatif est celui de l'augmentation des parts de marché afin d'assurer un avantage compétitif durable.

➤ **La transformation digitale considérée comme un outil de conquête et d'interaction entre le client et la banque**

Nos interviewés s'accordent sur le fait que la transformation digitale bancaire aide à conquérir des nouveaux clients, une véritable génération d'internautes à vue le jour ces dernières années. A cet effet, La banque doit parler le langage de la modernité et être présente dans les réseaux sociaux dans l'objectif de cibler les clients sous bancarisés. D'autres créneaux pourraient être utilisés pour construire des systèmes financiers inclusifs au profit d'une large population en lui offrant une prestation financière diversifiée, il s'agit, en particulier des produits **Low Income Banking** (LIB) et des produits participatifs. Bon nombre de personnes non bancarisées renoncent à contracter des services financiers, en raison de leur éloignement du réseau bancaire, ainsi l'introduction des nouvelles technologies dans la sphère bancaire comme la téléphonie mobile et l'internet peuvent pallier l'insuffisance du réseau bancaire et rendre les services financiers plus accessibles à distance (Gosling, 2000).

Pour concrétiser cette vision les banques sont amenées à pratiquer la gratuité d'une série de service de base et multiplier les offres promotionnelles afin de séduire de plus en plus des clients en vue de conquérir des parts de marché significatives, cette nouvelle pratique reflète que les consommateurs privilégient le E-banking comme un nouveau mode de distribution des produits commercialement et techniquement intégrés. D'ailleurs il y aurait de moins en moins des clients qui considèrent l'agence comme le lieu indispensable pour le traitement des

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

opérations courantes à caractère général, mais cela ne reste pas fin de soi, les différents canaux de contact ne conviennent pas à toutes les simulations. En fait, le client sera amené à développer spontanément un choix d'arbitrage multicanal, plus l'opération est complexe, plus le rôle physique de l'agence apparaît prépondérant.

Par unanimité les interviewés voient que le processus de la transformation digitale leur permet de tisser une meilleure interaction entre le client et la banque à travers une nouvelle forme de proximité et une expérience client plus interactive et agile.

➤ **L'effet du digital sur les métiers bancaires**

L'un des principaux enjeux de la transformation digitale des banques est celui de la transformation de ses ressources humaines, l'essentiel se situe dans le développement et le repositionnement des compétences, derrière les fermetures d'agences se joue la transformation de la relation client avec des nouveaux métiers recentrés et diversifiés. Il s'agit d'une automatisation accélérée des processus et d'un développement des compétences en conseil pour servir davantage une clientèle plus spécialisée et informée. Tous les réseaux d'agence accélèrent leur capacité de distribution en assurance, d'autres réfléchissent à des partenariats de distribution notamment avec des producteurs locaux ou des partages de bureaux avec des Start up.

➤ **Les nouveaux concurrents non bancaires constituent-ils des vraies menaces pour le système bancaire marocain ? Pourquoi ?**

Nos interviewés se livrent que pour le moment, les FinTech malgré leur force de frappe technologique, n'arrivent pas à bousculer sérieusement les banques marocaines en raison de leur sous-capitalisation. En effet, la majorité d'entre eux privilégient le partenariat à la confrontation sous forme de partenariat d'offre, d'alliance capitalistique, d'acquisition, etc. Cette coopération opportuniste n'est que le moyen d'accélérer la transformation digitale, ainsi de connecter avec les nouvelles tendances du marché, d'autant plus que les banques historiques projettent sur le fait que cette voie de coopération est un levier indéniable pour attirer des nouvelles compétences adaptées aux nouveaux métiers exigés par l'innovation technologique.

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

Pour ce faire, il est recommandé de concrétiser un dialogue et communiquer sur un projet commun, de profiter de la fraîcheur de l'un et de l'expérience de l'autre et capitaliser sur les synergies qui peuvent en découler, alors ces deux principaux acteurs sont complémentaires qui peuvent continuer à grandir ensemble (Dominique Chesneau, 2019).

5. LES IMPLICATIONS MANAGERIALLES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LES METIERS BANCAIRES

La transformation digitale entraîne des changements au sein de l'organisation bancaire tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau de la nature même du travail (nouveaux contenus des emplois), des nouveaux besoins en personnel qualifié capable de s'adapter au nouvel environnement technologique se font sentir. Nos résultats corroborent les travaux de (Bos, 2018) qui considère que les compétences technologiques requises renvoient davantage au « savoir être », (qualités d'accueil, réactivité, potentiel d'apprentissage des outils informatiques, etc.).

Il ressort clairement d'après notre étude que le digital permet à la banque de se concentrer sur son métier de base, ce recentrage peut clairement contribuer à améliorer sur le long terme la productivité et la rentabilité des banques et cela passe évidemment à poser les voies d'une véritable convergence reliant le service numérique (online) et l'agence physique (offline) en créant un nouvel environnement phygital.

CONCLUSION

A l'issue de notre recherche nous pouvons avancer que l'avènement du digital et l'intégration de cette dimension dans la chaîne de valeur n'est plus un luxe, mais bien une nécessité, cette transformation numérique n'a de sens que si elle est ressentie comme gagnante entre les clients, les nouveaux acteurs, et la banque.

La mise en place d'une vision stratégique claire, la mobilisation et l'adhésion de l'ensemble des forces vives et des compétences diversifiées souvent nouvelles, la conduite du changement constituent les principaux challenges à relever. L'absence de ces leviers constitue un frein pour mener à bien un tel projet. Ceci peut conduire à revoir le business model des

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

banques, elles sont appelées à se lancer dans une course effrénée et légitime pour pouvoir survivre à la disruption imposée par les nouveaux arrivants

Nous pouvons déduire auprès de notre enquête que les banques marocaines de demain sont en marche, elles ne cessent de faire évoluer leur modèle à la fois organisationnel et opérationnel pour gagner en efficacité et réactivité, le tout pour offrir une gamme élargie des produits et services de qualité, ainsi de fidéliser leurs clients.

Sur le plan managérial, notre recherche met en évidence que la transformation digitale a un impact significatif sur les métiers de la banque. En effet, La grande variété des technologies et de leurs usages possibles rend nécessaire le redéploiement des emplois afin de répondre à de nouveaux besoins des consommateurs et accroître la création de valeur au sein de la banque.

BIBLIOGRAPHIE

ABDELAZIZ BERDI et ABDELLAH SEBBAR (2018), "Contribution A L'étude Du Caractère Stratégique Des Technologies D'information Et De Communication (TIC) Pour L'organisation : Cas Du Secteur Bancaire Marocain", Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre.

Alain B. (2018), "Transformer la banque « Stratégie bancaire à l'ère digitale »", dunod.

Allmendinger, G., and R. Lombreglia. (2005), "Four strategies for the age of smart services", Harvard Business Review 83(10): 131-145.

Audrin B., Davoine E. (2017), la fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique, Revue Management et Avenir, N°92-Mars

Batat Wided, (2018) « Concevoir et améliorer L'EXPÉRIENCE CLIENT DIGITALE », Groupe Eyrolles, Paris

BCG (2015), Creating People Advantage 2014-2015: How to set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact, Boston

Bos. (2018), « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? », Céline Bos, Ea Conseil & formation, DIF 2018, Lyon, 2018.

Boyer L ; et Scouarnec A. (2006), Synthèse de l'étude : la prospective des métiers RH, <http://lucboyer.free.fr/fichiers/prospective/SynthèseDRHdemain.pdf> (Consultation janvier 2017)

CAMPOS E, GAYTE D. (2017), « Redonner vie aux agences face à l'incertitude des modèles de valeur de la banque », Le journal de l'école de Paris du management 2017/3 (N° 125), p. 15-22.

DALEY.N (2003), « Les TIC et la banque de détail : Perspectives et enjeux », Les cahiers du numérique, Vol 4.

David Fayon (2018), « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale. Gestion et management », Université Paris-Saclay.

Deloitte (2014), Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21 st-century workforce, Deloitte University Press

Dominique C. (2019), "FINTECHS ET BANQUES : COOPÉRATION ET COOPÉTITION ", Annales des Mines - Réalités industrielles, Février, pages 45 à 50

LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES BANQUES MAROCAINES

Estelle Brack (2016), "LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'INTERMÉDIATION BANCAIRE", N° 81 | pages 79 à 91.

ETTAHRI H. et LAACHACH A. (2017), « Le Crowdfunding Comme Levier De Financement Des Porteurs De Projets Marocains : Etat Des Lieux ». Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport, N°2, 2017.

Girard A., Fallery B. et Rodhain F. (2014), Integration of social media in recruitment: a elphi study, in Tanya Bondarouk, Migule R. Olivas-Lujan (ed.), Social Media in Human Ressources Management (Advanced Series in Management, Volume 12), P. 97-120

Gosling P. (2000) " nouvelles technologies et exclusion financière", in banques et cohesion sociale, Inaise, Paris, Mayer, PP. 36-42

Haynes M., Thompson S. (2000), "The productivity impact of IT deployment: an empirical evaluation of ATM introduction", Oxford Bullettin of Economics and Statistics, Volume 62, Issue (5), 607–619

Khanboubi F., and Boulmakoul A., (2018) « Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire », LIM/Innovative Open Systems, FSTM, researchgate.net.

Medioni S., Bouzaglo B., S., (2018), "Marketing Digital", dunod, éditeur de savoir, Paris

Minsky H. (1992), "The financial instability hypothesis-capitalist process and the behavior of the economy" in Charles kindelberer, financial crises, Cambridge university press

Nicolas D. (2019), "LA BANQUE, EN PLEINE TRANSFORMATION", F.F.E. | « Annales des Mines - Réalités industrielles » Février, pages 33 à 35.

Philippe HERLIN (2015), « Apple, bitcoin, Paypal, Google : la fin des banques ? : Comment la technologie va changer votre argent », édition Eyrolles , Paris

RAJHI.M. T ; BEN ROMDHANE.S (2013), « Impact de la technologie sur les activités bancaires tunisiennes»,La Revue du Financier. [Enligne].URL: www.cybel.fr/htm/communaute.rdf,rajhi.

Sajić M., Bundalo D., Bundalo Z., Pašalić D. (2018), "Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank". 2017 25th Telecommun. Forum, TELFOR 2017- Proc. 2017–January, 1–4. <https://doi.org/10.1109/TELFOR.2017.8249404>

Skinner C. (2014), "Digital Bank: Strategies for Launching or Becoming a Digital Bank", Marshall Cavendish Business.

**LA TRANSFORMATION DIGITALE : QUEL IMPACT SUR LES METIERS BANCAIRES ? CAS DES
BANQUES MAROCAINES**

V.Scott S., Van Reenen J. et Zachariadis M. (2017), “The long-term effect of digital innovation on bank performance: Anempirical study of SWIFT adoption in financial services”. Research policy.

Vauplane, H. (2015), Les nouveaux acteurs de la finance. Revue d'économie financière, 118(2), 27-35. Doi :10.3917/ecofi.118.0027.

Wünderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., & Lemmink, J. G. A. M. (2015), “Futurizing smart service: implications for service researchers and managers”. Journal of Services Marketing, 29(6/7), 442–447