

L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire The impact of covid-19 on the digital transformation of the banking

ZAOUI Asmae^{1*}, BOUDAOU D Fatima², HASSEB Mohamed Lamine³

¹ Université de Laghouat, Algérie, Email, as-zaoui@hotmail.fr

² Université de Laghouat, Algérie, Email, boudaoudfatima394@yahoo.fr

³ Université de Laghouat, Algérie, Email, m.hassab@lagh-univ.dz

Reçu le: 05/05/2021

Accepté le: 23/05/2021

Publié le: 03/06/2021

Résumé:

La transformation digitale est considérée comme un enjeu majeur pour l'économie et le secteur bancaire, Le but de cette recherche est d'examiner l'efficacité et les limites de la transformation digitale sur les banques en particulier les effets de crise du corona virus sur les nouveaux enjeux de la digitalisation du secteur bancaire.

Les résultats issus de cette étude montrent que la transformation digitale dans le secteur bancaire est incontournable, il transforme le métier de banquier et la relation banque-client.

Mots clés: transformation digitale, secteur bancaire, crise du covid 19.

JEL Classification Codes: O31; E59.

Abstract:

The digital transformation is considered to be a major issue for the economy and the banking. The aim of this research is to examine the effectiveness and the limits of the digital transformation on banks, in particular the effects of the corona virus crisis on the new challenges of the digitization of the banking.

The results of this study show that digital transformation in the banking is essential; it transforms the banking profession and the bank-client relationship.

Keywords: digital transformation, banking, covid 19 crisis.

JEL Classification Codes : O31; E59.

* *Auteur correspondant.*

1. Introduction:

La crise du Covid-19 a provoqué un choc économique sans précédent et cela dans plusieurs secteurs économiques. Malgré cette situation un élément majeur a permis la continuation de plusieurs activités, il s'agit de la de la digitalisation.

Aujourd'hui, la digitalisation est devenue un impératif et aucune région de la planète ne peut échapper à son influence. Le Covid-19 ne pousse pas seulement les entreprises à se digitaliser, mais accélère également le processus de transformation que beaucoup avaient déjà commencé.

Les conséquences de la pandémie du Covid-19 sur la digitalisation du secteur bancaire ont été profondes, la digitalisation est devenu l'un des défis auxquels les banques doivent faire face. Car elle a projeté les banques en première ligne face à la crise, endossant ainsi une grande responsabilité qui est le maintien de l'économie et le pouvoir d'achat à flot autant que possible.

Cet article a pour objective d'examiner l'impacte de la transformation digitale sur le secteur bancaire, Aussi l'influence de la crise du covid 19 sur la digitalisation de se dernier. Et cela à partir de la problématique suivante:

Quels sont les effets de la transformation digitale sur le secteur bancaire ? et Quelles sont les conséquences de la crise sanitaire provoquée par la pandémie du coronavirus sur la digitalisation de se secteur ?

Ainsi l'étude propose une approche de la transformation digitale dans le secteur bancaire à travers les thèmes :

- Le premier, traite le développement du digital en banque en mettant l'accent sur les étapes de la transformation digitale;
- Le second montre les différents enjeux de la transformation digitale;
- Le troisième étudie la réalité de la crise du coronavirus sur la digitalisation du secteur bancaire.

2. Introduction à la transformation digitale

La révolution digitale actuelle n'est pas la première que connaissent nos sociétés. L'arrivée d'Internet en 1995-1998 a bouleversé la donne, essentiellement en matière de distribution, puisque la plupart des projets visaient à créer un site web et à développer les ventes en ligne, à commencer par les industries les plus en pointe comme le voyage. (Delorme et Djellalil, 2015, p9).

2.1. Les étapes de la transformation digitale

L'objet de cette partie est de définir les différentes réalités qui se cachent derrière le vocable «transformation digitale ». On verra que ces réalités ont émergé à des époques différentes, mais sont toutes actives aujourd'hui. Elles ne visent pas toutes le même public, mais leur

juxtaposition concerne maintenant tout le monde, quel que soit son rôle et quel que soit son secteur d'activité.

2.1.1. La genèse du digital

Au commencement était le microprocesseur ce petit morceau de silicium qui effectue toutes les opérations de calcul. Il est né comme une conséquence directe des programmes spatiaux de la Nasa.

Ensuite, la miniaturisation de l'électronique : une première étape avait été franchie dès 1958 par le circuit intégré, inventé par Jack Kilby dans les laboratoires de Texas Instruments, ce qui lui a valu le prix Nobel de physique en 2000. En intégrant de plus en plus de composants électroniques dans le même morceau de silicium la « puce », les circuits intégrés remplacent, à poids et volume réduits, des cartes électroniques aux capacités de plus en plus complexes, C'est là qu'intervient Marcian Hoff, ingénieur physicien chez Intel, qui imagine en 1969 le premier microprocesseur. Par rapport à un circuit intégré, le microprocesseur ajoute une mémoire programmable qui permet de changer à loisir la fonction réalisée par le composant : le micro-ordinateur pouvait alors naître... Commercialisé en 1971, le premier processeur, l'Intel 4004, est particulièrement lent. Pour améliorer sa performance, il a fallu multiplier le nombre de transistors sur une puce de silicium, et, à ce jeu, les années 1990 ont été marquées par les plus grands bonds en avant, jusqu'à l'arrivée en 1993 du fameux Pentium d'Intel, 1500 fois plus puissant que l'Intel 4004.

Qui dit circuit programmable dit langage de programmation, et c'est là que l'histoire de la démocratisation de l'informatique se confond avec celle de Microsoft. Avec une innovation de taille, mais pas du tout technique, dès le début de l'entreprise en 1975 : son premier produit, un programme interpréteur en langage BASIC pour le micro-ordinateur ALTAIR 8800. (STARON, 2020, p19).

2.1.2. Les années 1990 : Transformation digitale et mode de travail

Pour conquérir un marché, encore faut-il que le prix des produits suive : c'est le défi qu'a relevé le fabricant Compaq, créé en 1982, à qui l'on doit la démocratisation du PC dans les bureaux avec son Compaq Portable, et dont les gammes DeskPro puis Presario très agressives en matière de prix ont conquis les bureaux à partir de 1987. (STARON, 2020, p23).

2.1.3. Les années 2000 : Transformation digitale et relation client

Le bouleversement induit par les technologies de l'information a concerné simultanément le milieu professionnel de chacun et sa sphère privée. La concomitance de ces bouleversements dans les sphères privée et professionnelle n'est d'ailleurs pas étrangère à l'ampleur des changements constatés dans le monde professionnel, et devrait même être un bras de levier pour accélérer les transformations nécessaires dans les entreprises. Cependant, la mutation de la

sphère privée a d'ores et déjà fait de chacun d'entre nous un acteur communicant, ce que les entreprises n'ont pas tardé à utiliser. (STARON, 2020, p27).

2.1.4. Les années 2000 : Transformation digitale et production

STARON, (2020) définit cette étape par les caractéristiques suivantes :

- La transmission par onde radio qui apporte un plus de la communication de machine à machine,
- Le besoin du marché en solution technologique,
- Opportunisme et viabilité économique,

2.1.5. Les années 2000 : Transformer la position de valeur pour les entreprises

Cette dernière étape de la transformation digitale n'est globalement pas encore avérée. On constate que certains acteurs historiques se font bousculer, par de nouveaux venus, la transformation digitale de la télévision en tentent d'être interactive, l'amélioration du confort du client et l'éloignement des entreprises de leur zone de confort. (STARON, 2020, p46).

2.2. Définition

Malgré la presque omniprésence des technologies de l'information (TI) dans nos sociétés et organisations modernes, définir et conceptualiser la « transformation digitale » n'est pas chose aisée ; il s'agit d'une notion dont les contours ne sont pas clairement dessinés et qui renvoie à de multiples réalités. (Dudézert, 2018, p2).

Étymologiquement l'adjectif digital vient du latin digitalis, « qui a l'épaisseur d'un doigt », lui-même dérivé de digitus, « doigt ». En anglais, digit, « chiffre », et digital, « qui utilise des nombres » ont aussi les mêmes origines latines. Pour ce même usage la langue française dispose de l'adjectif numérique, d'où la subtilité de sens entre les deux mots selon la langue. (Fayon et Tartar, 2019, p2).

Pour la langue française donc :

- Digital - qualifie ce qui se rapporte aux doigts, qui appartient ou qui est relatif aux doigts. Mais aussi par anglicisme synonyme de numérique.
- Numérique - relatif au nombre, qui se fait grâce à l'utilisation de nombres, qui est évalué en nombre.

Au final, dans les usages, les deux termes sont utilisés en français. (Fayon et Tartar, 2019, p2). La définition de base du terme est restée la même, à savoir l'utilisation de toutes les technologies digitales disponibles, afin d'améliorer les performances des entreprises, et contribuer à une élévation globale du niveau de vie. (Marc sauvage, définition : transformation digitale en 2020 et ses enjeux + exemples. Consulter le : <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots>).

La notion de « transformation digitale » ou de « digitalisation » suppose un passage d'un état « physique » à un autre plus « virtuel » ou « numérique ». Contrairement à ce que certains aprioris pourraient laisser penser, il n'est pas toujours question de révolution digitale. Dans bien des cas, il serait plus juste en effet de parler de transition ou d'évolution des métiers. (Introduction à la transformation digitale, 2016, p13). <https://agence.visionarymarketing.com/>.

La transformation digitale exige une adoption beaucoup plus large de la technologie digitale et un changement culturel. Elle exige des changements organisationnels centrés sur le client, soutenus par le leadership, motivés par des défis inscrits dans la culture d'entreprise et l'exploitation de technologies qui responsabilisent les employés. (Pepe et Van Nieuwenhuysse, 2020, p21).

Terrar (2015) définit le concept 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 l'entreprise". (Pepe et Van Nieuwenhuysse, 2020, p22).

C'est une adaptation de son business model pour créer de la valeur dans un contexte digital. La transformation digitale consiste à anticiper les mutations incontournables pour pouvoir les maîtriser au lieu de les subir. Cela passe par une rénovation globale des pratiques d'innovation et de management, de l'organisation et des infrastructures, et le recrutement de nouveaux profils. La démarche doit être centrée autour de l'entreprise, des clients et des partenaires. La technologie vient en appui. (Transformation digitale des PME en 6 étapes, 2019, p8). <https://www.orange-business.com/>

2.3. Les raisons de la transformation

Les motivations qui poussent les dirigeants à s'engager dans un processus de transformation digitale vont au-delà d'une simple volonté de modernisation.

Selon l'étude menée conjointement par le MIT et Cap Gemini Consulting les entreprises subissent aujourd'hui trois pressions les engageant à s'inscrire dans un processus de transformation digitale :

- une pression provenant des clients de l'entreprise
- une pression provenant des concurrents
- une pression provenant des employés. (La transformation digitale des entreprises, 2015, p6). <http://mille-alliance.fr/>

D'une part, les clients désirent obtenir une qualité de service comparable, quel que soit le secteur. En effet, avec la profusion d'informations disponibles sur Internet, ceux-ci sont mieux informés et plus à même de comparer les différentes offres et services des entreprises. De plus, la diffusion facilitée de messages via les médias sociaux comme Facebook ou Twitter, est un

facteur de pression supplémentaire pour les entreprises, le client mécontent n'étant plus un client isolé.

D'autre part, les entreprises sont confrontées, depuis quelques années, à l'émergence d'entreprises 100% digitales qui se révèlent être des concurrents agressifs. Ces entreprises ont su établir une interaction forte avec leurs clients grâce à leur présence sur Internet et à une forte réactivité dans leur prise de décisions. Leurs faibles coûts de transaction permettent d'établir une forte pression sur les prix et forcent ainsi une standardisation des offres sur les marchés. De plus, la faillite de certaines entreprises, qui n'ont pas réussi à s'adapter à la révolution digitale, a mis en avant pour les dirigeants la nécessité de comprendre rapidement où et comment investir dans des outils, des méthodes et des compétences permettant d'exploiter au mieux ce monde numérique, devenu un facteur structurel à prendre en compte. (La transformation digitale des entreprises, 2015, p7). <http://mille-alliance.fr/>

Ainsi, pour éviter l'obsolescence de leurs produits et services et la perte de parts de marché, les entreprises doivent repenser leur positionnement sur le marché et inventer de nouveaux produits et services en amorçant leur mise à jour et leur transformation digitale. Cette transformation vise bien sûr à améliorer leur chiffre d'affaires et à rester compétitive dans un monde globalisé. (La transformation digitale des entreprises, 2015, p7). <http://mille-alliance.fr/>.

3. les enjeux du digital dans le secteur bancaire

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leurs rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits. Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.

3.1. les nouveaux défis du secteur bancaire

À la sortie de la crise de 2008 et des mesures de sauvetage prises d'urgence par les États et relayées par les banques centrales le secteur bancaire est désormais confronté à plusieurs problèmes de fond et structurels qui se conjuguent. une concentration exceptionnelle de défis se présente et chacun d'entre eux constitue autant de problématiques que le secteur devra surmonter pour construire son futur. (ROMAN et TCHIBOZO, 2017, p11).

3.1.1. Le défi réglementaire : la crise de 2008, tout comme celles qui l'ont précédée est née avant tout d'une prise de risque excessive par des banques obnubilées par la maximisation de leurs profits.

3.1.2. La technologie et la concurrence : la transformation digitale, avec ses circuits de distribution raccourcis, une clientèle mieux informée, donc plus exigeante, se conjugue avec un contexte concurrentiel de plus en plus ouvert et des acteurs non bancaires de plus en plus présents : tout conduit à une reconfiguration du secteur.

3.1.3. L'image, la fiabilité et la sécurité : la multiplication des fraudes constitue une source croissante de doutes sur la capacité des banques à garantir la sécurité des transactions

dont on leur confie l'exécution et à agir en toutes circonstances dans l'intérêt du client. reconquérir la confiance de la société et des clients est un enjeu majeur pour les banques.

3.1.4. La courbe des taux d'intérêts : les activités de transformation qui consistent à collecter les ressources et dépôts clientèle pour les transformer en emplois et prêts à la clientèle ont historiquement généré 70 % des revenus d'intérêt des banques de détail. avec une courbe des taux durablement plate, les banques ne peuvent pas rester rentables et doivent d'urgence revoir leur business model et particulièrement leur modèle de revenus.

3.1.5. La transformation inéluctable des organisations bancaires : les banques ne pourront donc pas se dispenser d'une transformation profonde de leurs structures, organisations et modes opératoires si elles veulent retrouver une rentabilité pérenne et satisfaisante. Pour relever ce défi, les banques devront mobiliser et déployer toutes leurs ressources et leurs capacités internes pour reconfigurer leur organisation et améliorer leur efficacité opérationnelle. (ROMAN et TCHIBOZO, 2017, p11).

3.2. La digitalisation des banques

Dans la transformation digitale des banques on souligne trois facteurs:

- optimisation de l'expérience client,
- la transformation des processus opérationnels,
- optimiser la performance commerciale du réseau.

3.2.1. Améliorer l'expérience-client

Aujourd'hui, les banques se mettent au diapason d'autres secteurs sur la commercialité de leurs points de vente. L'enjeu est double :

- donner envie d'entrer dans les agences (évolution des façades, vitrines, accueils...)
- et donner envie d'y revenir (évolution des aménagements, création d'ambiance, organisation d'événements...).

L'intégration du digital au cœur du fonctionnement de la banque va permettre d'introduire un aspect ludique, des outils intuitifs mais aussi de valoriser davantage le client. Deux aspects qui servent ainsi l'objet premier : rendre l'expérience-client plus satisfaisante.

Les banques essaient ainsi d'introduire de plus en plus une notion de plaisir, à travers des outils plus intuitifs, plus conviviaux, et des offres plus ludiques. L'enjeu est de motiver, informer et faire adhérer par un usage « récréatif » de la banque. Bien entendu, la gamification est plus aisée dans certains domaines comme l'épargne. À titre d'illustration, les tables interactives disposent d'un réel potentiel sur le volet co-construction et convivialité. Leur coût élevé entraîne néanmoins un usage fait encore avec parcimonie par les banques, qui optent pour une approche différenciée en les déployant principalement au sein de leur agence cathédrale ou de leur concept store.

Enfin, l'expérience-client progresse par une meilleure prise en compte des besoins de ce dernier. Grâce à une application mobile, le client est identifié lorsqu'il rentre dans son agence, son

conseiller reçoit l'information par mail lui permettant ainsi de venir au-devant du client ou de lui transmettre un message afin de lui signaler un léger retard. Cette technologie offre un réel apport à la fois en termes de valorisation du client mais aussi en termes de qualité de la prise en charge du client en agence. (Banques digital & capital humain, sésames de l'excellence relationnelle, p31). <https://www.wavestone.com/>.

3.2.2. Accroître la valeur ajoutée

L'accroissement de la valeur ajoutée de la banque, vis-à-vis des autres canaux, constitue un enjeu majeur pour les banques. Le client attend de son agence un apport de conseil, élément différenciateur par rapport à l'application mobile ou au site web. Grâce au digital, le conseiller peut maîtriser une gamme de produit toujours plus complexe (aide en ligne, réponse semi-automatique...) ou encore accéder à de nouvelles expertises, via la vidéoconférence.

Une technologie qui a d'abord permis de dialoguer à distance avec des spécialistes-métier et qui élargit maintenant son champ d'action puisque la banque s'ouvre à des partenaires comme les notaires, permettant des rendez-vous tripartites particulièrement utiles lors des processus de crédits ou de succession.

Par ailleurs, la proximité jusqu'alors caractéristique de l'agence évolue. Les banques offrent à leurs clients une nouvelle forme de proximité : le conseiller vient chez le client, l'agence va au-devant du client, le client rencontre des experts depuis son agence... Une relation client-conseiller donc en pleine évolution, mais aussi renforcée. Certains établissements ont poussé assez loin le principe de « la banque où je veux, quand je veux », en proposant des applications de géolocalisation. Ils permettent, en fonction du lieu ou de la nature du besoin, d'identifier une agence et un conseiller capables de recevoir le client.

Enfin, la banque doit surtout progresser sur ce qui fait aujourd'hui la force des canaux online : la réactivité. C'est notamment le cas des réponses aux mails-client, dont le flux ne cesse de croître. Les moteurs sémantiques de 3ème génération, au-delà de reconnaître des mots-clés, ont la capacité à comprendre la signification des phrases et les sentiments associés. Les usages sont multiples : industrialisation des traitements, avec des propositions de réponses automatiques, pilotage et priorisation des flux, exploitation marketing des contenus avec l'identification d'opportunités commerciales. (Banques digital & capital humain, sésames de l'excellence relationnelle, p32). <https://www.wavestone.com/>.

3.2.3. Optimiser la performance commerciale du réseau

Au-delà des questions de dimensionnement et de maillage, les réseaux physiques doivent encore progresser en termes de performance commerciale en jouant à la fois sur l'intensité et sur l'efficacité : les marges de manœuvre existent en repensant les méthodes de vente et la posture du conseiller, et le digital est un réel vecteur dans ces évolutions. La tablette est un outil emblématique des transformations en cours.

Outre la qualité des applications embarquées, le succès de ce nouveau support passe par l'évolution de la posture du conseiller, du rendez-vous « face à face » vers le rendez-vous « côte à côte » pour plus de convivialité, de partage et de co-construction. Le repositionnement du conseiller sur les activités créatrices de valeur est également un levier-clé vers une plus grande performance. Dans cette optique, différentes démarches se poursuivent : automatisation des

tâches à faible valeur ajoutée, transfert vers d'autres acteurs ou vers le client... (Banques digital & capital humain, sésames de l'excellence relationnelle, p35). <https://www.wavestone.com/>.

3.3. Les banques face aux enjeux de la transformation digitale

Le fait d'être « bousculé » a une vertu essentielle, celle d'être obligé de sortir de sa zone de confort. Ainsi, les changements qui ont été mis en place (comme la signature électronique des documents) étaient inimaginables il y a encore quelques années. Les banques ont fait beaucoup d'efforts malgré un contexte économique difficile qui perdure depuis la chute de Lehman Brothers en 2007. Les établissements financiers ont dû mobiliser beaucoup de capitaux pour faire face à cette catastrophe et éviter la faillite du système financier.

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin. Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution. (Lamirault, et al., 2017, p17).

Chaque banque a dorénavant l'obligation de se positionner comme un partenaire qui accompagne tout au long de la vie (événements familiaux, études, projets, création de société, etc...). Dans cette relation, il faut penser « Client » et non « Produit ». L'objectif est de fidéliser sa clientèle en étant l'interlocuteur privilégié à chaque étape de son existence. Le conseiller reprend alors toute sa place, avec un rôle accentué d'écoute et de conseil. (Lamirault, et al., 2017, p18).

Blockchain, monnaie virtuelle, cybersécurité, intelligence artificielle... De nombreuses contraintes attendent les banques dans le future:

- **Les risques liés à la Blockchain:** Cette nouvelle technologie permet d'effectuer des opérations sensibles en s'affranchissant de tiers de confiance. Un nouveau défi d'ampleur pour le secteur financier.
- **Le Bitcoin et les monnaies virtuelles :** Initié par la blockchain, le bitcoin est une monnaie virtuelle qui s'échange sur internet contre d'autres devises, en-dehors des réseaux bancaires traditionnels. Spéculative, son cours s'est apprécié de 87% en 2016.
- **Cybersécurité et Intelligence Artificielle :** La cybersécurité sera un des enjeux majeurs du 21 ème siècle. Et les banques auront difficilement le droit à l'erreur sur cette thématique. Autre défi : parvenir à tirer profit des avancées liées à l'intelligence artificielle. (Lamirault, et al., 2017, p19).

4. Réalité de la transformation digitale des banques au court de la crise Covid-19

Engagées de longue date dans une vaste transformation numérique, les banques sont passées à la vitesse supérieure en 2020, la crise sanitaire ayant encouragé un recours élargi au télétravail en interne et l'usage par les clients des services financiers à distance. Le secteur s'est lancé depuis plusieurs années dans une profonde modernisation de ses systèmes informatiques, bousculés par l'évolution des comportements des clients, de moins en moins enclins à se rendre en agence, et par l'arrivée de nouveaux acteurs venus du numérique, bien décidés à marcher sur les plates-bandes des acteurs traditionnels. (<https://www.frenchweb.fr/>).

4.1. Effet accélérateur du covid 19

Les effets de la crise sanitaire déclenchée par le COVID-19 sont sans précédent et impactent profondément l'ensemble des activités économiques mondiales. La récession économique d'un niveau inédit mobilise le secteur bancaire pour favoriser la relance économique. Les leçons tirées de la crise de 2008 ont permis au secteur bancaire de parfaire sa défense face aux crises endogènes.

Pour la première fois, une crise sanitaire a eu un impact direct sur l'économie mondiale en mettant à mal la circulation des hommes et des biens, la main d'œuvre, le commerce et les marchés financiers. La chute inédite de 30% en un mois des indices boursiers, l'illustre. A titre de comparaison, il fallut attendre un an pour observer une telle dévaluation lors de la crise financière de 2008. (Gomes, Covid-19, un accélérateur de la transformation du secteur bancaire ?). <https://www.cgi.fr/>.

Les constats de la crise du COVID-19 mettent en lumière des failles et des axes d'amélioration du système actuel.

Les banques devront prendre le temps d'analyser les impacts du confinement pour pouvoir décider du plan de retour aux pratiques usuelles, notamment en termes de respect des exigences réglementaires et de transformation vers des processus cibles.

Dans un premier temps, les banques gagneront à repenser leur mode d'organisation interne pour être en capacité de relancer leur activité. Les modèles d'exploitation à distance évolueront à un rythme accéléré et entraîneront à la fois des avantages et des tensions pour les employeurs et les employés.

Les initiatives de modernisation des infrastructures et des dispositifs de gestion de crise s'accéléreront de façon à améliorer la résilience future. Notamment ceux-ci devront être renforcés, d'une part, par des plans de continuité d'activité fondés sur des scénarios prenant intégralement en compte les risques sanitaires et environnementaux et d'autre part, par la décentralisation de la chaîne de décision opérationnelle pour gagner en efficacité.

En outre, les outils de travail collaboratifs se démocratiseront. Plébiscité, le télétravail devra néanmoins s'accompagner d'une évolution importante des SI pour être généralisé.

Le paiement sans contact constituera la nouvelle norme, mais nécessitera des adaptations importantes en termes de sécurité et d'infrastructure. Cette dématérialisation devra même devenir complète à plus long terme.

La période de rebond doit laisser rapidement place à une période d'évolution visant à changer le paradigme de la banque traditionnelle et garantissant une gestion des activités bancaires plus adaptée aux évolutions induites par cette crise : (Gomes, Covid-19, un accélérateur de la transformation du secteur bancaire ?). <https://www.cgi.fr/>.

- gestion de modèles de provisionnement adaptables aux conditions d'octroi exceptionnelles,
- accélération vers les outils prédictifs dans le but d'améliorer la prévention des risques,

- digitalisation complète et automatisation des processus afin d'accélérer vers une banque dématérialisée,
- révision du cadre légal du travail pour flexibiliser les conditions de mobilisation des salariés,
- maîtrise plus poussée des coûts liés aux ressources via des centres de compétences,
- distribution de prêts favorisant la transition sociétale et écologique, et
- horizons de placement plus courts et composition résiliente des portefeuilles d'investissement permettant de substituer des sous-jacents durables aux activités fragiles face aux crises (climatiques, sociales).

Cette crise a révélé des besoins de transformation au sein des banques pour maintenir leur solvabilité et la gestion de leur fonctionnement opérationnel, tout en tenant un rôle de soutien de l'activité économique. Ces constats mènent à une prise de conscience de la nécessité de repenser le modèle traditionnel de la banque. (Gomes, Covid-19, un accélérateur de la transformation du secteur bancaire ?). <https://www.cgi.fr/>. 2020).

4.2. Secteur bancaire réinventé

COVID-19 changera le visage du secteur des services bancaires de détail à l'échelle mondiale. Et indépendamment de la gravité de la COVID-19, des forces auront une incidence sur les banques de détail : (Les services bancaires de détail à l'ère de la COVID-19, 2020).<https://www2.deloitte.com/>

- Des frais bancaires transparent et au juste prix nouvelle norme du secteur suite à la crise, de nombreux clients particuliers et professionnels vont certainement devoir faire face à une situation financière délicate. Enquête d'économie, des frais bancaires vont être observés avec attention par la clientèle. Dans ce contexte, les banques digital peuvent tirer leur épargne en effet beaucoup d'entre elles applique des frais bancaires jusqu'à 10 fois moins cher que les banques traditionnelles. De plus elle affiche une gamme tarifaire plus simple et plus compréhensible adaptant ainsi leur prix au juste périmètre des services souhaité par le client.

- De nouveaux services bancaires pour aider les clients à passer le cap
En tant que partenaire de l'innovation auprès des acteurs de la banque de détail, les banques digital en démontrant par le passé la capacité à s'adapter au nouveau mode de vie et de consommation en répondant aux besoins clients non couverts par les banques traditionnelles. Dans un monde plus précaire et plus incertain les offres actuelles autour de plus d'autonomie, une meilleure inclusion financière et gestion des aléas continueront certainement à évoluer. Elles pourront s'appuyer sur leurs capacités à traiter et analyser les données clients et créer des partenariats en Open Banking.

- Vers des banques digital solidaire, éthique et porteuse de sens L'impact finale de cette sortie de crise sanitaire reste scénariser pour l'industrie bancaire tu seras aussi touché directement et indirectement. À l'image d'acteurs digitaux émergent.

- Des offres B to B pour aider les banques traditionnelles à se transformer La frontière entre compétition et parité entre les banques digitales et les banques traditionnelles a toujours été poreuse. La crise du covid 19 devrait accélérer les chantiers de digitalisation et d'amélioration de l'expérience client des banques traditionnelles. Mariage certaine fintechs souhaitant développer une approche B to B en marque blanche ou des partenariats avec ces établissements de vrai sans doute trouver de nouvelles opportunités dans un environnement qui se voudra toujours plus agile.(les banque digitale face au covid-19, 2020, <https://assets.kpmg>).

5. Conclusion :

L'adoption du digitale ouvre constamment aux banques de nouveaux horizons qui peuvent être susceptible de les aider à innover leurs produits et services pour répondre aux exigences de l'environnement en mutation.

Nous avons tenté, à travers, cette recherche de mettre en évidence les profonds bouleversements induits par la transformation digitale sur le secteur bancaire et plus précisément pendant la crise du covid 19.

Résultats de la recherche :

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans le secteur bancaire. Le besoin urgent d'action face à la pandémie a donné l'opportunité aux banques d'innover et d'accélérer leur transformation numérique.

Même si le secteur bancaire n'a pas attendu l'apparition du covid 19 pour se transformer, avec la pression des régulateurs et la concurrence, la pandémie est l'occasion pour ces acteurs de miser sur l'émergence de nouvelles technologies et d'identifier d'autres sources de revenus.

Les banques sont dans l'obligation de mettre en place des stratégies de transformation digitale durables en prenant en compte des tendances

Outre la montée en puissance des acteurs digitaux, le secteur se voit bouleversé par l'arrivée de technologies disruptives comme la Blockchain qui transforme la chaîne de valeur.

Les banques ont encore des progrès à faire afin d'être à la hauteur des espérances de leurs clients en matière d'omnicanal.

Les chantiers de transformation numérique des banques ne sont pas mis à mal par la crise du Covid-19 qui a, au contraire, pour effet de les accélérer.

6. Liste Bibliographique :

➤ Livre:

Delorme, P et D. Djellalil, (2015), **La transformation digitale**, édition Dunod, paris , France.
Fayon, D et M. Tartar, (2019), **Transformation digitale 2.0**, édition Pearson Education France, France.

Dudézert, A. (2018), **La Transformation digitale des entreprises**, Paris, édition La Découverte, coll. Repères.

STARON, A. (2020), **Auto-disruption: La transformation digitale des produits et services de l'entreprise**, édition De Boeck Supérieur, France.

ROMAN, B et A. TCHIBOZO, (2017), **transformer la banque Stratégies bancaires à l'ère digitale**, édition Dunod, paris, France.

➤ Thèse universitaire

Pepe .A et A Van Nieuwenhuysse,. (2020). **Comment la transformation digitale du secteur des services financiers et l'arrivée de nouveaux acteurs amènent-elles les institutions financières à incorporer une gestion active de la propriété intellectuelle dans leur stratégie d'innovation?** Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26149>

➤ référence électronique

Banques digital & capital humain, sésames de l'excellence relationnelle. Consulter le : https://www.wavestone.com/app/uploads/2016/09/BANQUES_DIGITAL_VF.pdf.

Gomes, H, (2020), Covid-19, un accélérateur de la transformation du secteur bancaire ?). consulter le : <https://www.cgi.fr/fr-fr/blog/covid-19-accelerateur-transformation-secteur-bancaire>

<https://www.frenchweb.fr/comment-la-crise-a-accelere-la-transformation-numerique-des-grands-groupes-bancaires/407596>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-retail-banking-in-the-age-of-covid-19-aoda-fr.pdf>

Introduction à la transformation digitale, (2016), consulter le : <https://agence.visionarymarketing.com/fr/livres-blancs/lb-intro-transfo-digitale/transfo-partie1.pdf>.

La transformation digitale des entreprises, (2015), Une étude du cabinet Mille-Alliance. consulter le : <http://mille-alliance.fr/wp-content/uploads/2017/06/etude-digitale.pdf>.

Lamirault, et al.,(2017), " l'évolution du modele bancaire a l'ere du digital", Livre blanc, consulter le : <https://fabricelamirault.com/wp-content/uploads/2017/03/Livre-Blanc-Banque-Ere-Digitale.pdf>

Les banque digitale face au covid-19, 2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-banques-digitales-face-covid19.pdf>

Sauvage, M, (2020), définition : transformation digitale en 2020 et ses enjeux + exemples. Consulter le : <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en-2000-mots>

Transformation digitale des PME en 6étapes, (2019), consulter le : https://www.orange-business.com/sites/default/files/ebook-transformation-digitale_des_pme_janvier_2019.pdf.