

La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19

Digital transformation in the service of banking resilience in the era of Covid 19

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, Entreprenariat 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, Entreprenariat et Finance

(LAREMEF), Maroc

hichambennani89@gmail.com

Date de soumission : 29/11/2021

Date d'acceptation : 02/01/2022

Pour citer cet article :

EL YAACOUBI Y. & BENNANI H. (2022) « La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19 », Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 1» pp : 1 - 17

Résumé

L'année 2020 va rester marquer dans les esprits comme une année d'une crise mondiale majeure, mais pas comme une année de crise bancaire. la pandémie du Covid 19 a forcé les entreprises à procéder à une transformation digitale sans pour autant être bien préparée, le secteur bancaire en est particulièrement le plus touché par ce phénomène, l'obligeant à s'adapter dans une extrême urgence sans aucune réflexion préalable.

Face à ce changement, la banque est dans l'obligation d'adopter une stratégie de résilience digitale à travers le développement de ses capacités de préparation et d'anticipation dans le but de faire face plus efficacement aux chocs à venir, de tirer profit de ses expériences et de ses difficultés rencontrées dans le passé ... et surtout dans l'optique de devenir plus « agile ».

L'objectif de cet article est de comprendre les caractéristiques de la notion de résilience au sein des organisations et d'analyser dans quelle mesure celle-ci peut être favorisée grâce à la transformation digitale et cela à travers une analyse rétrospective de deux études menées auprès des clients des agences bancaires marocaines et internationales.

Mots clés : « résilience » ; « transformation digitale » ; « banque » ; « Covid 19 » ; « stratégie des organisations »

Abstract

The year 2020 will be remembered as a year of major global crisis, but not as a year of banking crisis. The Covid 19 pandemic has forced companies to proceed to a digital transformation without being well prepared, the banking sector is particularly affected by this phenomenon, forcing it to adapt in extreme urgency without any prior reflection.

Faced with this change, the bank is obliged to adopt a digital resilience strategy through the development of its preparation and anticipation capacities in order to face future shocks more effectively, to take advantage of its experiences and difficulties encountered in the past... and above all with the aim of becoming more "agile".

The objective of this article is to understand the characteristics of the notion of resilience within organizations and to analyze the extent to which it can be fostered through digital transformation. This is done through a retrospective analysis of two studies conducted among customers of Moroccan and international banking agencies.

Keywords : « resilience » ; « digital transformation » ; « banking » ; « Covid 19 » ; « organizational strategy ».

Introduction

Dès le début de la crise sanitaire Covid 19, une culture de résilience s'est installée au cœur de la stratégie des entreprises et plus particulièrement celle du secteur bancaire, celui-ci vit actuellement dans un contexte environnemental à la fois incertain et très complexe le poussant à revoir son organisation et son business model afin de faire face à cette crise et de garantir la continuité et la pérennité de son activité.

En effet, la sphère bancaire a pour le moment surmonté avec ferveur la crise engendrée par la pandémie. Le système bancaire a pu garantir la continuité de ses activités durant la crise, et plus précisément à assurer un approvisionnement suffisant de l'économie en crédits. La banque a ainsi contribué à réduire le choc induit par la pandémie, plutôt que de le développer.

En parallèle, la banque a déjà entamé sa transformation digitale, une transformation qui se traduit par une course effrénée à l'introduction de nouvelles pratiques numériques et managériales dans tous les corps de ses métiers ainsi qu'à l'obligation de modifier son comportement en adoptant ses métiers aux nouvelles exigences digitales de ses clients ... cette dernière est devenue vitale, considérée maintenant comme un vrai gage d'efficacité.

C'est dans cette optique là que vient s'inscrire la problématique de notre article, qui peut être présentée comme suite : **dans quelle mesure la transformation digitale favorise –t- elle la résilience bancaire à l'ère de la pandémie du Covid 19 ?**

Pour y répondre, nous allons présenter dans un premier temps, l'état de l'art se rapportant au concept de résilience et son application dans un contexte organisationnel ainsi qu'à l'ensemble des dimensions auxquels il peut être rattaché, ensuite nous allons nous pencher sur une mise en perspective du secteur bancaire et de sa transformation digitale, nous allons présenter dans ce point, la nuance qu'il peut y avoir entre numérisation, digitalisation et transformation digitale, nous enchaînerons par la suite par la résilience digitale au service de la banque de détail et son impact sur l'optimisation de l'expérience client, la refonte des processus opérationnels, la modification des modes de fonctionnement en interne, et sur la transformation de son business model.

Le dernier point de cet article sera dédié à l'analyse rétrospective de deux études menées auprès des clients d'agences bancaires marocaines et internationales afin de comprendre la contribution de la transformation digitale à renforcer la résilience bancaire. Nous terminerons

ce présent travail par une discussion sur les résultats de l'étude ainsi que quelques perspectives de recherches.

1. La résilience organisationnelle : état de l'art :

1.1. La résilience : qu'est-ce que c'est ?

Nous allons nous intéresser dans un premier temps à l'étymologie du terme de la « résilience » et enchaînés par les différentes communautés qui se sont penchées progressivement sur cette notion.

Selon le (Dictionnaire de l'Académie française, 2021) le mot résilience vient de l'anglais « resilience » issu lui-même du latin « resiliens » et qui a pour signification : saut ou mouvement vers l'arrière, se retirer, ou encore se libérer. Parallèlement à cette définition française, la langue anglaise à ajouter la notion de « rebond » et qui donne une dimension nouvelle à ce terme, celle de reculer pour mieux sauter.

La notion de résilience n'est pas un concept nouveau. Par exemple, en physique elle désigne la capacité qu'un matériau puise retrouver sa forme initiale directement après une collision ou un choc. "Un matériau résilient (ou ductile) peut se plier lorsqu'une force est appliquée et revenir à son état d'origine une fois cette force supprimée"(Jobin et al., 2020).

Du côté de la médecine traditionnelle chinoise, elle renvoie à la régénération des cellules de l'être vivant après être grièvement blessé. En psychologie, la résilience est la capacité d'une personne à faire face aux traumatismes et aux chocs émotionnels, de rebondir et d'apprendre de ses expériences, aussi mauvaises et malheureuses soient elles.(Cyrulnik & Jorland, 2012) ont publié, dans ce sens, de nombreux ouvrages et études sur la notion de résilience, selon eux, elle peut être définie comme une force intrinsèque d'une personne lui permettant de surmonter sa souffrance, physique et/ou morale, d'apprendre de ses échecs et d'en tirer une bonne leçon le rendant plus fort. Dans la même vision des choses, (Marie-Josée & Dubard Barbosa, 2016) nous indiquent que la résilience s'inscrit dans un processus de restructuration de soi, d'identification et de remise en question des pensées inadaptées, voire de prendre une revanche contre les mauvais coups de la vie, ce qu'elle définit comme résilience entrepreneuriale.

D'un autre côté, celui des sciences de gestion, la notion de résilience est apparue dans le cadre des recherches sur la gestion des crises des organisations. Dans la littérature, il existe une multitude de définitions théoriques de la résilience organisationnelle, Selon (Pinel, 2010)

celle-ci peut être exprimée par la capacité d'une entreprise à anticiper, résister et s'adapter à une perturbation et de s'en rétablir directement après en retrouvant le plus possible l'état d'origine. Il affirme par la même occasion, que cette notion d'anticipation s'inscrit uniquement dans le concept de la résilience organisationnelle. À partir de cette définition, nous pouvons faire ressortir les points suivants qui paraissent importants et essentiels et qui peuvent être exprimés comme suite : la connaissance de l'environnement, le degré de préparation, devancer les perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le niveau d'adaptation, d'appropriation et de rétablissement.

D'autres auteurs proposent des définitions différentes, **(Haines, 2009)** par exemple définit la résilience comme la capacité d'un système à se rétablir à la suite d'une urgence.

Quant à **(Lengnick-Hall, 2011)**, le concept de résilience organisationnelle se définit comme l'aptitude d'une entreprise à absorber, rebondir et à capitaliser sur des perturbations causées par son environnement.

Selon Pinel, L'acception retenue de la résilience organisationnelle est : « la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances » **(Pinel, 2010)** Cette définition rassemble l'ensemble des travaux et visions autour d'un même concept. Les 3 concepts phares qui ressortent de cette définition sont les suivants :

- Système : l'organisation est analysée selon vision systémique
- Capacité à maintenir et rétablir : rebond face à des perturbations
- Perturbations et défaillances

Ces définitions aussi nombreuses soient elles, prouvent bien l'émergence et l'importance de cette notion au sein des organisations.

1.2. Les dimensions de la résilience organisationnelle :

D'après **(Bégin & Chabaud, 2010)**, la résilience organisationnelle au sein des entreprises est caractérisée selon 03 aspects :

- Elles sont pragmatiques : avec une posture simple et réaliste et font face aux difficultés rencontrées sans l'expression d'un optimisme démesuré
- Elles détiennent un solide système de valeurs partagées : chose qui donne du sens aux multiples difficultés et challenges rencontrés sur leurs chemins

- Elles regorgent d'ingéniosité : dans le sens où elles tirent le meilleur de leurs ressources afin de mettre en place des stratégies pour contrecarrer et faire face aux situations inhabituelles.

Selon **(Hamel & Valikangas, 2004)** quatre défis attendent les entreprises résilientes, à savoir :

- Un défi cognitif : elles doivent être conscientes que les changements vont affecter et perturber l'organisation... avoir une vision réaliste.
- Un défi stratégique : dans le sens où elles doivent détenir une certaine capacité d'innovation lui permettant d'imaginer de nouvelles stratégies face à la stratégie déclinante.
- Un défi politique : qui demande, d'une part, à supporter les activités prometteuses pour le futur en lui allouant continuellement des ressources dans le but de se redresser, et d'une autre part, à délaissier les produits et programmes du passé et qui étaient non concluant.
- Un défi idéologique : avoir une vision proactive anticipative et toujours orientée dans la recherche soutenue de nouvelles opportunités.

Nous pouvons comprendre que la résilience combine deux approches complémentaires, la première est défensive (se tenir, en aval, aux mesures barrières et gestes préventifs afin de faire face au choc lorsqu'il se produira), la deuxième est proactive, être dans une optique de recherches continues de nouvelles solutions.(Benyacoub & Abdellah, 2021)

(Barton et al., 2020) ajoutent que l'entreprise doit apprendre de ses erreurs ainsi que toutes les crises passées, faire une sorte d'auto critique afin de détecter les faiblesses et les renforcer par la suite.

Les auteurs **(Weick & Sutcliffe, 2011)** ont présenté un résumé regroupant toutes les notions qu'on a vu tout au long de ce travail, ils définissent la résilience organisationnelle comme l'imbrication de 3 dimensions fortement corrélées à savoir :

1.2.1. Une capacité d'absorption :

Donnant à l'entreprise la possibilité de résister au choc ou tout imprévu possible et lui permettant de se relever directement après et rebondir, selon **(Välikangas & Romme, 2013)**, l'entreprise devrait, d'une part, allouer des ressources mobilisables et disponible sous forme d'un excédent organisationnel, appelé communément en anglais (organizational slack), ce

dernier est défini comme la différence entre les ressources suffisantes pour avoir un résultat et les coûts additionnels pour préserver et maintenir cette coalition. D'une autre part, l'entreprise peut mobiliser des ressources en se référant à son environnement externe à travers des prêts et soutiens d'organismes financiers. Selon **(De Carolis et al., 2009)**, l'excédent organisationnel à un double but, le premier est celui de protéger l'entreprise des aléas et des changements brusque de l'environnement, le second, favorise l'innovation en redéployant des ressources quand le besoin se fera ressentir.

1.2.2. Une capacité de renouvellement :

Après avoir résisté, l'entreprise doit chercher à remodeler et à repenser ses activités existantes en créant et développant de nouvelles activités et expérimentant de nouvelles manières de faire et de travailler, cette capacité de renouvellement lui permettra de se prémunir des situations inhabituelles. **(Lengnick-Hall, 2011)**

1.2.3. Une capacité d'appropriation :

Lui permettant de sortir grandie de ses expériences et d'en tirer des leçons, cette prise de conscience, aussi sage soit elle, permettra à l'entreprise d'être mieux outillée pour faire face aux crises à venir (Bégin & Chabaud, 2010b)

Malheureusement, cette capacité d'appropriation reste très délicate à observer, elle demande un certain recul, une grande prise de distance et d'une méthodologie infaillible. Autant d'éléments considérés comme un luxe que les dirigeants s'offrent rarement. La variable du temps reste un élément central dans cette dimension surtout quand les décideurs font face à des imprévus perturbateurs et doivent donner des décisions dans l'urgence ! **(Weick & Sutcliffe, 2011)**

La capacité d'appropriation des expériences passées, aussi douloureuses soient-elles dans la mémoire organisationnelle, accroît la capacité de résilience de l'entreprise.

2. Banque de détail et transformation digitale :

2.1. Définitions de la transformation digitale :

La transformation digitale est sur toutes les bouches, véritable sujet d'actualité, elle chamboule notre façon de voir les choses, de travailler et même d'interagir, elle prend de plus en plus de place dans la sphère organisationnelle et force les entreprises à s'adapter à certaines exigences. Néanmoins, cette notion reflète une réalité pas assez claire aux yeux des

académiciens et professionnelles. Ces derniers pointent du doigt l'impossibilité de donner une définition claire et précise de la transformation digitale.

A cet effet, nous essaierons de définir cette notion en présentant un état de l'art qui présentera les aspects riches et complexes de cette notion.

Selon (Chapco Wade, 2018), la transformation digitale se traduit par l'usage intensif des technologies digitales dans tous les corps de métier d'une organisation, cette transformation aura un impact direct sur la culture d'entreprise, la relation client, les processus opérationnels ainsi que le modèle d'affaires.

(Terrar, 2015) ajoute que la transformation digitale peut être présentée 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".

Une autre définition pertinente qui n'existe pas dans la sphère universitaire mais qui nous vient directement du l'expert Jason Bloomberg dans la revue Forbes, en 2014, celui ci présente la transformation digitale comme : « the realignment of, or new investment in, technology and BM to more effectively engage digital customers at every touch point in the customer experience lifecycle » **(Bloomberg, 2019)**

Ses 3 définitions se rejoignent sur plusieurs points et soulignent conjointement l'importance de la modification du modèle d'affaires afin d'entamer une transformation digitale.

2.2. Transformation digitale au sein du secteur bancaire : état des lieux :

La banque est une institution financière qui a pour objectif de collecter les fonds auprès des clients et de les distribuer sous forme de crédit, elle est considérée comme d'un des principaux vecteurs de développement au sein d'une économie, elle a toujours profité d'une place privilégiée sur les opérations à forte valeurs ajoutée ... mais l'apparition du digital va indéniablement tout remettre en cause.

Selon **(Brack, 2016)** le secteur bancaire a été frappé de plein fouet par la transformation digitale, il est maintenant dans l'obligation de réadapter plusieurs paramètres face à ce

phénomène tels que une modification du modèle d'affaires ou encore l'optimisation de la relation client.

D'un autre côté, la pandémie du Covid 19 a multiplié les exigences digitales des consommateurs, devenus de plus en plus avertis (**Laghman, 2020**). Maintenant le challenge pour la banque est de s'adapter à ses nouvelles exigences technologiques (**Khanboubi & Boulmakoul, 2018**)

A cet effet, la banque a été contrainte à modifier sa perception des choses, elle va maintenant modifier sa stratégie commerciale d'une vision qui était plutôt orientée « produit » vers une vision centrée sur le « client », ce dernier est au centre de toutes les préoccupations de la banque et toutes les décisions vont graviter autour de lui (**Prahalad & Ramaswamy, 2020**).

3. Transformation digitale et résilience bancaire : quels enjeux ?

Comme nous l'avons vu lors du point précédent, la banque est contrainte de s'adapter aux changements complexes de son environnement pour garantir à la fois sa survie et faire face à la concurrence. Selon (**Béziade & Assayag, 2014**) la transformation digitale permettra à la banque d'être plus résiliente à travers l'adoption de quatre actions principales :

- L'optimisation de l'expérience client :
- La refonte des processus opérationnels,
- La modification des modes de fonctionnement en interne,
- La transformation du business model de la banque.

3.1. Optimisation de l'expérience client :

Pour avoir une meilleure connaissance de ses clients, la banque est maintenant contrainte à modifier sa perception de celui-ci, elle doit le mettre au cœur de sa stratégie pour mieux le servir, cette nouvelle vision peut être communément appelée « client centric », pour se faire, la banque peut s'appuyer sur le Big Data, qui va être un excellent moyen pour optimiser l'expérience client.

Selon le cabinet McKinsey, le Big Data peut-être défini comme le processus de collecte de données dont la taille est volumineuse et complexe et qui ne peuvent pas être traitées et analysées par les logiciels et applications classiques.

Le Big Data va constituer un excellent avantage concurrentiel pour la banque, il lui permettra de passer d'une vision « généralisée » du client à une approche plus « individualisée », et donc de proposer le bon produit au bon client.

La banque détient une base de données très importante et exhaustive sur ses clients, des informations touchant à la fois ses habitudes de consommation, ses revenus en passant par sa situation personnelle et professionnelle sans oublier ses éventuels projets, elle devrait s'appuyer sur ses connaissances pour améliorer l'expérience client. En capitalisant sur ses données la banque digitale d'aujourd'hui peut présenter une solution optimale au besoin d'un client dans le sens où celui-ci aura un service personnalisé.

- Grâce à la transformation digitale, les compétences des conseillers au sein de l'agence (conseiller clientèle et responsable d'agence) se verront renforcées, ceci peut être reflétée par : une meilleure qualité du conseil.
- Présentation des produits et services d'une manière plus accessible et ludique notamment sur des supports digitaux (tablettes, écrans tactiles, applications mobiles...).
- Augmentation des interactions et des simulations à distance avec les clients.

3.2. Transformation des processus opérationnels :

La transformation digitale de la banque ne passe pas uniquement que par l'optimisation de l'expérience client, cela ne présente que la face « à découvert » de l'iceberg, la plus grande part du gâteau revient aux processus opérationnels.

Cette transformation va toucher deux aspects bien distincts et complémentaires à la fois, à savoir, l'automatisation des processus et la dématérialisation.

3.2.1. L'automatisation des processus :

Notamment a travers l'introduction des ERP¹, véritable simplificateur des démarches bancaires, ces progiciels de gestion vont permettre à la banque d'améliorer grandement la qualité de gestion de ses processus transactionnels et opérationnels. Les conseillers au sein de l'agence se verront ainsi gagner un temps de travail considérable leurs permettant de se focaliser sur d'autres tâches à forte valeurs ajoutée.

¹ Un ERP (Enterprise Resource Planning) ou encore parfois appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise. (« Qu'est-ce qu'un ERP ? », 2020)

Grâce à la transformation digitale, les institutions financières deviendront plus agiles et flexibles, leurs délais de prises décisions vont s'écourter leurs donnant plus de résilience face à leur environnement externe ainsi qu'une meilleure évaluation et maîtrise du risque.

3.2.2 La dématérialisation :

Qui consiste à numériser des documents sous format papier vers un support numérique grâce aux NTIC, Il ne s'agit pas seulement de « numériser » ou « scanner » un document, la dématérialisation s'intéresse à un processus complet. Cette dématérialisation se traduira par l'amélioration du produit net bancaire de la banque, de la réduction des délais opérationnels et une baisse des couts du Back Office et de sécurité. La qualité de service en sort renforcée.

3.3. Modification des organisations et modes de fonctionnement en interne :

La transformation digitale apporte des modifications profondes dans toute la sphère organisationnelle de la banque ainsi que sur son mode de fonctionnement, le partage de l'information en est le premier point clé, les collaborateurs de la banque devraient pouvoir accéder rapidement à l'information souhaitée en utilisant par exemple les réseaux sociaux de l'entreprise tels que Facebook ou encore LinkedIn, la banque se rapprochera davantage de ses clients et cerner leurs comportements encore plus, cette nouvelle approche va doter la banque d'une agilité remarquable.

Le second point clé se traduit par une meilleure interaction en entreprise a travers la modification des canaux de communications et la suppression des barrières hiérarchiques, les organisations vont basculer d'une approche en « silos » au profit à une approche en « réseau » donnant un accès à l'information plus fluide et rapide. L'objectif ici est de se doter d'une meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients.

3.4. Impact du numérique et transformation du business model des banques :

Pour qu'une banque puisse devenir « digitale » elle doit repenser toute sa gamme de produits et services, des produits plus innovants qui peuvent s'adapter aux nouvelles attentes de ses clients, devenus très exigeants et avertis grâce aux nouveaux codes digitaux, c'est dans cette optique là que la banque est contrainte, pour sa survie, de revoir son modèle d'affaires et de chercher d'autres sources de revenu.

Selon (**Béziade & Assayag, 2014**) la transformation digitale va faire évoluer le business model de la banque en touchant plusieurs spectres, qui peuvent être représentés comme suite :

3.4.1. Rationalisation du réseau d'agences :

Avec la récente crise sanitaire du Covid 19, on remarque une baisse de flux considérable au sein des agences, la direction générale de la plupart des institutions financières ont entamer une grande marche d'optimisation et rationalisation du réseau d'agences bancaires pour réduire les dépenses, accroître les synergies et de ce fait, faire des économies d'échelles.

On assiste à une fermeture massive d'agences bancaire laissant place à des nouveaux canaux de contact a distance, des espaces libres services totalement digitalisés et dotés des derniers outils technologies ainsi que des tablettes et automates mis à la disposition des clients leurs permettant de réaliser toutes les opérations bancaires (dépôt, retrait, demande de crédit, etc.) sans l'intervention de conseillers.

3.4.2. Introduction d'outils digitaux :

Grâce au digital, la banque peut maintenant présenter a ses clients des produits et services plus « conviviaux » à travers la création d'application ludiques, simple et facile d'accès (applications mobiles par exemple) ou encore la mise en place de « tchat » instantané en ligne avec son conseiller pour demander une assistance (demander une simulation de crédit par exemple), ici le client peut être conseillé quand il veut et là où il veut.

3.4.3. Recherche de nouvelles sources de revenus :

La banque commence à comprendre que l'utilisation des données générées par le Big Data peuvent constituer une source additionnelle de revenus dans le sens où celle-ci va modifier son modèle d'interactions « physiques » à fréquences réduites mais avec une forte valeur ajoutée vers des prises de contacts « digitales » à fréquence élevées et à faible valeur individuelle, mais grâce à une économie d'échelle et de synergie, peuvent constituer une valeur importante pour l'organisation.

4. Etudes sur la résilience digitale des banques de détails face au Covid 19 :

La méthodologie est basée sur deux études quantitatives à travers l'administration de questionnaires auprès des clients d'agences bancaires marocaines et internationales, nous allons voir si la crise sanitaire du Covid 19 a modifié le comportement et les habitudes des clients vis-à-vis de la banque et de voir par la même occasion comment la transformation digitale va contribuer à renforcer la résilience bancaire.

4.1. Etude rétrospective n°1 : la transformation digitale des banques de détails à l'internationale :

La crise sanitaire du Covid 19 a chamboulé nos habitudes de consommations, y compris notre relation avec la banque. En 2020, une étude a été réalisée par le cabinet (**Accenture, 2021**) auprès plus de 48000 clients bancarisés de par le monde, les principaux résultats de l'étude sont très révélateurs et peuvent être présentés comme suite :

- 35% des clients préfèrent maintenant communiquer avec leurs banquiers par visioconférence plutôt qu'en agence.
- 50% des clients consultent dorénavant leurs comptes bancaires via l'application mobile ou le site internet de la banque, soit +18% par rapport à 2018.
- 47% des participants sondés préfèrent ouvrir un compte en ligne que d'aller se déplacer en agence pour le faire.
- 60% des clients souhaitent que cette digitalisation bancaire perdure sur le long terme.
- En parallèle, avec la montée de la cybercriminalité 37 % des clients ont moins confiance en leurs banques soit -14% par rapport à 2018.

La transformation digitale a changé complètement les habitudes bancaires des consommateurs, la Covid 19 a bien accéléré les choses et cela de façon évidente, quoiqu'il soit trop tôt pour connaître les habitudes qui vont perdurer ou disparaître après la crise sanitaire... seul le temps nous le dira. Toutefois, pour garantir sa survie, la banque doit identifier et s'adapter aux attentes et des comportements de ses clients.

4.2. Etude rétrospective n°2 : la transformation digitale des banques de détails au Maroc :

Selon le dernier rapport de l'Observatoire de la Francophonie Economique. (***Covid-19 : Impacts économiques et sociaux, politiques de riposte et stratégies de résilience, 2021***). La crise sanitaire du Covid 19 a poussé les banques marocaines à accélérer leurs digitalisations, cette affirmation vient d'une enquête empirique effectuée en 2020 auprès de 1000 clients bancarisés, les résultats de l'étude peuvent être retranscrits comme suite :

- Les clients consultent dix fois moins les sites internet des banques nationales que leurs confrères européens
- Les marocains préfèrent toujours utiliser l'agent liquide qu'effectuer des transactions en ligne

- Le CRM (Customer Relationship Management) n'est pas déployé au sein de certaines institutions financières (crédit agricole) alors que d'autres banques excellent dans le domaine (CIH et CFG Bank)
 - 67% des clients sondés détiennent l'application mobile de leurs banques et effectuent souvent des transactions financières là-dessus, chose qui montre l'intérêt de plus en plus grandissant pour la banque en ligne
 - Les transactions en ligne représentent plus de 82% des opérations effectuées par les clients, ces derniers affirment que la pandémie du Covid 19 a accéléré l'utilisation du e-banking pour régler leurs factures (abonnement téléphonique, facture d'énergie, impôt,)
 - 70% des clients répondent avoir confiance au e-banking, les 30% restant restent toutefois dubitatifs face à cette question pointant du doigt la montée en flèche des attaques cybernétiques et autres vagues de piratages en ligne
 - 44.6% des répondants affirment qu'ils continueraient à utiliser la banque en ligne après la crise contre 4.8% qui cesseraient à le faire.
- En conclusion, les résultats de la présente étude reflètent bien que les marocains ont une conception plutôt positive de la digitalisation de la « relation client » avec la banque en période de crise sanitaire.

Discussion des résultats et conclusion :

La crise du Covid 19 nous montre à quel point il est difficile de gérer des situations instables et complexes, en parallèle, Les technologies digitales ont vu une expansion fulgurante et sont démarquées comme l'un des grands bénéficiaires de cette pandémie.

Tout au long de ce travail, nous avons pu voir que la pandémie est un élément accélérateur de la transformation digitale, l'extrême nécessité des institutions financières à innover et adopter une reconfiguration digitale de leur organisation est un moyen pour garantir à la fois leur résilience face à cette crise sanitaire et un gage d'agilité pour contrer les pressions concurrentielles.

L'apparition de cette crise sanitaire a déclenché l'apparition d'une effervescence d'outils technologiques performants au sein du secteur bancaire lui permettant de percevoir de nouvelles sources de revenus, néanmoins, il est nécessaire de prendre en considération le volet humain et éthique dans le sens ou une stratégie digitale, forte et résiliente, est fondée sur une



l'acceptation et l'acculturation totale de tous les collaborateurs de la banque, gage de réussite de cette stratégie.

Maintenant le nouveau challenge pour les banques d'aujourd'hui est d'élaborer des stratégies de transformations digitales durables et résilientes en prenant en considération les tendances actuelles ainsi que les exigences de clients devenus de plus en plus avertis.

La résilience bancaire grâce au digital peut être perçue comme un élément protecteur face au Covid 19 et un vecteur déterminant pour la transformation digitale.

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture. (2021). *Etude clients secteur bancaire : Vers un digital plus humain*. <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/banking/consumer-study-making-digital-banking-more-human>
- Barton, M. A., Christianson, M., Myers, C. G., & Sutcliffe, K. (2020). Resilience in action : Leading for resilience in response to COVID-19. *Bmj Leader*, 117-119.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010a). Organizational resilience. The case of a family business. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010b). Organizational resilience. The case of a family business. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142.
- Benyacoub, B., & Abdellah, H. A. (2021). *Le management et la révolution digitale, plus de résilience face à la crise*. 4, 17.
- Béziade, C., & Assayag, S. (2014). *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*. 27.
- Bloomberg, J. (2019, février 14). Big Tech Is Coming for Big Bank Profits, Finance Regulators Warn. *Bloomberg.Com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-14/big-tech-is-coming-for-big-bank-profits-finance-regulators-warn>
- Brack, E. (2016). La transformation digitale de l'intermédiation bancaire. *Géoéconomie*, 81(4), 79. <https://doi.org/10.3917/geoec.081.0079>
- 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>
- *Covid-19 : Impacts économiques et sociaux, politiques de riposte et stratégies de résilience*. (2021). https://ofe.umontreal.ca/fileadmin/ofe/documents/Rapports/OFEUM_Francophonie_Economique_4.pdf
- Cyrulnik, B., & Jorland, G. (2012). *Résilience—Connaissances de base*. <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=DsYaxwuFFWQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=boris+cyrulnik+r%C3%A9silience&ots=TTNy4yfeJu&sig=1FpKguuAhKcaa7c0MZtTd8GUWAM#v=onepage&q=boris%20cyrulnik%20r%C3%A9silience&f=false>
- Dictionnaire de l'Académie française, A. (2021). *Dictionnaire de l'Académie française*. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R2046>



- Haimes, Y. (2009). On the Definition of Resilient Systems. *Risk analysis : an official publication of the Society for Risk Analysis*, 29, 498-501. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2009.01216.x>
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, 62, 355-358.
- Jobin, C., Hooge, S., & Masson, P. L. (2020). *LA PREUVE DE CONCEPT (POC) : UN INSTRUMENT DE CONCEPTION DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE PROACTIVE ET RÉACTIVE ?* 17.
- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018, décembre 21). *Etat de l'art sur la transformation digitale : Focus sur le domaine bancaire*.
- Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 13.
- Marie-Josée, B., & Dubard Barbosa, S. (2016). *Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre* | Cairn.info.
- Pinel, W. (2010). *La résilience organisationnelle : Concepts et activités de formation*. Library and Archives Canada = Bibliothèque et Archives Canada.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. 12.
- Qu'est-ce qu'un ERP ? (2020). *Cegid*. <https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/>
- Terrar, D. (2015, février 15). *What is Digital Transformation?* Agile Elephant Making Sense of Digital Transformation. <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
- Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). *How to Design for Strategic Resilience : A Case Study in Retailing* (SSRN Scholarly Paper ID 3420878). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3420878>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the Unexpected : Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. John Wiley & Sons.