

COMMENT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE VA-ELLE BOULEVERSER LE SECTEUR BANCAIRE ?

Par **Ghazi Boulila**

- Professeur en Sciences Economiques à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis
- Administrateur à la Société Tunisienne de Banque (STB)
- Directeur de l'Unité de recherche: Développement Financier et Innovation (DEFI)
- Membre du bureau de l'ASECTU
- Membre de l'Association des Anciens de l'Institut de Défense Nationale (AAIDN)
- Président de l'Association pour la Réflexion sur le Développement Economique et Social (ARDES)



Problématique:

Depuis une dizaine d'années, nous assistons à une profonde mutation de nos comportements de consommation suite au développement des nouvelles technologies de l'information. Le client utilise du digital dans plusieurs activités et exige aujourd'hui d'intégrer cette nouvelle technologie dans sa relation avec sa banque. L'objectif est d'optimiser les coûts et bénéficier de nouveaux services. En plus de son agence habituelle physique, le client souhaite contacter un conseiller en ligne pour obtenir une prestation, un conseil ou réaliser une simulation de crédit sur son Smartphone ou Tablette ou sur des plateformes telles que facebook, twitter ou skype. Il privilégie des produits personnalisés, avec une tarification adaptée à sa consommation et disponible dans le temps et dans l'espace. De l'autre côté, les dirigeants des banques sont conscients que la transformation numérique ne se limite pas à l'ajout de nouvelles applications sur les mobiles ou sur les autres plateformes. Ils savent bien, afin de demeurer concurrentielles, les banques doivent s'engager dans une véritable transformation numérique qui touche toute l'organisation et toutes les sphères de ses activités. Ces managers posent aujourd'hui plusieurs questions : comment s'ajuster devant cette modernisation ? Et que faire de l'organisation actuelle devenue rigide, incommode, coûteuse et incapable d'évoluer avec les nouvelles technologies et l'exigence des clients?

La présente note vise à donner des éléments de compréhension à cette modernisation et d'ouvrir le débat sur cette nouvelle évolution du business model des banques.



Que signifie une banque à distance ou en ligne ?

Il s'agit de l'ensemble des solutions numériques ou digitales proposées par les banques classiques pour permettre aux clients de consulter leurs comptes par internet sans se déplacer en agence et d'effectuer des opérations bancaires à distance par téléphone ou avec une application mobile sur les tablettes et les Smartphones. A la différence des banques à distance, les banques en ligne sont dénuées de guichets et qui proposent des services à distance.

Les banques à distance permettent de gérer les comptes et d'effectuer les opérations suivantes : i) Vérifier les mouvements du compte bancaire, ii) procéder à des virements, iii) gérer les crédits, les dépôts et les produits financiers, iv) manager le portefeuille boursier et même réaliser des opérations, v) recevoir des messages par SMS lorsque le solde est négatif, vi) réaliser des oppositions sur un chéquier ou sur une carte bancaire et vii) Contacter directement un conseiller le cas échéant.

Quel est l'impact du numérique sur la banque et ses clients ?

L'impact sur les clients

Les clients attendent une plus grande interactivité et une simplicité de l'utilisation des services auprès de leurs banques. En effet, la disponibilité d'Internet tous les jours et toutes les nuits permet une interactivité exemplaire des banques pour assurer des services à temps aux clients. En outre, les clients cherchent des services simplifiés. Une étude de « Global Brand Simplicity Index¹ » effectuée en 2010 auprès de 6000 consommateurs européens, américains et asiatiques dans l'objectif d'étudier la notion de simplicité de tous les services fournis aux consommateurs. Il ressort de cette étude qu'entre 7% à 23% des consommateurs sont prêts à payer plus cher les services proposant une plus grande simplicité. Cette étude place les banques en dernière position comme service le plus compliqué et les fastfoods en première position comme service le plus simple. La recherche de simplicité est demandée surtout chez les jeunes qui utilisent facilement les applications mobiles. Les clients cherchent aussi à avoir des services rapides où les procédures sont les moins complexes. La désintermédiation c'est-à-dire dépasser les intermédiaires institutionnels pour négocier directement les clauses du contrat de crédit par exemple est une solution apportée par les banques à distance ou en ligne.

L'impact sur les banques

La transformation numérique touche plusieurs domaines :

La constitution d'une base de données : La banque devra connaître ses clients pour mieux les servir en regroupant des données de grande taille ou « Big Data ». Le traitement de ses données permet de reconnaître les besoins des clients et de les satisfaire.

La transformation des processus opérationnels comme la dématérialisation, l'automatisation des processus :

La dématérialisation des imprimés et des documents permet des gains en termes de coût, de PNB, de temps du Back Office etc. L'automatisation des processus permet d'écourter et de simplifier les démarches bancaires engendrant un gain en efficacité, en temps et en qualité dans ses processus transactionnels, financiers et de traitement des opérations.

La modification des organisations et modes de fonctionnement des banques par plus de partage de l'information et surtout par l'optimisation du réseau d'agences: Les banques doivent rationaliser leur réseau d'agences en créant de nouveaux concepts d'agence automatisés en partie ou en totalité offrant aux clients un confort comme des salons conviviaux et la mise à disposition des tablettes, un coin buvette etc.

Le développement des services numériques : La multiplication des interactions avec le client via le multi-canal par l'émergence des e-agences qui vont concurrencer les banques en ligne.



Siegel+Gale Launches Findings from the Sixth Annual Global Brand Simplicity Index, Demonstrates the Power of Simple Experiences for Established and Emerging Brands
<http://www.siegelgale.com/pressroom/2014-06-10-launches-findings-from-the-sixth-annual-global-brand-simplicity-index-demonstrates-the-power-of-simple-experiences-for>

Quel est l'impact du numérique sur les métiers de la banque ?

La transformation des banques impactera leurs métiers en intégrant de plus en plus la composante numérique. Le métier du marketing sera influencé par les flux de données de plus en plus importants que le numérique permet de réunir. Le métier des ressources humaines sera obligé de s'adapter à la nouvelle organisation du travail et aux nouvelles situations de stress. De même, le métier de la communication sera bouleversé par l'exploitation multi-canal et les applications mobiles.

Impact sur le métier de gestionnaire de back office

La suppression des manipulations physiques par la dématérialisation des instruments de paiement modifie énormément ce métier. Les chèques seront dématérialisés et remplacés par une image-chèque identifiée par la lecture d'un code-barres. Les clients peuvent les transmettre à la banque par le biais du réseau. Les bureaux seront sans papiers puisque les documents seront scannés et traités de façon informatique économisant ainsi les charges et libérant du temps ce qui permettra d'optimiser et de personnaliser la relation avec les clients.

Impact sur le métier de chargé de clientèle

La relation avec le client va se transformer suite au développement du numérique. Les banques devront répondre aux nouvelles attentes des clients par une personnalisation du conseil et une relation de plus en plus de proximité et de confiance. Le Big Data et le scoring vont permettre de concrétiser une nouvelle démarche orientée vers le client et de proposer les services et produits les plus adéquats.

Impact sur le métier de directeur d'agence

Ce métier passe du rôle classique d'amélioration de la performance commerciale de l'agence en général vers celui de pilote de la satisfaction client et du coach de ses équipes. La nouvelle mission consiste à assister les équipes concernant l'organisation et l'optimisation de l'utilisation des nouvelles technologies.

Les banques à distance et en ligne se multiplient dans monde

En France

En France, les estimations montrent environ 25 millions d'utilisateurs de services bancaires en ligne en 2013². Plus de 86% des contacts entrants de la Société Générale par exemple s'exécutaient par les canaux numériques. Les enquêtes montrent aussi que les clients sont de plus en plus intéressés par une gestion de leurs comptes 100% à distance.

Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave (2014): L'impact du numérique sur les métiers de la banque, observatoire des métiers
<http://www.observatoire-metiers-banque.fr/media/serveur/etude+thematique+impact+num%C3%A9rique.pdf?rh=280253002956857041>

On trouve aussi: i) Un français sur 10 est client d'une banque en ligne, ii) les motivations sont économiques et pratiques, iii) 42% des clients d'une banque en ligne la considèrent comme leur établissement principal, iv) 7 clients sur 10 estiment qu'une banque en ligne pourrait devenir leur banque principale et v) 17% des clients projettent d'ouvrir un compte en ligne



Qu'en est-il pour la Tunisie ?

Face à ces changements, les acteurs du secteur bancaire tunisien devront se préparer à cette nouvelle donne en modernisant leurs activités par l'investissement dans le digital.

La lente modernisation des banques tunisiennes est due à la faiblesse de la concurrence malgré un nombre assez élevé de banque, l'accroissement de la rente financière émanant des bons de trésor, l'évolution de la société en général (exigences des clients, qualité des gestionnaires, le niveau d'éducation de la population etc.) et le manque de concurrence avec les banques étrangères en absence de la libéralisation des services bancaires

Une bonne partie des clients tunisiens aspire à l'accès de leur compte bancaire via une application mobile, à consulter les opérations bancaires mais, également, à effectuer des virements, à contacter son conseiller etc.

Cependant, cette transformation digitale est difficile et nécessite de la compétence et de l'intelligence collective. Pour assurer la mutation vers le digital, les acteurs du secteur bancaire tunisien doivent relever six principaux défis: i) Développer la culture du digital dans les régions de l'intérieur et dans le milieu rural pour éviter une fracture digitale, ii) adapter le système d'information des banques qui nécessite plus d'investissement, iii) gérer la concurrence de plus en plus importante entre les banques dans un contexte où les clients seront plus volatiles, mobiles et réactifs, ce qui menace la position de nombreuses banques sur le marché, iv) changer l'organisation interne des banques qui sera orientée sur le client, v) former de nouveaux profils d'ingénieurs pour s'adapter aux transformations du secteur et vi) compenser la baisse de la rentabilité des banques par l'accroissement de l'efficacité et la réduction des coûts.

Conclusion

Le numérique impactera les comportements des clients et des banques. Les transformations toucheront les organisations et les métiers de la banque et impacteront ainsi la distribution, le système d'information, l'organisation interne, les processus opérationnels, les ressources humaines, le marketing, la communication, le back office, le chargé de clientèle etc.

Plusieurs pays avancés assistent actuellement à la fermeture progressive des agences physiques, à une réduction de la fréquentation des clients et à une reconversion en agence numérique. Les acteurs tunisiens sont appelés à être vigilants et à anticiper ces changements permanents de leur environnement. Ils doivent posés les questions suivantes : Est-ce qu'on doit investir dans l'ouverture de nouvelles agences ? Est-ce qu'on doit investir dans les anciennes technologies et organisations qui vont devenir obsolètes dans quelques années ? Comment moderniser nos banques lorsque les incitations sont faibles puisque les résultats découlent essentiellement de la rente c'est-à-dire de l'acquisition des bons de trésor?

