

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de**

**Master**

**Spécialité: Digital finance and Banking Management**

**THEME:**

**Analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance  
financière des banques**

**Cas : Banque Extérieure d'Algérie (BEA)**

**Présenté par :**

Mlle Nihel OUDAINIA

Mlle Amira MAINA

**Encadrées par :**

Pr. Hassiba SELLOU

**Année universitaire : 2024/2025**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de**

**Master**

**Spécialité: Digital Finance and Banking Management**

**THEME:**

**Analyse de L'impact de la digitalisation sur la performance  
financière des banques**

**Cas : Banque Extérieure d'Algérie**

**Présenté par :**

Mlle Nihel OUDAINIA

Mlle Amira MAINA

**Encadrées par :**

Pr. Hassiba SELLOU

**Année universitaire : 2024/2025**

# Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
 <b>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA DIGITALISATION ET LA PERFORMANCE BANCAIRE.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction du chapitre 1.....</b>	<b>7</b>
Section 1 : La transformation digital dans le secteur bancaire : en jeux et perspectives.....	8
Section 2 : Le cadre conceptuel de la performance bancaire.....	40
<b>Conclusion du chapitre 01.....</b>	<b>61</b>
 <b>CHAPITRE 2 : ANALYSE PRATIQUE DE L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA BEA.....</b>	<b>62</b>
Introduction du chapitre 2.....	62
Section 1 : Les leviers de déploiement de la digitalisation au sein de la BEA.....	63
Section 2 : Étude économétrique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA.....	83
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>105</b>
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>106</b>

# *Dédicaces*

*À une âme qui ne m'a jamais quittée, à celle qui a toujours été une source de motivation dans toutes les étapes de ma vie...*

*Je dédie ce succès à la mémoire de mon grand-père Mizab El Hamil. Que son esprit veille toujours sur moi.*

*À ma grand-mère, Mizab Hafdia, pour sa tendresse, sa patience et son soutien constant.*

*À mes parents, Mizab Samira et Maina Djaâfar, piliers de ma réussite grâce à leur amour et leurs sacrifices silencieux.*

*À ma deuxième mère, Souad, et à son époux, Achi Hichem, pour leur générosité et leur soutien tout au long de mon parcours.*

*À leurs enfants, Khalil, Roufia, Abd El Ouadoud et Iline, que leur énergie continue d'éclairer nos vies.*

*À mon frère Fares et ma sœur Rana, pour leur amour et leur présence sans faille.*

*À ma binôme et amie Nihel, pour son écoute et sa loyauté tout au long de cette aventure.*

*À mon amie Jamila, pour sa bienveillance et son soutien précieux dans les moments difficiles.  
Enfin, je me dédie ce mémoire, fruit d'efforts, de sacrifices et De persévérance*

*Amira Maina*

# *Dédicaces*

*À mon père, Oudainia Djamel,*

*À toi, papa, qui as toujours été ma force tranquille. Ton regard rempli de fierté, même dans le silence, a été pour moi une source immense de motivation. Tu as porté sur tes épaules tant de responsabilités pour que je puisse marcher la tête haute, libre de rêver, d'avancer. Ta discrétion, ton courage et ton amour ont été les fondations de mon parcours. Merci pour tes sacrifices, pour ta patience, et pour cette foi inébranlable que tu as toujours eue en moi. Ce mémoire, c'est aussi le fruit de ton dévouement et de ta force.*

*À ma mère, Sonia,*

*Maman, mon refuge, ma lumière dans les moments d'ombre. Ton amour m'a enveloppée, protégée, et poussée à donner le meilleur de moi-même. Tu as été présente dans chaque instant, avec tes mots doux, ton énergie rassurante, et cette tendresse infinie qui ne faiblit jamais. Tu es celle qui m'a appris à me relever, à croire en mes rêves, et à ne jamais abandonner. Sans toi, ce chemin n'aurait pas eu la même couleur. Ce mémoire est imprégné de ta bienveillance, de ta force de cœur, et de tout l'amour que tu m'as offert*

*À ma petite sœur, halouma*

*Ta présence douce et ta joie spontanée ont souvent allégé mes journées les plus lourdes. Même sans toujours comprendre les défis que je traversais, tu étais là — avec un sourire, une parole innocente, un câlin au bon moment. Tu m'as rappelé l'essentiel, la simplicité du bonheur, et la beauté des petits gestes. Ce mémoire est aussi pour toi, en espérant qu'il t'inspire à croire en toi et à poursuivre tes rêves avec confiance.*

*À mon petit frère, Abed Rahman,*

*Je te dédie ce mémoire avec beaucoup d'affection, Et un jour, j'espère que tu le liras avec fierté. Pour qu'il soit un encouragement à réaliser tes rêves et à poursuivre ton parcours scolaire. Car au fond, je crois en toi, et je sais que tu as en toi la force d'aller loin.*

*À ma binôme Amira,*

*Plus qu'une partenaire de travail, tu as été une sœur de cœur sur ce chemin semé de défis et de moments inoubliables.. Merci pour ta présence lumineuse, ton amitié rare et précieuse, et pour tous ces souvenirs que je garderai à jamais dans mon cœur.*

*Nihel Oudainia*

# *Remerciement*

*Louange à Dieu, le Tout-Puissant, pour la santé, la force et la persévérance qu'Il nous a accordées afin d'entreprendre et d'achever ce mémoire.*

*Nous exprimons notre reconnaissance la plus profonde à Madame SELLOU Hassiba, dont l'encadrement ne fut pas seulement académique, mais également humain et inspirant. Par sa rigueur, sa patience exemplaire et sa bienveillance, elle a su semer en nous la confiance et la passion nécessaires pour avancer. Son implication généreuse et ses conseils éclairés ont marqué chaque étape de ce travail, et c'est avec un respect sincère que nous lui disons : merci.*

*Nous remercions sincèrement Monsieur BOUATELLI pour son aide et ses précieux conseils tout au long de ce travail*

*Nos remerciements vont également à Monsieur Ben Ameer, directeur de la direction , ainsi qu'à Monsieur Kadide, pour leur accueil chaleureux et leur soutien précieux,*

*Nous adressons une pensée toute particulière à Monsieur Benazou Amine, notre tuteur de stage, pour ses orientations pertinentes, sa disponibilité et ses conseils judicieux qui nous ont accompagnés avec bienveillance tout au long de notre expérience sur le terrain.*

*Enfin, nous tenons à remercier l'ensemble de nos enseignants pour leur encadrement, leur générosité et leur engagement, qui ont contribué à forger notre parcours malgré la lourdeur de leurs responsabilités académiques et professionnelles.*

## Liste des figures

<b>Figure N°1- 1: les composant de la digitalisation.....</b>	<b>11</b>
<b>Figure N°1- 2: les critères de la performance.....</b>	<b>43</b>
<b>Figure N°2- 1: Organigramme général de la banque extérieur d’Algérie (BEA).....</b>	<b>65</b>
<b>Figure N°2- 2: Organigramme de la direction des moyens de paiement.....</b>	<b>72</b>
<b>Figure N°2- 3: Evaluation mensuelle des virements et des ouvertures de comptes via l'application BEA Mobile de 2020 au 2025.....</b>	<b>74</b>
<b>Figure N°2- 4: Graphique de l’évolution des transactions via TPE de 2014 au 2024.....</b>	<b>76</b>
<b>Figure N°2- 5: Carte CIB Classique.....</b>	<b>77</b>
<b>Figure N°2- 6: Carte CIB Gold.....</b>	<b>78</b>
<b>Figure N°2- 7:évolution du nombres des commande de carte CIB de janv 23 - mars 24 .....</b>	<b>80</b>
<b>Figure N°2- 8: Evolution du nombre de retrait sur GAB entre janv23 - mars 24.....</b>	<b>81</b>



## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1- 1: les différents outils digitaux qui émergent actuellement dans le secteur bancaire.....</b>	<b>37</b>
<b>Tableau N°2- 1: Resultats des tests de statinnarité (ADF) des variables, avant différenciation.....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau N°2- 2: Résultats des tests de stationnarité (ADF) des variables après différenciation.....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau N°2- 3: Estimation des coefficients des variables explicatives sur le rendement des capitaux propres (ROE).....</b>	<b>97</b>
<b>Tableau N°2- 4: Estimation des coefficients des variables explicatives sur le rendement des actifs (ROA).....</b>	<b>101</b>

## **Liste des annexes**

<b>Annexe 01 : Résultats de la régression dynamique sur la variable ROE (Y1).....</b>	<b>121</b>
<b>Annexe 02 : Résultats de la régression dynamique sur la variable ROA(Y2).....</b>	<b>122</b>
<b>Annexe 03 : Préparation des données et transformation en séries temporelles sous R</b>	<b>123</b>

## Liste des abréviations :

<b>API</b>	Application programming interface
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>BNA</b>	Banque nationale d'Algérie
<b>CIB</b>	Carte interbancaire
<b>CNEP</b>	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance
<b>CPI</b>	Centre de précompensation interbancaire
<b>DAB</b>	Distributeur automatique de billet
<b>DMP</b>	Direction des moyens de paiement
<b>GAB</b>	Guichet automatique de billet
<b>GED</b>	Gestion électronique des documents
<b>IA</b>	Intelligence artificielle
<b>PME</b>	Petit et moyenne entreprise
<b>RGPD</b>	Règlement générale sur la protection des données
<b>ROA</b>	Return on assets
<b>ROE</b>	Return on equity
<b>RPA</b>	Robotic process automation
<b>SMS</b>	Short message service
<b>TPE</b>	Terminal de paiement électronique
<b>UAP</b>	Unité de traitement automatisé des paiements

# Résumé

La digitalisation représente aujourd'hui un levier stratégique majeur pour le développement du secteur bancaire. Elle ne se limite plus à la simple informatisation des services, mais constitue un véritable outil de transformation structurelle qui touche à la fois les processus internes, les modes de distribution, et les attentes des clients.

L'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire, à travers le cas concret de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Pour ce faire, une démarche empirique a été adoptée, reposant sur l'analyse des principaux services digitaux offerts par la BEA — notamment les cartes bancaires, les applications mobiles, et les guichets automatiques. L'approche méthodologique s'est appuyée sur une analyse économétrique des données internes, avec variables dépendantes le ROA (Return on Assets) et le ROE (Return on Equity), afin de mesurer l'effet des outils digitaux sur la performance financière de la banque BEA.

Les résultats obtenus révèlent des effets différenciés : si certains outils digitaux, comme l'application mobile BEA, montrent un impact positif modéré sur le ROA, d'autres tels que l'usage des cartes bancaires, n'ont pas démontré une influence significative sur la rentabilité financière. Ces constats suggèrent que la digitalisation ne garantit pas systématiquement une amélioration des performances, mais que son efficacité dépend de son intégration stratégique et de son adoption réelle par la clientèle. Sur cette base, plusieurs recommandations ont été formulées pour mieux aligner les initiatives digitales avec les objectifs de performance financière de la BEA.

**Mots clés :** digitalisation bancaire, performance bancaire, outils digitaux, indicateurs financiers, rentabilité bancaire

## الملخص

تمثل الرقمنة اليوم رافعة استراتيجية رئيسية لتطوير القطاع المصرفي. فهي لم تعد تقتصر على مجرد أتمتة الخدمات، بل أصبحت أداة حقيقية للتحويل الهيكلي لمس العمليات الداخلية، وطرق توزيع الخدمات، وتوقعات الزبائن.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على الأداء المالي للبنوك، من خلال دراسة حالة واقعية لبنك الجزائر الخارجي (BEA).

ولتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية تجريبية تركز على تحليل الخدمات الرقمية الرئيسية التي يقدمها بنك BEA ، مثل البطاقات البنكية، والتطبيقات المحمولة، وأجهزة الصراف الآلي. وقد استند النهج المنهجي على تحليل قياسي باستخدام بيانات داخلية، مع التركيز على متغيرين تابعين هما العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) ، من أجل قياس تأثير الأدوات الرقمية على الأداء المالي للبنك.

وقد كشفت النتائج عن تأثيرات متفاوتة: فبينما أظهرت بعض الأدوات الرقمية، مثل تطبيق BEA Mobile ، تأثيراً إيجابياً معتدلاً على العائد على الأصول، لم يُظهر استخدام البطاقات البنكية تأثيراً كبيراً على ربحية البنك. وتشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة لا تضمن بالضرورة تحسين الأداء المالي، بل إن فعاليتها تعتمد على مدى تكاملها الاستراتيجي وتبني الزبائن الفعلي لها. وبناءً على ذلك، تم تقديم مجموعة من التوصيات تهدف إلى مواءمة المبادرات الرقمية بشكل أفضل مع أهداف الأداء المالي لبنك BEA.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة البنكية، الأداء البنكي، الأدوات الرقمية، المؤشرات المالية، ربحية البنوك

# Abstract

Digitalization today represents a major strategic lever for the development of the banking sector. It is no longer limited to the simple computerization of services, but has become a true tool of structural transformation, affecting internal processes, distribution channels, and customer expectations.

The aim of this study is to analyze the impact of digitalization on banking performance, through the concrete case of the Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

To achieve this, an empirical approach was adopted, based on an analysis of the main digital services offered by BEA — including bank cards, mobile applications, and automated teller machines (ATMs). The methodological approach relied on an econometric analysis of internal data, with the ROA (Return on Assets) and ROE (Return on Equity) used as dependent variables, in order to assess the effect of digital tools on the bank's financial performance.

The results revealed mixed effects: while certain digital tools, such as the BEA mobile application, showed a moderately positive impact on ROA, others — such as the use of bank cards — did not demonstrate a significant influence on profitability. These findings suggest that digitalization does not automatically guarantee improved performance; its effectiveness depends on strategic integration and actual customer adoption. Based on this, several recommendations were proposed to better align digital initiatives with BEA's

**Keywords:** Banking digitalization, banking performance, digital tools, financial indicators, bank profitability

# **Introduction Générale**

La transformation digitale représente aujourd'hui un tournant fondamental dans le monde des affaires, et plus particulièrement dans le secteur bancaire. L'ère digitale a introduit de nouveaux paradigmes, bouleversant les modèles traditionnels de gestion, d'organisation et de relation client. Cette révolution digitale a imposé aux banques une remise en question de leurs pratiques, non seulement pour s'adapter aux exigences technologiques, mais aussi pour optimiser leur performance financière. En effet, la digitalisation ne se limite pas à la simple automatisation des services : elle implique une refonte totale de l'approche stratégique des institutions financières.

L'apparition des technologies de l'information et de la communication a créé de nouvelles attentes chez les clients, qui souhaitent désormais un accès rapide, sécurisé et personnalisé à leurs services bancaires. Les applications mobiles, les plateformes en ligne, l'intelligence artificielle et la blockchain sont autant d'innovations qui redéfinissent le paysage bancaire. Cette transformation digitale, bien que porteuse de promesses, engendre également des défis de taille. Elle nécessite des investissements conséquents en matière d'infrastructure, de cybersécurité et de formation du personnel. Par conséquent, les banques doivent adopter une gestion efficace de leur performance financière pour assurer une transition efficace et pérenne.

L'analyse de cette mutation digitale ne peut se faire sans un retour historique sur l'évolution du secteur bancaire. Dès le Moyen Âge, les premières formes d'activités bancaires ont émergé dans les grandes cités marchandes européennes, favorisées par l'essor du commerce. Progressivement, les services bancaires se sont structurés, avec l'apparition des lettres de change, des virements et des institutions financières. À l'époque moderne, de grandes familles, telles que les Rothschild ou les Mirabaud, ont contribué à la consolidation du système bancaire international, en participant activement au financement des États et au développement économique.

Au fil des décennies, le secteur bancaire a connu plusieurs phases majeures de transformation. Après la Seconde Guerre mondiale, de nombreux États ont procédé à la nationalisation de leurs principales institutions financières, dans le but de mieux encadrer leurs systèmes bancaires. Cette période de nationalisation a été suivie, dans plusieurs pays, par une phase d'expansion, marquée par l'obligation progressive du versement des salaires sur des comptes bancaires. Cette mesure a significativement élargi la clientèle bancaire, stimulant ainsi le développement de nouveaux produits et services.



La crise financière de 2008 a marqué un tournant dans la gestion du risque bancaire. Elle a mis en lumière la vulnérabilité des institutions face à l'interconnexion des marchés mondiaux. Les banques ont dû revoir leurs modèles économiques, renforcer leurs fonds propres et adopter des réformes réglementaires strictes, telles que les accords de Bâle II et Bâle III. Ces mesures visaient à améliorer la résilience financière du secteur face aux chocs systémiques. Dans ce contexte, la performance financière des banques est devenue un indicateur clé de leur solidité et de leur capacité à faire face aux turbulences économiques.

Aujourd'hui, à l'ère de la digitalisation, la question de la performance financière prend une dimension nouvelle. L'adoption des outils numériques a permis aux banques de réduire certains coûts opérationnels, d'améliorer la qualité de service et d'accroître leur efficacité. Cependant, cette transformation nécessite une vision stratégique à long terme, une capacité d'innovation continue et une gestion optimisée des ressources. Les investissements en technologies doivent être rentabilisés, ce qui impose une analyse fine de leur impact sur les résultats financiers.

En somme, la digitalisation constitue à la fois un levier de compétitivité et un défi pour les banques. Elle les pousse à revoir leurs méthodes de travail, à repenser leur relation avec les clients et à adapter leurs indicateurs de performance.

Dans les pays développés, cette transition numérique a été amorcée de manière précoce et massive. Les banques y ont investi dans des systèmes d'information sophistiqués, ont lancé des portails digitaux avancés, et intègrent désormais des solutions basées sur l'intelligence artificielle pour optimiser leurs opérations. À l'inverse, dans de nombreux pays en développement, notamment en Afrique, cette transformation reste progressive, bien qu'encourageante. L'Algérie ne fait pas exception à cette tendance. Le secteur bancaire algérien, longtemps perçu comme conservateur et dominé par une forte présence étatique, commence depuis quelques années à s'ouvrir aux défis de la digitalisation.

C'est dans ce contexte que la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), établissement public de premier plan, a initié plusieurs projets dans le domaine du numérique. Parmi les actions entreprises, on peut citer le développement d'une application mobile permettant aux clients d'accéder à leurs comptes et d'effectuer des opérations à distance, la généralisation de la carte interbancaire CIB, l'extension du parc des terminaux de paiement électronique (TPE), l'amélioration du réseau de guichets automatiques bancaires (GAB), ou encore la mise en place de services bancaires en ligne pour particuliers et entreprises. Ces projets traduisent une volonté

réelle de modernisation et une prise de conscience quant aux enjeux du digital pour l'avenir du secteur bancaire en Algérie.

Le choix de ce thème « l'impact de la digitalisation sur la performance financière bancaire » n'est pas fortuit. Il est motivé par l'actualité et la pertinence du sujet dans le contexte économique algérien actuel. Alors que les autorités encouragent l'inclusion financière, la bancarisation et la diversification de l'économie, la digitalisation se présente comme une opportunité stratégique pour améliorer l'accès aux services financiers, optimiser la gestion interne des banques et renforcer leur position concurrentielle. Or, malgré les projets digitaux initiés, les travaux de recherche portant sur la mesure de l'impact de cette digitalisation sur les indicateurs financiers des banques publiques restent rares et fragmentaires. D'où l'intérêt de cette étude, qui vise à combler une lacune dans la littérature existante.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser et d'évaluer l'impact de la transformation digitale sur la performance financière des banques. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure les initiatives digitales engagées par les établissements bancaires influencent leurs résultats économiques, en particulier en termes de performance financière.

Plus précisément, ce travail vise à :

- Identifier les leviers digitaux utilisés par les banques pour améliorer leur performance financière ;
- Évaluer l'efficacité des investissements technologiques sur la rentabilité bancaire ;
- Étudier la relation entre innovation digitale, satisfaction client et performance financière ;

Ces démarches incluent une analyse descriptive des outils digitaux adoptés par les banques, ainsi qu'une étude empirique fondée sur des données financières réelles, permettant d'évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière à travers des indicateurs mesurables.

Dans ce sens, nous avons formulé la problématique suivante :

**Comment la digitalisation impacte-t-elle la performance financière de la banque extérieure d'Algérie ?**

Pour cerner cette question principale, plusieurs interrogations secondaires seront abordées au fil du mémoire :

- Quels sont les outils digitaux actuellement utilisés par la BEA ?

- Comment mesurer concrètement l'effet de la digitalisation sur la performance financière ?
- Les services digitaux ont-ils un impact significatif sur les indicateurs financiers ?
- Quelles variables digitales influencent le plus la performance de la BEA ?
- Quelles sont les limites ou contraintes qui peuvent atténuer l'impact attendu de la digitalisation ?

À partir de ces interrogations, les hypothèses de recherche suivantes seront testées :

**Hypothèse 1 :** Les initiatives de digitalisation entreprises par les banques algériennes exercent une influence significative sur leur performance financière.

**Hypothèse 2 :** L'adoption et l'utilisation des outils digitaux contribuent positivement à l'amélioration de la performance financière des banques algériennes.

Pour répondre à notre problématique, nous procéderons dans un premier temps à une observation et une étude des outils digitaux et des stratégies de digitalisation adoptés par les banques algériennes, avec un focus particulier sur la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Cette première phase consistera en une analyse descriptive des pratiques numériques ainsi que de leur impact sur les indicateurs financiers clés.

Dans un second temps, nous analyserons et interpréterons les données financières réelles recueillies auprès de la BEA, afin d'évaluer quantitativement l'effet de la digitalisation sur sa performance financière. Par ailleurs, une étude descriptive sera réalisée à travers l'analyse statistique de l'évolution de certains outils digitaux proposés par la BEA, permettant de mieux comprendre leur adoption et leur influence potentielle sur la performance financière.

Notre travail sera organisé en deux chapitres principaux :

Le premier chapitre présentera le cadre théorique lié à la digitalisation bancaire et à la performance financière. Nous y aborderons les concepts clés tels que les outils digitaux, la transformation digitale, et les principaux indicateurs de performance financière.

Le deuxième chapitre portera sur l'analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA. Nous y réaliserons une étude descriptive sur l'évolution des outils digitaux proposés par la BEA, basée sur des statistiques réelles, ainsi qu'une modélisation économétrique afin d'évaluer l'impact quantitatif de la digitalisation sur la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Cette méthode permettra de mesurer

précisément la relation entre l'adoption des outils digitaux et les indicateurs financiers clés, tout en contrôlant l'influence d'autres variables explicatives.

Cette double approche nous permettra de vérifier nos hypothèses et de répondre à la problématique de manière approfondie.

Enfin, une conclusion sera dédiée à la synthèse des résultats obtenus à partir de l'analyse économétrique menée dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses avancées au début de ce travail, concernant l'effet des dispositifs digitaux sur la performance financière de la BEA.

**Chapitre 1 : Fondements  
théoriques de la digitalisation et  
la performance bancaire**

### Introduction du chapitre 1

Le secteur bancaire fait face aujourd'hui à des mutations profondes, impulsées par l'évolution rapide des technologies de l'information, l'intensification de la concurrence et la montée en puissance des nouveaux comportements des clients. Dans ce contexte dynamique, marqué par la dématérialisation croissante des services, la digitalisation s'impose comme une démarche stratégique incontournable pour les institutions financières. Elle transforme non seulement les outils et les processus, mais redéfinit également les modèles d'affaires, les relations avec les clients, et les critères de performance.

L'objectif de ce chapitre est de poser les fondations théoriques du travail de recherche, en analysant les deux concepts fondamentaux qui orientent cette étude : la digitalisation bancaire et la performance bancaire. Ces deux dimensions, bien que distinctes dans leur nature, sont aujourd'hui étroitement interconnectées. D'un côté, la digitalisation représente un levier de transformation structurelle, organisationnelle et technologique ; de l'autre, la performance bancaire incarne la finalité de toute démarche d'innovation, mesurant l'efficacité, la rentabilité et l'adaptabilité de l'organisation face aux défis du marché.

La première section du chapitre est consacrée à l'analyse de la transformation digitale dans le secteur bancaire. Elle débute par une clarification conceptuelle, distinguant les notions de numérique, digitalisation et transformation digitale, afin de mieux saisir l'ampleur du phénomène. Ensuite, elle aborde les outils digitaux adoptés par les banques, les canaux de distribution alternatifs, ainsi que les impacts profonds de cette évolution sur les services bancaires, la relation client, les processus internes et le modèle économique. Cette partie permet ainsi de mieux comprendre les transformations opérationnelles et stratégiques imposées par la révolution digitale.

La deuxième section se concentre sur la notion de performance bancaire. Elle examine les différentes dimensions qui la composent, notamment la rentabilité financière, l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et la satisfaction client. Dans un secteur fortement exposé aux transformations technologiques, la performance ne peut plus être réduite à des résultats comptables, mais doit intégrer la capacité de l'institution à exploiter les outils numériques pour optimiser ses opérations et renforcer sa compétitivité. Cette section fournit ainsi les repères conceptuels permettant d'évaluer la performance d'une banque dans un contexte marqué par la digitalisation.

En réunissant ces deux dimensions — digitalisation et performance — ce chapitre constitue une base conceptuelle essentielle pour la suite du travail, qui visera à évaluer empiriquement, à travers une étude de cas, l'impact des transformations digitales sur la performance réelle d'un établissement bancaire.

### **Section 1 : La transformation digitale dans le secteur bancaire : enjeux et perspectives**

Dans un environnement économique en perpétuelle mutation, les banques sont confrontées à des défis stratégiques d'adaptation et d'innovation. La transformation digitale, loin d'être un simple phénomène de modernisation, est aujourd'hui une nécessité incontournable pour répondre à ces enjeux. Portée par l'essor fulgurant des technologies numériques, elle redéfinit profondément les pratiques, les modèles d'affaires et les relations avec les clients.

L'objectif de cette section est de plonger au cœur de cette révolution digitale en explorant ses bases conceptuelles, ses impacts sur le secteur bancaire, ainsi que les outils indispensables qui la soutiennent. Nous commencerons par analyser les concepts fondamentaux du digital et de la digitalisation, en clarifiant les distinctions essentielles entre des termes souvent confondus, comme la numérisation et la transformation digitale. Cette première partie mettra en lumière comment ces notions constituent le socle des innovations modernes.

Nous poursuivrons avec une étude approfondie de la digitalisation dans le secteur bancaire. En examinant les technologies clés, les transformations des services bancaires et l'évolution des relations avec les clients, cette section permettra de mieux comprendre comment le numérique influe sur les stratégies des institutions financières. Nous explorerons également les défis majeurs tels que la cybersécurité et les résistances au changement organisationnel.

Enfin, la dernière partie s'intéressera aux principaux outils numériques qui accompagnent cette transformation. Des innovations comme l'intelligence artificielle, la blockchain, ou encore les applications mobiles redéfinissent les standards de l'industrie bancaire en combinant efficacité, personnalisation et sécurité accrue.

Cette section vise à offrir une vision globale et structurée des transformations digitales qui façonnent l'avenir des banques, tout en mettant en lumière les opportunités et les enjeux d'un secteur en constante redéfinition.

### 1.1. Fondements conceptuels du digital et de la digitalisation

Pour comprendre les enjeux de la transformation digitale, il est essentiel de revenir aux bases conceptuelles du digital et de la digitalisation.

Cette partie examine les notions fondamentales qui permettent de cerner l'impact du numérique, à savoir la définition du digital, les caractéristiques de la digitalisation, et les principes de la transformation digitale. Ces concepts servent de socle à la compréhension des changements observés dans le secteur bancaire.

#### 1.1.1. Définition du digital

En français, le mot « digital » désigne tout ce qui nécessite l'usage des doigts. Les origines du mot remontent au latin « digitalis » signifiant « épaisseur du doigt », lui-même dérivé de « digitus » signifiant « doigt ».

C'est de cette association avec les doigts que ce terme latin a également donné naissance au mot « digit » en anglais, signifiant « chiffre », et « digital », signifiant « se rapportant aux chiffres » ou « numérique ».<sup>1</sup>

#### 1.1.2. La digitalisation

La digitalisation constitue aujourd'hui un vecteur stratégique du développement organisationnel. Dès lors, il apparaît pertinent d'en approfondir l'analyse dans ce qui suit :

##### 1.1.2.1. Définition de la digitalisation

La notion de « digitalisation » peut être appréhendée à travers deux dynamiques principales. D'une part, l'évolution des technologies numériques, marquée par l'essor d'Internet, des réseaux sociaux, ainsi que le développement de nouveaux supports et logiciels. D'autre part, l'émergence de technologies mobiles qui transforment les usages et la gestion des données.<sup>2</sup>

Dans une acception plus restreinte, la digitalisation renvoie à tout ce qui relève du numérique, incluant l'informatisation des données et l'automatisation de leur traitement. Elle se traduit par la dématérialisation des documents et des processus de travail. Toutefois, avec

---

<sup>1</sup> Académie française. (2013, 7 novembre). *Digital. Anglicismes, néologismes & mots voyageurs*. Consulté le 2 mars 2025, sur <https://www.academie-francaise.fr/digital>

<sup>2</sup> BERRAHRAH, S. & BERREZIGA, A. (2021). État des lieux de la digitalisation au niveau des PME algériennes : Cas des PME de la ZAC Taharracht – Akbou. *Abaad Iktissadia*, Vol. 11, N° 2, pp. 629–653



l'évolution des technologies de l'information et de la communication, son champ d'application s'est considérablement élargi.

### 1.1.2.2. Les composantes de la digitalisation

Le passage aux digitales repose principalement sur les nouvelles pratiques générées par les technologies, en considérant leur progression rapide, le vaste public visé qu'elle englobe, y compris l'univers de l'entrepreneuriat, ainsi que les transformations qu'elles engendrent à divers niveaux.<sup>1</sup>

L'examen des scénarios de numérisation nous a amenés à caractériser ce concept par les éléments suivants : probabilité, automatisation, dématérialisation.<sup>2</sup>

#### ➤ Portabilité

L'un des traits essentiels du digitale est la « portabilité », aussi appelée « mobilité ». Effectivement, il est composé d'une série d'applications mobiles conçues avec des langages qui favorisent leur adaptation sur divers appareils allant des ordinateurs de bureau aux Smartphones et tablettes. Désormais, toutes les applications (commerciales, partage de documents...) sont accessibles sur des dispositifs portables, offrant ainsi un vaste champ de liberté d'utilisation.<sup>3</sup>

#### ➤ La dématérialisation

Les processus sont entièrement ou partiellement dématérialisés grâce aux applications numériques dans un contexte d'information ou de transaction, ce qui permet d'effectuer des processus sans aucune intervention humaine et sans avoir besoin de documents en papier. Les données sont enregistrées et par la suite traitées, avec un archivage complet des détails de chaque transaction. Le client contribue également à la génération de ses propres informations

En saisissant, par exemple, des renseignements relatifs à sa requête. La réalisation du service peut s'effectuer sur la base de ces informations digitalisées.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> HATIM, Youssef. (2025). Impact de la digitalisation des entreprises sur le contrôle de gestion (Mémoire de Master spécialisé en Gestion Financière Comptable et Fiscale). Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Agdal - Rabat.

<sup>2</sup> Autissier, D., Li, L., & Moutot, J.-M. (2015). Agir en mode delivery : Pour piloter les transformations avec agilité. Paris : Éditions Eyrolles

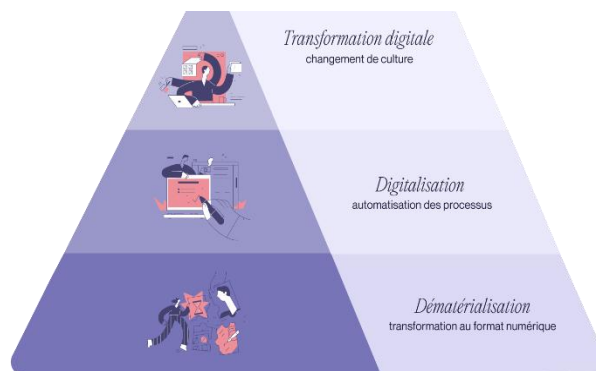
<sup>3</sup> Autissier, D. & Métais-Wiersch, E. (2016). La transformation digitale des organisations : Conduire et réussir le changement. Paris : Éditions Eyrolles. Parution le 13 octobre 2016.

<sup>4</sup> Autisser & Métais-Wiersch , op.cit., p 12

### ➤ L'automatisation

On la constate par l'augmentation de l'efficacité dans l'emploi des moyens de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières. Il est également possible d'ajouter l'amélioration des capacités de personnalisation et d'individualisation. Les actions sont exécutées automatiquement selon des règles de gestion dérivées de l'observation, ce qui permet une exécution rapide des étapes d'un processus.<sup>1</sup>

**Figure N°1- 1: les composant de la digitalisation**



Source : <https://troops.fr/blog/digitalisation-de-linterim/transformation-digitale-differences-digitalisation>

### 1.1.2.3. Les outils de la digitalisation :

Un outil digital : On caractérise un outil digital comme une solution technologique qui optimise, automatise ou améliore les tâches et les processus de travail dans le cadre d'une organisation.

En 2025, ces solutions pourraient inclure des applications web, des logiciels spécifiques à l'industrie, des plateformes en nuage ou des systèmes intégrés conçus pour répondre à des exigences particulières.

---

<sup>1</sup> HATIM, Youssef. (2025). Impact de la digitalisation des entreprises sur le contrôle de gestion (Mémoire de Master spécialisé en Gestion Financière Comptable et Fiscale). Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Agdal - Rabat.

De manière concrète, trois dimensions clés caractérisent les outils numériques<sup>1</sup> :

- Technologie : interfaces intuitives, architecture cloud, intégrations par API.
- Fonctionnelle : automatisation des procédures, collecte et traitement des données, travail collaboratif en temps réel.
- Opérationnelle : ajustement aux exigences métiers, capacité d'évolution, protection des informations.

### ➤ Les site web

Une plateforme en ligne est tout d'abord une vitrine et doit être soignée pour l'utilisateur. La perception qu'on a de l'image à la communication a un lien de cause à effet sur les services qui sont prédéfinis.

Il est comme un espace physique ordinaire et propre qui inspire confiance à l'utilisateur. De cette façon, une plateforme numérique moderne, intuitive et sécurisée incite les utilisateurs à s'impliquer encore plus tout en les rendant plus satisfaits.

À l'inverse, un site internet développé, compliqué à naviguer ou peu réactif, voire bien complet, peuvent ternir la réputation d'un établissement et dissuader les utilisateurs de solliciter leurs services. Aujourd'hui, la quasi-totalité des sociétés, grâce à l'évolution de la technologie, se dote de plateformes numériques.

Cependant, pour le faire, il leur faut des compétences particulières et des mises régulières, ce qui va de soi, pour s'assurer que l'accéssibilité et la sécurité demeurent intactes. C'est la raison pour laquelle le recours à des succursales de pour la numérisation est important.<sup>2</sup>

### ➤ Les applications mobiles

La limite des 50% d'utilisation mobile a été dépassée depuis 2016, ce qui signifie que le temps passé à naviguer sur les téléphones dépasse celui passé devant un ordinateur. Il est donc clair que la numérisation s'étend aussi au téléphone portable. Effectivement, il est envisageable de créer une interface mobile afin de collecter et de transmettre plus rapidement les informations de nos employés, tout en restant à proximité de nos clients grâce à leur téléphone mobile.

---

<sup>1</sup> Kward Education. (18 décembre 2024). Les outils digitaux : essentiels pour la transformation numérique des entreprises. Groupe Kward. sur : <https://kward.education/blog/les-outils-digitaux-essentiels-pour-la-transformation-numerique-des-entreprises>

<sup>2</sup> LHADJ MOHAND M., « L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance Financière d'une banque cas de la BNA agence 356 », Mémoire Master, Université de TIZI-OUZOU, 2021, P45.

Plusieurs possibilités se présentent à nous, il est envisageable de concevoir une application mobile ou un site web adapté aux smartphones. Cependant, il semble que la tendance s'oriente vers les applications web progressives, qui pourraient être une combinaison parfaite de ces deux architectures.<sup>1</sup>

### ➤ Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont désormais un élément essentiel pour maîtriser et accélérer son développement. Les tableurs Excel ne sont plus d'actualité, les exigences de performance changent constamment.<sup>2</sup>

### ➤ Newsletters et landing pages

La communication d'une entreprise est un élément essentiel pour l'accroissement de son chiffre d'affaires. De nos jours, une communication efficace, des instruments de qualité et une stratégie bien élaborée sont indispensables. Depuis plus de 15 ans, nous offrons des services de création de Newsletters et Landing pages dans le but de générer des contacts et par conséquent, des opportunités commerciales potentielles.

Les newsletters sont des courriels contenant du contenu organisé aux couleurs de la société, qui sont expédiés à une liste d'utilisateurs ayant préalablement souscrit pour les recevoir. Il est donc crucial que cette lettre d'information capte leur attention et qu'elle soit conçue dans une optique de conversion optimale. Les données qui en découlent, comme le taux de clics, le taux d'ouvertures, le taux de rebonds, etc., seront cruciales pour optimiser les campagnes à venir. Le contenu des bulletins d'information peut être modifié en fonction du public cible. Segmentation de l'audience selon des critères précis facilite l'orientation de la communication et augmente les chances de conversion.

Les landing pages sont des pages distinctes des sites web, conçues pour orienter le public vers une action spécifique. « Être rappelé », « s'abonner à l'infolettre », « s'enregistrer pour un

---

<sup>1</sup> Arcep, Conseil général de l'économie, Arcom, & Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). (2025, 19 mars). Baromètre du numérique 2025 : Équipements et usages du numérique. Communiqué de presse, sur : [https://www.arcep.fr/fileadmin/cru-1714402758/user\\_upload/21-25-version-francaise.pdf](https://www.arcep.fr/fileadmin/cru-1714402758/user_upload/21-25-version-francaise.pdf)

<sup>2</sup> BOUDIA, Farid. (2023). Digitalisation des opérations bancaires en Algérie : Cas BDL (Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, Département Sciences de Gestion).

événement », « télécharger une appli », « être dirigé vers une page web ». Il est donc essentiel d'offrir une expérience utilisateur améliorée pour obtenir la performance.<sup>1</sup>

### 1.1.2.4. Les enjeux de la digitalisation :

Dans l'ère numérique, avec 5 milliards d'utilisateurs en ligne (63% de la population globale) et une augmentation annuelle de 192 millions d'entre eux, l'influence du digital sur notre société et notre économie est incontestable.

Avec 4,62 milliards d'utilisateurs, les médias sociaux représentent une facette de cette mutation qui profite aussi au milieu professionnel. En effet, 80% des travailleurs notent un gain de temps dû à la digitalisation, et les sociétés consacrent 5,8% de leur chiffre d'affaires à leur transition numérique.

Au-delà de son rôle important dans l'économie et l'entrepreneuriat, la numérisation peut améliorer l'accès à l'information, aider à réduire le fossé numérique, favoriser l'intégration sociale et soutenir les efforts environnementaux en encourageant une transition verte.<sup>2</sup>

#### ➤ Enjeux stratégiques

La digitalisation pose plusieurs enjeux stratégiques importants pour le développement et les activités des institutions. À cet égard, trois éléments s'avèrent particulièrement importants.<sup>3</sup>

- **Réaction aux évolutions du marché et à la concurrence**

Le monde des affaires ne reste pas figé et, le premier enjeu qui en découle, est l'adoption de la digitalisation. La capacité d'une organisation à prévoir les besoins du marché ainsi que la rapidité avec laquelle elle modifie ses politiques est désormais possible grâce au cloud computing, l'intelligence artificielle, ou encore l'analyse de données. Ces éléments non seulement augmentent la compréhension des besoins clients, mais aussi fournissent un très puissant moyen de distinction sur le marché.

- **Recherche et conception de nouveaux produits/services**

---

<sup>1</sup> Alphalives. (n.d.). Agence de développement web & mobile sur mesure à Paris , de <https://www.alphalives.com>

<sup>2</sup> KwarK Education. (2024, 2 avril). Enjeux de la digitalisation : les 9 aspects cruciaux à considérer en 2024. Consulté le 10 mars 2025, de <https://kwarK.education/blog/enjeux-de-la-digitalisation-les-9-aspects-cruciaux-a-considerer-en-2024>

<sup>3</sup> Huet, J.-M. (2016). La transformation digitale : enjeux et bonnes pratiques. Paris : Eyrolles.

Un terme à la mode ne signifie pas nécessairement qu'il n'a pas au fond une grande portée. D'un autre côté, il s'agit sûrement d'un puissant acteur vers le succès à long terme. Avec la digitalisation, il est possible de parler de quasiment toutes les innovations qui peuvent être mises en place afin de réaliser de nouveaux services. Avec l'aide des outils digitales, une organisation peut transformer la création de nouvelles offres innovantes en une solution idéale, renforçant ainsi le degré de concurrence sur le marché.

- **Expansion vers de nouveaux marchés**

Un autre domaine où la technologie digitale apporte de nouvelles perspectives est la possibilité d'opérer au-delà des frontières traditionnelles. Ainsi, en accédant à un plus grand nombre de personnes, la digitalisation donne de l'influence non seulement à la croissance interne organisationnelle, mais stimule également l'expansion internationale à travers le monde. De plus, la combinaison de stratégies nécessaires et suffisantes pour chaque région contribue à l'extension optimale de l'impact de l'institution.

Par conséquent, il n'est pas possible d'éviter un instrument susceptible d'améliorer la compétitivité et d'apporter une croissance durable aux autorités, à savoir la mise en œuvre des outils numériques.

- **Enjeux organisationnels**

La transformation digitale représente une chance inestimable pour les entreprises de perfectionner leurs procédures internes. Elle rend automatiques, dématérialisés et rapides les processus tout en améliorant l'efficacité et minimisant les dépenses. Ce processus renforce la compétitivité des sociétés.<sup>1</sup>

Voici des exemples de processus d'affaires susceptibles d'être améliorés grâce à la digitalisation :

- Gestion des documents : Passage d'un système de gestion papier à un système électronique de gestion de documents (GED), offrant un accès accéléré, une sécurité accrue et une aisance dans le partage.

---

<sup>1</sup> Plus que PRO Solution. « Les enjeux de la transformation digitale pour les entreprises ». Consulté en avril 2025. Disponible sur : <https://www.plus-que-pro-solution.fr/en-savoir-plus/transformation-numerique/les-enjeux-de-la-transformation-digitale-pour-les-entreprises/>;

- Processus de recrutement : Déploiement de plateformes numériques de recrutement pour automatiser la présélection des postulants, orchestrer des entretiens vidéo et gérer les suivis en ligne.
- Gestion de la relation client (CRM) : Implantation de systèmes numériques CRM pour gérer les échanges avec les clients, comprendre leurs besoins et adapter les propositions.
- Processus de facturation : Automatisation de la facturation et du traitement des paiements, minimisant les erreurs, accélérant la procédure et perfectionnant le suivi financier.
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Digitalisation de la chaîne d'approvisionnement pour une visibilité accrue, une optimisation des stocks et une diminution des temps de livraison.
- Communication interne : Mise en œuvre d'outils de communication et de collaboration web pour améliorer le partage de données, la prise de décisions et le travail collaboratif, quel que soit l'emplacement des employés.
- Gestion des projets : Recours à des outils de gestion de projet pour organiser, surveiller et apprécier l'avancement, contribuant ainsi à améliorer la coordination et l'efficacité.

### ➤ Enjeux techniques

Les institutions sont confrontées à d'énormes problèmes techniques dans le processus de transformation digitale. Trois domaines d'activité peuvent être soulignés en particulier :

- La sélection et l'introduction de nouvelles technologies : en raison de l'évolution rapide et continue des outils, les acteurs économiques doivent faire des investissements soigneusement choisis. Il est à noter qu'il est judicieux de sélectionner les solutions offertes qui répondent le mieux aux besoins de gestion et stratégiques.<sup>1</sup>
- Maintenance et mise à jour des systèmes informatiques : Maintenir et mettre à jour les technologies de manière régulière aide uniquement à améliorer la sécurité et la qualité des données. Une telle gestion proactive des technologies permet aux utilisateurs de bénéficier d'une expérience numérique sûre et fiable.
- La cybersécurité et la protection des données : Alors que le monde continue de devenir de plus en plus interconnecté, il est important de prêter attention à la sécurité. Mettez en œuvre

---

<sup>1</sup> Le Masne, T. (2021). La transformation digitale des entreprises : plongez de l'autre côté du miroir. Éditions ENI, Collection DataPro

mesures de cybersécurité solides pour défendre les institutions contre les menaces en ligne et protéger les informations sensibles des clients.<sup>1</sup>

### ➤ **Enjeux humains**

Il est crucial de garder à l'esprit l'aspect de l'humanisation car, dans le processus de digitalisation, chaque écran et chaque clavier dissimulent en eux un nombre quelconque d'employés, de collaborateurs et de moteurs d'impact réels.

Il est clair que la digitalisation n'est pas seulement l'intégration de la technologie, mais elle va de pair avec l'engagement et le développement des équipes.<sup>2</sup>

- **Formation et développement des compétences digitales**

Il est important de garder à l'esprit l'aspect de l'humanisation car, dans le processus de digitalisation, chaque écran et chaque clavier dissimulent en eux un nombre quelconque d'employés, de collaborateurs et de moteurs d'impact réels.

- **Gestion du moral et de l'engagement des employés**

On constate que l'investissement dans une nouvelle technologie à lui seul ne suffira pas à réussir la transformation digitale de l'organisation ; l'accent devra également être mis sur l'amélioration des compétences. Investir dans la formation et le développement de ces compétences constitue un outil stratégique pour la pérennité de l'organisation. Ces nouvelles initiatives de formation avec un apprentissage structuré offrent aux employés une compréhension approfondie et la capacité d'utiliser les nouveaux outils de manière efficace et efficiente.

### **Gestion du moral et de l'engagement des employés**

L'un des principaux défis qui découlent d'une transition est l'incertitude qui y est liée. Il est fondamental de développer un milieu dans lequel les travailleurs se sentent appuyés, écoutés et respectés. Un dialogue ouvert et inclusif et une reconnaissance de leurs efforts pendant le processus de digitalisation peuvent améliorer leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

---

<sup>1</sup> Besson, M. (dir.). (s.d.). Entreprise du futur : Les enjeux de la transformation numérique (p. 14). Livre blanc, Institut Mines-Télécom.

<sup>2</sup> Idem, P15



- **Recrutement de talents spécialisés en digital**

La transformation digitale nécessite souvent un ensemble de compétences qui ne sont pas disponibles en interne. Cela rend le recrutement de talents numériques en dehors de l'organisation une tâche très importante. Plus important encore, avoir une stratégie de recrutement proactive aide à définir clairement l'étendue des compétences qui doivent être recherchées et à recruter efficacement les bons candidats par le biais de canaux contemporains appropriés.

- **Enjeux financiers**

La transformation digitale ne se limite pas seulement à la technologie, car elle doit également inclure des considérations économiques importantes.

La gestion de ces enjeux, en particulier de la manière dont ils sont abordés, peut avoir un impact sur le succès de la transformation.<sup>1</sup>

- **Financement de la transition digitale**

S'engager dans la transformation digitale demande des investissements, mais ces derniers sont très coûteux. S'ils portent tellement de bénéfices, en quoi est-ce si succulents ? Il s'agit de la vieille technologie et de l'utilisation des nouveaux systèmes et les moyens de paiement encore constituent de l'argent. Des crédits, des subventions ou des partenariats semblent être la solution pour amorcer ces dépenses sans fragiliser les finances de la société.

---

<sup>1</sup> Kwark Education, op. cit., consulté le 10 mars 2025.

- **Retour sur investissement des initiatives numériques**

L'évaluation du ROI des projets numériques a acquis une forte prééminence. Cette lecture ne se limite pas seulement à des résultats financiers, mais à la mesure des résultats en termes d'efficacité globale, de l'engagement client et de la compétitivité de la société dans son marché. La stratégie de veille, associée à l'astuce d'adaptive les lignes ultérieures, donne l'opportunité d'améliorer les résultats globaux de l'organisation et de parvenir à une rentabilité à long terme.

- **Gestion des coûts opérationnels**

Les coûts opérationnels sont directement touchés par les mesures de dématérialisation. Ces coûts se voient considérablement réduits au fur de l'utilisation et sont même annulés au fur de l'utilisation de l'argent et du temps avec des changements de technologie de coût.

- **Enjeux juridiques et de conformité**

Les enjeux juridiques de la digitalisation sont aussi importants que les enjeux technologiques et humains. Il est important de comprendre et de respecter le cadre juridique pour protéger les entreprises et leurs clients dans un monde numérique en constante évolution.<sup>1</sup>

- **Respect des réglementations spécifiques au secteur**

Tous les secteurs ont leurs propres lois les plus à jour et pour que chaque entreprise de finance, de santé ou de commerce puisse repeupler les normes si elle ne veut pas faire face à des sanctions et ou plusieurs plaintes de la part de ses clients.

- **Conformité avec les lois sur la protection des données**

De nos jours, la gestion des données a toujours fait l'objet de contrôle, grâce au RGPD et d'autres en matière de Protection de la Vie Privée. L'adoption de pratiques conformes aux obligations législatives permet de limiter les risques sur l'atteinte à la vie privée et donc renforcer la confiance des clients et diminuer l'exposition d'une entreprise à la poursuite en cas de non-respect des lois de certains pays.

---

<sup>1</sup> Kwark Education. Op cit . Consulté le 10 mars 2025.

- **Propriété intellectuelle et droits d’auteur**

Il existe en outre des enjeux relatifs à la protection des droits d’auteur. Avant tout, la sauvegarde des œuvres innovantes est cruciale, surtout dans un environnement où le partage de contenu est facilité. Afin de garder une longueur d’avance sur la concurrence, il est fortement recommandé de planifier la préservation et la protection des actifs.

- **Enjeux sociétaux et éthiques**

Il ne fait aucun doute que la digitalisation a un impact bien au delà du champ technologique et financier car elle s’inscrit dans la structure même de la société et le socle de ses valeurs.

Son impact sur le monde qui nous entoure est profond et exige une approche réfléchie et responsable.<sup>1</sup>

- **Impact sur l’emploi et les compétences**

La transformation digitale de l’entreprise est, à la fois, un bouleversement et une opportunité. Elle engendre la disparition de certains emplois mais aussi la création d’autres. Pour ces raisons, il est absolument impératif d’anticiper ces changements. Il ne suffit pas de modifier les relations d’affaires mais également d’attendre d’une entreprise qu’elle s’occupe de ses employés. L’accélération de la technologie nécessite la mise à jour des compétences professionnelles pour ainsi transformer l’incertitude en opportunité.

- **“Responsabilité sociale de l’entreprise (RSE)”**

Il est indéniable que la digitalisation est un puissant levier de la politique de responsabilité sociétale de l’entreprise. Non seulement, cela passe par la réduction de l’empreinte carbone de l’entreprise par l’optimisation de ses processus, mais aussi par la promotion de la diversité et de l’inclusion dans l’espace numérique. Lorsque la responsabilité sociétale est intégrée dans une stratégie de digitalisation, il en découle qu’on fait de son pied de société un citoyen responsable.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> OCDE (2019). L’avenir du travail. <https://www.oecd.org/fr/emploi/l-avenir-du-travail-9789264313706-fr.htm>;

<sup>2</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

- **Accessibilité et inclusion numérique**

Ne pas avoir accès aux technologies numériques ne doit pas être considéré comme un privilège mais comme un droit. Assurer l'accessibilité des services digitaux à tout le monde, y compris aux personnes plus âgées ou handicapées qui n'ont pas eu beaucoup d'expérience avec la technologie, représente toujours un défi. Ce principe ne se limite pas uniquement au fait de capturer de nouveaux segments de marchés, mais il montre aussi la volonté de construire une société plus équitable.<sup>1</sup>

- **Enjeux de sécurité**

La protection informationnelle est la clé afin de construire la confiance dans le monde digitale . Étant donné que le monde est en pleine digitalisation, prendre en considération les mesures de sécurité afin de protéger les sociétés et leurs clients devrait être un point primordial.

- **Sécurisation des transactions en ligne**

Dans le e-commerce, les clients s'attendent à ce que la sécurité de leurs informations soit bien garantie. Protéger cette sécurité ne constitue pas uniquement une obligation, il s'agit d'un vrai et ferme engagement. La protection de ces protocoles est à la fois ultra moderne, comme ceux qui protègent le cryptage et la vérification en deux étapes. Ils garantissent que toute tentative d'usurpation, de vol de données ou de fraude soit détectée.

- **Protection contre les cyberattaques**

Pour sûr, la cyberviolence est une menace constante qui plane sur notre société numérique. En mettant en œuvre de nouveaux dispositifs de sécurité ainsi que des logiciels avancés, il existe une opportunité pour de nouvelles formations axées sur le renforcement du système de défense. Informer les employés sur la manière de détecter et de neutraliser les attaques possibles aide à améliorer la résilience générale face aux attaques.

---

<sup>1</sup> Kwark Education. Op cit . Consulté le 10 mars 2025.

- **Gestion des risques liés aux données personnelles**

Les données reçoivent une représentation précise aussi intimidante que les documents juridiques. Extraire des détails peut nécessiter beaucoup d'efforts. Adhérer aux politiques aide à établir un environnement fiable et garantit une protection efficace des droits des clients ainsi que des employés.<sup>1</sup>

- **Enjeux de communication et de marketing**

La communication et le marketing numériques servent d'outils essentiels pour engager le public ainsi que pour renforcer l'image de marque. Il est important de maîtriser ces outils dans un écosystème numérique en perpétuelle évolution.<sup>2</sup>

- **Gestion de la présence en ligne et de l'E-Réputation**

La présence en ligne est essentiellement une carte de visite dans le monde numérique. Une gestion proactive de l'e-réputation contribue grandement à instaurer la confiance dans la marque, ce qui inclut la gestion des avis, la communication de crise et la fourniture d'informations de qualité.

- **Développement des Stratégies de Marketing digital**

Le marketing digital permet aux institutions de se concentrer sur des publics cibles et des segments de marché spécifiques de manière efficace. Comprendre les subtilités de divers canaux numériques et élaborer des stratégies sur mesure aide à obtenir de meilleurs résultats marketing et à fixer des objectifs.

- **Engagement Client et Gestion de la Relation Client à l'ère Numérique**

À tous les points de contact, les clients s'attendent désormais à des engagements fluides et sur mesure. Une approche centrée sur le client, bien définie et exécutée à l'aide de la technologie numérique, améliore l'engagement des clients et renforce la fidélité et la satisfaction envers la marque.

---

<sup>1</sup>Jean-Michel Huet, Op Cit, p 102

<sup>2</sup> Derrar, A., & Belkhir, D. O. (2019). Le rôle de la communication marketing dans les entreprises de service : Étude de cas de l'école de formation ISEC – Tlemcen. Les Cahiers du MECAS, 15(2), 111-120

### 1.1.3. La transformation digitale

La transformation digitale constitue un levier stratégique incontournable dans l'évolution des organisations. Afin de mieux en cerner les implications, nous allons en explorer les principales dimensions :

#### 1.1.3.1. Définition de la transformation digitale

La transformation digitale est l'intégration complète de la technologie digitale dans toutes les opérations commerciales. Il fait donc référence à l'intégration des dernières technologies dans la structure de travail (Brack, 2016). Hesse et coll. (2016) soutiennent que la transformation digitale implique des changements dans le modèle économique d'une entreprise provoquée par les technologies digitales, qui peuvent se refléter dans des changements dans les produits, les structures organisationnelles ou l'automatisation des processus. Ils ont également noté que ces changements sont visibles dans la demande accrue de médias en ligne, qui a entraîné un changement dans les modèles d'affaires à travers le monde.

De plus, Derridj et Amiar (2020) soulignent que la transformation digitale dans le domaine bancaire ne ce n'est pas produite par hasard. Cette incorporation du digital dans les activités journalières de la banque a été suscitée par divers facteurs et éléments.

Ils précisent également que ces éléments relèvent du domaine social, économique et technologique. Social en tenant compte des nouveaux comportements des consommateurs à l'ère digitale. Économique en raison de la concurrence intense générée par la digitalisation. Technologique pour les progrès de plus en plus raffinés dans le secteur financier globalement, en citant la Fintech. Par ailleurs, Nambisan et Watt (2011) mettent en avant que la révolution digitale n'en soit qu'à ses débuts. Nous en sommes actuellement à la première phase, la plupart des banques traditionnelles proposant à leurs clients des sites Web et des applications mobiles de haute gamme.

Ainsi, une autre option, notent-ils, consiste à intégrer pleinement le digital dans l'expérience mobile, les clients utilisant leur téléphone ou leur tablette pour effectuer toutes les transactions, de l'ouverture de nouveaux comptes à la résolution des litiges relatifs aux factures de carte de crédit, le tout sans se déplacer dans une agence en personne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>El Ouardighi, M., & El Amrani, R. (2020). L'impact de la digitalisation sur la performance logistique des entreprises marocaines. *Revue des Études et Recherches en Logistique et Développement (RERLED)*, 5, 45–60 .

### 1.1.3.2. La démarche de la transformation digitale

Dans son ouvrage « Ère numérique, nouvel âge pour l'humanité », G. Babinet évoque une véritable révolution numérique et distingue trois grandes étapes dans l'informatisation des sociétés.<sup>1</sup>

#### ➤ L'ère du matériel informatique (1945-1985)

Cette période est marquée par l'essor de l'informatique et la transition des documents physiques vers des formats numériques.

L'informatisation des tâches administratives, comme la comptabilité et la gestion des ressources humaines, s'est progressivement mise en place à travers des applications indépendantes.

À partir des années 1970, l'apparition des réseaux locaux a favorisé l'émergence des premiers systèmes d'information, renforçant ainsi la gestion des données et des processus organisationnels.

#### ➤ L'ère du logiciel (1985-2005)

L'essor des logiciels de gestion a permis une utilisation accrue des plateformes informatiques. L'apparition des progiciels de gestion intégrée (ERP) a marqué une avancée majeure en intégrant les différents systèmes informatisés des entreprises, facilitant la communication interne et la collaboration avec les partenaires externes.

Les années 1990 ont vu l'émergence du Web avec le lancement de la première plateforme en 1990, suivi par la création de Google en 1998 et des premiers réseaux commerciaux tels que Yahoo!, eBay et Amazon, marquant ainsi l'essor du e-commerce. Ces innovations ont profondément transformé l'économie, donnant naissance à une véritable économie numérique.

Les avancées technologiques se sont ensuite succédé rapidement, avec l'introduction du Cloud Computing en 2002, qui a révolutionné le stockage et la gestion des données en permettant aux entreprises d'accéder à des ressources et services à la demande via Internet. La

---

<sup>1</sup> Auvray, J-M. (2017), Définition et mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de type PMI/PME, ETI : proposition d'une démarche d'analyse et de Transformation. Ingénierie, finance et science

création de Face book en 2004, ainsi que le développement des terminaux mobiles et des services multi-écrans, ont également contribué à cette transformation numérique globale.

### ➤ L'ère de la donnée (2005 à aujourd'hui)

L'ère actuelle repose sur l'exploitation massive des données, communément appelée Big Data. Selon L. Bremme (2016), le Big Data désigne un volume considérable d'informations qu'aucun système classique de gestion de bases de données ne peut traiter efficacement. Cette explosion des données est alimentée par diverses sources, notamment le Cloud Computing, l'interactivité des réseaux sociaux et les échanges en ligne (e-commerce, GPS, e-mails, etc.).

L'omniprésence d'Internet avec le Web 2.0, combinée à l'essor des smartphones, a profondément transformé la société sur les plans économique et social. C'est dans ce contexte qu'émerge le concept de digitalisation, souvent confondu avec celui du \*numérique\*.

Or, la digitalisation représente une extension du numérique, avec une distinction fondamentale : Christophe Bénéit (2017) explique que « le terme numérique est davantage lié à la technique, tandis que le terme digital renvoie aux usages et à la valeur ajoutée pour l'utilisateur ». Ainsi, on parle de digitalisation d'une marque et de numérisation d'archives, et non l'inverse.<sup>1</sup>

La digitalisation ne se limite pas à l'adoption de nouveaux outils technologiques, elle incarne une transformation des usages et des pratiques. Comme l'affirme A. Dudézert (2018, p.2), « le terme digital évoque l'appropriation des technologies par les utilisateurs ».

Ce nouveau mode d'interaction place l'humain au centre du système, favorisant plus de mobilité, d'interactivité et une évolution organisationnelle marquée par une culture collaborative et l'émergence de nouvelles valeurs au sein des entreprises.

### 1.2. La digitalisation dans le secteur bancaire

Le secteur bancaire est l'un des domaines les plus impactés par la digitalisation. En intégrant des technologies modernes, les banques redéfinissent leur manière de fonctionner, d'interagir avec les clients et de concevoir des services.

---

<sup>1</sup> Auvray, J-M. op.cit p 40



Cette partie aborde les éléments clés de cette transition : les technologies utilisées, leurs effets sur les services bancaires, l'évolution de la relation client et les transformations majeures qui marquent le secteur.

### **1.2.1. Les Technologies Clés de la Digitalisation Bancaire**

Dans un contexte où l'innovation technologique redéfinit les usages et les attentes des clients, les institutions bancaires s'appuient sur des outils numériques avancés pour transformer leurs modèles opérationnels. Il convient dès lors d'examiner les technologies majeures qui soutiennent cette mutation :

#### **1.2.1.1. Technologies de la digitalisation bancaire**

La technologie constitue le fondement des valeurs ajoutées que les banques digitales exploitent pour satisfaire leurs clients. Par l'intermédiaire de la technologie, les consommateurs peuvent accéder à des services et produits financiers axés sur l'utilisateur, simples à utiliser, sûrs, sans difficulté, sans documents papier, économiques et accessibles à tout moment.

La technologie ainsi que les systèmes techniques sont essentielles à toutes nos actions et compétences. Au fil des deux dernières décennies, l'informatique a largement transformé la routine quotidienne des individus, les procédures commerciales et la fourniture de services. De plus, Mothibi et Rahulani (2021) précisent que les technologies fondamentales pour la banque numérique sont variées et jouent un rôle crucial dans la réduction des menaces de fraude.

Parmi ces avancées, on retrouve le Big Data et l'Intelligence Artificielle, qui facilitent le traitement des informations et améliorent l'expérience utilisateur par le biais de la personnalisation. L'automatisation intelligente, y compris la RPA, associée à l'IA, permet une automatisation rapide des processus commerciaux et accélère la transition numérique des institutions financières. L'informatique en nuage est également déterminant en aidant les banques à fonctionner de manière plus efficace, à lancer rapidement de nouveaux services et à mieux répondre aux attentes de leurs clients. Les API ouvertes favorisent l'innovation dans le secteur de la banque numérique et encouragent la collaboration entre banques et entreprises de technologie financière.<sup>1</sup>

Les technologies liées à l'identité numérique et à la biométrie fournissent des services bancaires simples et sûrs grâce aux fonctionnalités de reconnaissance biométrique. Ainsi, ils

---

<sup>1</sup> EJBARI, Ridouane. La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives. Mémoire de Master, Université Abdelmalek Essaâdi, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger. Page 6.

ajoutent que l'intégration de ces technologies permet aux banques numériques d'offrir des expériences client améliorées tout en diminuant les risques de fraude. Selon Saad (2019), le directeur des systèmes d'information de la Bourse de Casablanca, « des technologies comme l'intelligence artificielle, le Big Data, la Blockchain, l'analyse, la réalité augmentée, le cloud, etc., apportent de nouvelles valeurs ajoutées qui ont un impact positif sur les divers processus.<sup>1</sup>

### 1.2.1.2. Les canaux de distribution alternatifs

Il est essentiel de différencier le canal de la technologie dans le cadre des canaux de distribution alternatifs. Le canal fait référence à l'accès qu'a un client à un produit ou à un service financier, tandis que la technologie fait allusion aux outils techniques employés pour accéder à ces services. Le terme « canal de distribution alternatif » englobe une variété d'options que les clients peuvent désormais utiliser pour accéder à des services financiers.

Il est mentionné que l'évolution technologique a élargi les choix de canaux alternatifs, permettant aux utilisateurs de bénéficier de services sans avoir à se rendre dans une agence bancaire. Ces canaux incluent les distributeurs automatiques, le bancaire en ligne, les services avec un agent, les services de proximité, le banking mobile, et plus récemment, les portefeuilles électroniques ou mobiles.

Il est également précisé que ces canaux mobilisent des outils technologiques comme Internet, des applications pour mobiles ou des plateformes dédiées, permettant ainsi aux clients et aux agents des institutions financières d'accéder aux services bancaires. Ces systèmes sont intégrés au système bancaire central de chaque institution, ce qui facilite l'accès aux services au-delà des agences traditionnelles.

Ainsi, O'Keeffe, Bachman et Oyier soulignent que, dans le cadre des canaux de distribution alternatifs, les dispositifs sont les objets matériels avec lesquels les utilisateurs interagissent, tels que les téléphones portables, qui incluent des téléphones basiques, des téléphones avec plus de fonctionnalités et des smartphones. Ces derniers possèdent des capacités de traitement équivalentes à celles d'un ordinateur et sont adaptés aux applications complexes, fonctionnant avec divers systèmes d'exploitation comme Android, Windows et iOS, incluant également les tablettes.

En parallèle, Kalakota et Frei font remarquer que lorsque les banques intègrent et favorisent des canaux électroniques, et que les segments de clientèle évoluent, cela initie un

---

<sup>1</sup> EJBARI, Op .cit ., P7

changement où la structure de distribution s'ajuste à un nouveau cadre. Toutefois, ils précisent que cette transition ne se produira probablement pas instantanément, en raison d'obstacles et de contraintes temporelles. Par exemple, de nombreuses banques ont investi dans un vaste réseau d'agences qui pourrait devenir superflu si une majorité de leurs clients choisit d'utiliser des canaux électroniques.

De plus, ils soulignent que les clients peuvent conserver leur fidélité à leur banque actuelle et à son canal de distribution à cause des habitudes ainsi que des perceptions de risques sociaux, psychologiques et financiers liés au fait de changer de banque.<sup>1</sup>

### 1.2.2. L'Impact de la Digitalisation sur les Services Bancaires

La digitalisation a profondément transformé le paysage bancaire, bouleversant les modes de fonctionnement traditionnels. Cette évolution technologique a permis aux banques d'innover pour mieux répondre aux attentes croissantes des clients en matière de rapidité, d'accessibilité et de personnalisation des services

#### 1.2.2.1. La banque au cœur de la digitalisation

##### ➤ Evolution du modèle bancaire

La banque se transforme et embrasse une transition digitale afin de s'ajuster à son environnement commercial et aux nouvelles habitudes de ses clients et prospects. Cette mutation porte spécifiquement sur quatre axes majeurs : l'amélioration de l'expérience client, la révision des procédures opérationnelles, le changement des pratiques internes et la révolution du modèle économique de la banque (Béziade & Assayag, 2014).

Selon Lamirault et Collectif (2017), le digital a engendré un nouveau paradigme bancaire : connecté, intelligent, agile et social, où l'agence classique et le conseiller occupent une position modifiée dans la relation client. Ils précisent également qu'en adoptant pleinement le digital, les banques se sont transformées en « C.I.A.S. »<sup>2</sup> :

##### - Connectées

En accordant aux utilisateurs la possibilité de réaliser certaines opérations en ligne, les banques ont éliminé le temps coûteux pour gagner du temps précieux. Ainsi, le consultant peut

---

<sup>1</sup> EJBARI, Op .cit ., P7

<sup>2</sup> EJBARI, Op .cit ., P9

se concentrer sur des missions de conseil et d'interaction de proximité. L'agence devient un espace dédié aux services additionnels et à la consultance.

- **Intelligente**

Étant donné que la menace d'un utilisateur connecté et bien informé se transforme en une occasion pour les banques, celles-ci possèdent une quantité considérable de données sur leurs clients. Cette immense collection de données, connue sous le nom de Big Data, représente un enjeu crucial. L'objectif est de comprendre les attentes des utilisateurs afin de leur fournir les bons services et de créer des revenus additionnels.

- **Agile**

En raison de la digitalisation, il y a des améliorations en termes de productivité et une réduction notable des coûts, particulièrement grâce à l'introduction de méthodes de paiement entièrement digitale ou à la dématérialisation de certains documents. Alors qu'auparavant il était nécessaire de parapher et signer un dossier de plusieurs pages pour un prêt, aujourd'hui un simple clic suffit.

- **Sociale**

Après la crise financière de 2007, la méfiance envers le secteur a été renforcée. Les établissements financiers ont largement investi dans les réseaux sociaux avec un objectif clair mais puissant de restaurer leur image quelque peu altérée afin de reconquérir les consommateurs et employés futurs. De plus, Jean Michel, Saad et Bougrine (2021) mettent en avant que la transformation digitale incite les banques à réévaluer leur approche de distribution. S'orienter davantage vers le digitale ne signifie pas la disparition des agences. Les clients tiennent fortement à leur agence bancaire, cependant celle-ci doit évoluer pour adopter une nouvelle fonction, mêlant le meilleur de l'interaction humaine et du digitale.

- **Le changement dans le métier bancaire**

Pour s'ajuster à cette évolution numérique, le secteur bancaire a dû répondre à une tendance générale vers la digitalisation des comportements de consommation. Dans les sphères personnelle et professionnelle, le consommateur a façonné des habitudes de consommation avec le numérique, devenant ancré dans les nouvelles générations.

Dans un univers où l'hyper-connectivité domine, le consommateur a gagné en indépendance, en impatience et en exigences.<sup>1</sup>

La digitalisation a déclenché l'émergence d'une clientèle qui exige tout immédiatement. De nos jours, l'individu juge la qualité de service en comparant les prix des diverses offres ou en exprimant ses opinions sur des plateformes en ligne. Il s'agit d'une génération de clients qu'il est difficile de fidéliser, qui ne se soucie plus du tout du passage d'une banque à une autre. Le consommateur privilégie le meilleur rapport qualité-prix plutôt que les relations ou le service à la clientèle. Cela a radicalement modifié la relation entre le client et l'agence physique, qui a perdu un lien bien plus personnel. En effet, il est impossible pour les agences de rester compétitives face à cette accessibilité de services, où tablettes et smartphones permettent d'effectuer toute tâche administrative en quelques clics à tout moment.

Selon les statistiques d'une étude menée par McKinsey, la banque en ligne a connu une multiplication par trois de son utilisation au cours des trois dernières années. Simultanément, on observe une diminution de 30% des visites en agences physiques. De plus, en 2006, 40% des clients se rendaient en agence au moins une fois par mois, chiffre tombé à 26% en 2011, et qui se situe maintenant à 17% en 2018.

De plus, selon l'Observatoire 2013 sur la perception de la banque, mené par l'IFOP et la Fédération bancaire française, 17% des personnes interrogées affirment visiter leur agence bancaire plus d'une fois par mois, alors qu'en 2007, ce chiffre atteignait 69%. Cela indique une chute de 52 points, entraînant un affaiblissement significatif de leur rentabilité. De nombreux groupes bancaires doivent donc fermer un grand nombre d'agences et réduire le personnel dans celles qui restent.

Face à cette évolution digitale, les métiers du secteur bancaire sont contraints de s'adapter. De nouvelles attentes des clients émergent avec l'incorporation omniprésente de la digitale dans les opérations et la structure des banques. L'augmentation de la concurrence et l'automatisation des services ont formé une nouvelle manière de gérer la relation avec les clients, mettant l'accent sur la personnalisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Laffond, François. « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque », Revue Banque, RB , 2018

<sup>2</sup> Les Echos. (2013, 16 août). Pourquoi les Français se rendent-ils encore dans leur agence bancaire? Sur <https://www.lesechos.fr/2013/08/pourquoi-les-francais-se-rendent-ils-encore-dans-leur-agence-bancaire-327026>

Il est essentiel de reconsidérer l'approche commerciale pour reconquérir les clients à travers de nouveaux modèles relationnels, ainsi que par l'intégration d'agences innovantes et le développement de canaux de distribution, d'outils de vente visant à rétablir une proximité avec les clients et leurs besoins. En effet, le conseiller a vu sa fonction évoluer de deux manières. D'une part, il devient un conseiller généraliste ayant un portefeuille de clients, devant s'occuper d'une variété de demandes, et d'autre part, il devient un conseiller spécialisé, focalisé sur la gestion de demandes complexes et engageantes non accessibles via l'interface en ligne.<sup>1</sup>

### 1.2.3. La Digitalisation et la Relation Client

La digitalisation a bouleversé la manière dont les banques interagissent avec leurs clients, en plaçant la technologie au centre de la relation client. Cette transformation vise à offrir des services plus rapides, plus personnalisés et accessibles à tout moment, redéfinissant ainsi les attentes et les comportements des consommateurs.

#### 1.2.3.1. Le web au cœur de la relation client

À la suite de l'essor de la digitalisation, la toile est devenue un véritable outil d'optimisation de la productivité, notamment en facilitant la réorganisation interne des institutions bancaires et les relations avec les clients. De ce fait, les plateformes web des banques ont vu le jour.

Ali Elidrissi indique dans son essai que les établissements financiers doivent déployer une approche « multicanal » pour demeurer compétitifs face à leurs rivaux tout en satisfaisant les attentes des consommateurs. Internet, en particulier le site internet de la banque, permet d'accéder à de nouveaux segments de marché, de stimuler la demande et d'améliorer les relations avec la clientèle. Dans cette perspective, l'objectif d'un service virtuel est de fournir aux clients une assistance plus rapide, tout en leur proposant des solutions attractives et innovantes qui correspondent à leurs besoins. Maintenant, les clients peuvent gérer leur compte bancaire à partir de leur téléphone mobile et effectuer des virements sans se déplacer en agence.

En effet, les banques ont travaillé à s'ajuster à ces nouveaux canaux de distribution liés à la montée d'Internet. Ainsi, le site web des banques constitue un moyen efficace de maintenir un contact avec les clients, en particulier ceux qui ne visitent pas les agences. En outre, il facilite la collecte d'informations que le client fournit, ce qui permet de mieux répondre à ses besoins. Cette nouvelle approche transforme la relation traditionnelle entre la banque et le client, qui devient désormais celui qui communique ses informations à l'institution, contraignant cette

---

<sup>1</sup> Laffond, François. « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque », *Revue Banque*, n°783

dernière à offrir des services à forte valeur ajoutée pour fidéliser sa clientèle. Ainsi, le concept de satisfaction client s'appuie sur la personnalisation de la relation à travers des outils de profilage.

Les sites web des banques ont pris une importance cruciale pour la vente, car ils permettent d'établir un contact avec les consommateurs tout en offrant une portée mondiale. Ils représentent également un outil marketing essentiel permettant à la banque de faire connaître son identité, d'afficher son innovation et de se positionner sur le marché tout en renforçant son image de marque pour fidéliser les clients existants tout en attirant de nouveaux. Grâce à la publicité en ligne, les banques peuvent ainsi élargir leur audience, améliorer l'intégration de leurs produits sur le marché et promouvoir leur communication à travers divers supports comme des bannières, des en-têtes et des fonds de page.

En raison de ces avancées technologiques, les établissements financiers ont incité les personnes à recourir fréquemment à internet, ce qui leur a permis de réorganiser leur fonctionnement en se focalisant sur des tâches à forte valeur ajoutée comme le consulting ou la facilitation de prêts.<sup>1</sup>

### 1.2.4. Les principales transformations digitales de la banque

La transformation digitale maintenant un enjeu essentiel dans l'ensemble des secteurs, y compris celui des banques. Ce changement, qui implique l'incorporation de solutions numériques dans chaque aspect d'une organisation, transforme radicalement la façon dont les établissements financiers connectent avec leurs clients, coordonnent leurs fonctions internes et affrontent leurs rivaux.

À mesure que les désirs des consommateurs s'orientent vers davantage de rapidité, de souplesse et de simplicité, les banques classiques sont tenues de se réinventer afin de demeurer pertinentes dans un milieu de plus en plus influencé par les entreprises technologiques.<sup>2</sup>

#### 1.2.4.1. Optimisation de l'expérience client

Peu importe le secteur, la compétition actuelle devient de plus en plus intense. Afin de se distinguer, il est crucial d'offrir un atout supplémentaire. Parmi les éléments pertinents à considérer, la qualité du service client figure parmi les aspects les plus déterminants. En réalité,

---

<sup>1</sup> Dorion, Marie et Chaillie, Camille (2018). La digitalisation dans le secteur bancaire : Étude de l'impact de la digitalisation sur le comportement des consommateurs français dans le secteur bancaire. Mémoire de recherche, Master Gestion de Patrimoines, Paris School of Business

<sup>2</sup> Manageo. (2024, 4 octobre). La transformation digitale des banques : un tournant majeur. Blog Manageo.

proposer une expérience client novatrice et de haute qualité peut permettre de se différencier tout en attirant un public diversifié.

De nos jours, l'expérience client représente un critère clé dans le choix d'un établissement bancaire. En conséquence, celui-ci doit saisir les attentes contemporaines des clients et s'adapter à leur contexte en fournissant une assistance fluide et personnalisée.

Aujourd'hui, les utilisateurs de services bancaires s'attendent à pouvoir accéder immédiatement aux services en ligne, à interagir aisément sur différents canaux et à bénéficier d'une expérience sur mesure. Ils souhaitent des services bancaires opérationnels à tout moment, accessibles via leurs téléphones mobiles ou tablettes. La digitalisation permet aux établissements bancaires de satisfaire ces besoins en proposant une meilleure communication, notamment l'utilisation des différents canaux de communication actuels : téléphone, email, SMS, réseau social, site internet, des applications intuitives, des services d'aide instantanée avec des chatbots et un meilleur contrôle dans la gestion de leurs comptes.

La création de ces divers outils de communication contribue également à l'amélioration de la connaissance des clients pour les institutions bancaires. En effet, des programmes comme les CRM adaptés au service à la clientèle permettent au secteur financier de mieux gérer leur clientèle et de recueillir diverses informations dans le but d'enrichir leur compréhension des clients. Ces données sont essentielles pour anticiper plus efficacement les besoins et offrir le service le plus approprié en fonction des attentes des clients. Être à l'écoute des consommateurs est donc un aspect crucial pour les banques qui aspirent à enrichir l'expérience client.

Avec l'avènement du digitale, la nouvelle fonction des spécialistes du marketing dans le secteur bancaire consiste à rassembler toutes les données clients accessibles via divers dispositifs numériques et sites bancaires, afin de créer une base de données cohérente. Cela conduit à une meilleure connaissance des clients. Ce terme, principalement utilisé dans le champ du marketing digital, est désigné sous le nom de big data.

Le Big Data joue un rôle clé dans l'amélioration de la connaissance, et par conséquent, de l'expérience client. Une analyse approfondie des comportements des consommateurs permet d'ajuster de manière plus appropriée les offres, transformant ainsi une approche standardisée en une expérience véritablement personnalisée. On peut identifier trois types de données échangées :

- entre individus (communications par courriel, interactions sur les réseaux sociaux),



- entre individus et appareils (historique de navigation, cookies, archives),
- entre appareils (GPS, caméras). <sup>1</sup>

Les banques sont désormais amenées à être de plus en plus compétitives et comparatives, non seulement en ce qui concerne la performance financière ou l'image de marque, mais également en ce qui touche la relation client. L'expérience client deviendra un facteur clé de la satisfaction des clients et du taux de recommandations. Ainsi, pour conserver leur compétitivité, les banques classiques doivent optimiser l'expérience client en offrant des services sur mesure.

### 1.2.4.2. Modification des processus opérationnels

Le principal défi auquel les banques d'aujourd'hui sont confrontées (mais sans s'y limiter) est de répondre aux besoins des clients en matière d'immédiateté et de rapidité. Dès lors, la simplification des processus (inscription, traitement des demandes&) qui impliquent la plupart du temps des automatisations devient cruciale.

Le développement de la relation client n'est pas le seul élément qui a été induit par la transformation digitale au sein du secteur bancaire. Les processus opérationnels ont eux aussi été impactés dernièrement. Les modifications observées au niveau opérationnel sont de deux ordres. Une automatisation des opérations récurrentes et une dématérialisation des dossiers de travail (Lemoine, 2014).

La transformation digitale d'une banque implique donc une évolution significative des processus internes. Deux axes peuvent être distingués :

- L'automatisation : elle permet une fluidité, une simplification et un gain de temps considérable pour la banque. Celle-ci entraîne un gain quantitatif et qualitatif dans le traitement des opérations. Cette automatisation des tâches simples permet de transférer de la charge de travail vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

La dématérialisation : elle a pour but de renforcer la qualité de services. Plusieurs démarches s'offrent ici aux établissements bancaires telles que le tri et la distribution des courriers en version électronique, l'indexation automatique des documents ou encore la création d'archives électroniques via une GED (Gestion Electronique de Documents). Cette dématérialisation

---

<sup>1</sup> Hedjar, S. (2021). La digitalisation dans les banques publiques : Entre avantages et inconvénients, cas de la BNA direction régionale de Tizi-Ouzou (Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion).

couplée à une automatisation des processus réduit les risques, accroît la sécurité et permet une meilleure traçabilité des opérations.<sup>1</sup>

### 1.2.4.2. Le changement organisationnel

Qui évoque la digitalisation, évoque également la structure de la banque. C'est pourquoi les établissements bancaires instaurent de manière croissante des systèmes de gouvernance numériques, visant principalement à favoriser l'innovation des employés et à encourager une adaptation culturelle.

L'intégration de la digitalisation transforme essentiellement les institutions qui l'acceptent, tant sur le plan de leur organisation interne que de leurs méthodes opérationnelles. Une des choses touchées par cette transformation numérique est le partage d'information. Le défi consistant à atteindre une agilité sans précédent, les membres de l'équipe, en particulier les responsables de la clientèle, doivent avoir accès aux données souhaitées dans les délais les plus courts possibles.

Pour améliorer leur réactivité, les banques doivent communiquer l'information plus rapidement et de manière plus étendue. Par conséquent, de nouveaux outils peuvent être mis en œuvre : réseaux sociaux bancaires, systèmes de messagerie instantanée ou mises à jour des dispositifs disponibles pour les employés, comme les ordinateurs portables, les tablettes ou des applications tierces. Néanmoins, les banques doivent se conformer à des normes réglementaires et de sécurité particulièrement stricte concernant l'utilisation d'équipements personnels en tant qu'outils de travail, ce qui freine ainsi le déploiement de ces nouvelles solutions.

Ces appareils personnels, connectés au réseau interne de la banque, transportent des fichiers, conservent des courriels, et bien davantage encore. Ces pratiques sont susceptibles de nuire à la sécurité informatique de l'institution.<sup>2</sup>

### 1.2.4.3. Évolution modèle économique de la banque

Le secteur bancaire est en train de réévaluer son modèle économique pour s'adapter à l'écosystème contemporain. Les fluctuations du marché dues à l'émergence de nouveaux concurrents, notamment les fintechs, conjointement à une rentabilité en déclin dans leur

---

<sup>1</sup> <https://www.audros.fr/automatisation-digitalisation-processus-metiers/>;

<sup>2</sup> HEDJAR, S. (2021). La digitalisation dans les banques publiques : Entre avantages et inconvénients, Cas de la BNA direction régional de Tizi-Ouzou ; Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,

domaine, ont poussé les banques à réinventer leurs stratégies afin de rivaliser efficacement. Elles se dirigent désormais vers une offre de services étroitement liée à leurs produits.

Les établissements bancaires sont amenés à réexaminer leur façon d'élaborer des produits et de les distribuer. Il leur est également essentiel d'offrir un éventail de services davantage personnalisés qui répondent aux besoins spécifiques de leurs clients, condition nécessaire pour une transformation radicale de leur modèle économique.

Il est crucial pour les banques de s'appuyer sur un réseau de partenaires externes pour envisager des solutions complètes, dépassant la simple offre bancaire, afin d'enrichir leur gamme de produits et de services. L'open banking représente en effet un changement profond, et les banques commencent à opérer en tant qu'« intégrateurs distributeurs ». Leur objectif : délivrer à leurs clients un contenu structuré et de qualité supérieure. Parallèlement, une autre dimension de l'évolution du secteur bancaire se situe dans la diversification de leurs activités par l'ajout de nouveaux produits et services numériques. « Redéfinir le service, c'est proposer un modèle économique novateur qui intègre pleinement les innovations et répond aux attentes contemporaines des clients »<sup>1</sup>

Les banques doivent davantage exploiter les données qualitatives et transactionnelles de leurs clients, avec le consentement de ces derniers, pour affiner leurs recommandations. Cela implique bien entendu de tirer parti des informations échangées avec leur réseau de partenaires par le biais de l'API Open Bank, d'intégrer le big data, ainsi que d'adopter des approches marketing telles que la méthode persona. Cette dernière consiste à établir un profil type représentant les aspirations de la banque, étant une illustration fictive d'un individu d'un groupe ayant des comportements et des motivations similaires. Une fois qu'un client type a été identifié, la banque peut optimiser la création de ses produits et services, qu'il s'agisse de sites web ou d'applications.

Repenser son modèle économique revient à formuler une vision stratégique éclairée, mettre en place un plan d'action défini, ainsi que des objectifs collectifs et partagés, lesquels se manifestent dans l'optimisation du réseau d'agences, la modernisation des systèmes d'information, l'offre de services et produits numériques, et l'amélioration de ceux-ci selon les préférences des clients.

---

<sup>1</sup> HEDJAR, S ; Op Cit ; (2021).

### 1.3. Les principaux outils de la digitalisation bancaire

L'évolution rapide des technologies numériques et digitale a profondément transformé le secteur bancaire, entraînant une refonte complète des interactions entre les banques et leurs clients. L'essor du digital a non seulement amélioré l'efficacité opérationnelle des établissements financiers, mais il a également révolutionné l'expérience client en proposant des services plus accessibles, rapides et personnalisés. Désormais, les banques intègrent divers outils numériques à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs agences afin d'optimiser la gestion des flux clients, enrichir la relation bancaire et proposer des solutions innovantes adaptées aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée et exigeante.

Grâce aux avancées technologiques, il est désormais possible de diffuser en temps réel des informations ciblées sur les offres bancaires, d'annoncer des actualités institutionnelles et de proposer des services interactifs qui renforcent l'engagement du client. L'installation d'écrans interactifs, de bornes de services ou encore d'applications mobiles dédiées permet non seulement d'informer, mais aussi de divertir les clients en cas d'attente et d'améliorer leur satisfaction en recueillant instantanément leurs retours via des enquêtes numériques.

Au-delà de l'amélioration de l'expérience en agence, ces outils digitaux s'inscrivent dans une logique de digitalisation globale des services bancaires, visant à fluidifier les parcours clients et à renforcer la proximité entre la banque et ses usagers. La personnalisation des services grâce à l'intelligence artificielle, l'intégration de la biométrie pour une authentification sécurisée ou encore l'essor des chatbots pour un accompagnement instantané illustrent parfaitement cette transformation digitale qui redéfinit les standards du secteur bancaire.

Dans cette optique, nous explorerons les différents outils numériques qui émergent actuellement dans le secteur bancaire :

**Tableau N°1- 1: les différents outils digitaux qui émergent actuellement dans le secteur bancaire**

Les outils	C'est quoi ?
Les cartes bancaires	Ce sont des moyens de paiement associés à un compte bancaire. Elles permettent de régler des achats dans les commerces, effectuer des paiements en ligne ou retirer de l'argent au distributeur. On distingue plusieurs types de cartes : carte de débit, carte de crédit et carte prépayée.
Site bancaire	Il s'agit d'un site internet sécurisé mis à disposition par la banque pour ses clients. Il permet de consulter ses comptes, effectuer des virements, payer des

	factures et gérer des opérations bancaires. Les sites bancaires sont accessibles depuis un ordinateur ou un appareil mobile.
<b>Application bancaire</b>	Une application mobile conçue par la banque pour faciliter l'accès aux services bancaires. Elle permet de consulter son solde, réaliser des transactions, gérer des cartes bancaires et parfois bénéficier de services supplémentaires comme des notifications en temps réel.
<b>Le SMS Banking</b>	Service bancaire permettant d'effectuer certaines opérations bancaires simples via l'envoi et la réception de messages SMS. Par exemple, vous pouvez recevoir des alertes sur le solde du compte ou effectuer des demandes de mini-relevés de transactions.
<b>Le Courrier Électronique (E-mail Bancaire)</b>	Moyen de communication utilisé par les banques pour transmettre des informations, confirmations de transactions ou notifications importantes. Les e-mails peuvent inclure des relevés bancaires, des offres promotionnelles ou des mises à jour de sécurité.
<b>Terminal de paiement électronique (TPE)</b>	Appareil utilisé par les commerçants pour accepter les paiements par carte bancaire. Le TPE est connecté au réseau bancaire pour autoriser les transactions et garantir la sécurité des paiements. Les modèles modernes acceptent souvent les paiements sans contact et mobiles.
<b>Distributeur automatique de billet (DAB) / Guichet automatique de billet (GAB)</b>	Machines installées par les banques ou institutions financières pour permettre aux clients de retirer de l'argent, consulter leur solde, déposer de l'argent ou effectuer des opérations comme le paiement de factures dans certains cas. Le DAB/GAB fonctionne généralement avec une carte bancaire et un code PIN.

**Source : élaborée par nos-soins à l'aide des document internes de la BEA**

La transformation digitale représente un enjeu majeur pour le secteur bancaire, bouleversant les modèles traditionnels et offrant de nouvelles perspectives pour répondre aux attentes des clients.

Au fil de cette section, nous avons exploré la transformation digitale, un levier stratégique incontournable pour les banques modernes. Nous avons commencé par poser les bases conceptuelles du digital et de la digitalisation, en mettant en évidence la distinction essentielle entre numérisation et transformation digitale. Cette compréhension a révélé l'importance d'intégrer ces concepts dans le cadre organisationnel pour accompagner les changements actuels.

En approfondissant la digitalisation spécifique au secteur bancaire, nous avons découvert son impact majeur sur les services bancaires, les relations client et la compétitivité

des institutions financières. Les technologies clés et les transformations qu'elles ont initiées montrent à quel point le numérique redéfinit les standards de l'industrie bancaire.

Enfin, nous avons mis en lumière les principaux outils de la digitalisation bancaire, qui jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la sécurisation des données. Ces innovations, comme l'intelligence artificielle et la blockchain, démontrent la capacité des banques à répondre aux défis d'un environnement économique en constante évolution.

Cette section a permis de comprendre que la transformation digitale n'est pas seulement une évolution technologique, mais une redéfinition complète du modèle bancaire. Elle offre aux banques l'opportunité de rester compétitives tout en répondant aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée et exigeante. En embrassant cette révolution, les banques peuvent s'inscrire durablement dans une dynamique d'innovation et de croissance.

### **Section 2 : Le cadre conceptuel de la performance bancaire**

Le secteur bancaire connaît aujourd'hui de profondes mutations, sous l'effet de multiples pressions économiques, technologiques et réglementaires. Face à un environnement hautement concurrentiel, marqué par l'émergence de nouveaux acteurs digitaux et l'évolution constante des attentes des clients, les établissements bancaires sont contraints de repenser leur modèle économique afin d'assurer leur pérennité. Dans ce contexte, la performance bancaire s'impose comme une notion stratégique centrale, à la croisée des enjeux de rentabilité, d'efficacité opérationnelle, de résilience et d'innovation.

La performance d'une banque ne peut plus être réduite à ses seuls résultats financiers. Elle englobe désormais une diversité de critères, incluant la qualité des services, la gestion des risques, la solidité de la gouvernance, et de plus en plus, sa capacité à intégrer les technologies numériques pour créer de la valeur. La digitalisation, en particulier, transforme en profondeur les modes de fonctionnement du secteur bancaire : elle redéfinit les processus internes, modifie les canaux de distribution et favorise l'émergence de nouvelles pratiques de consommation financière. De ce fait, elle exerce une influence directe sur les différents aspects de la performance bancaire.

Cette section a pour objectif d'établir un cadre conceptuel permettant d'appréhender cette notion complexe. Dans un premier temps, la Section reviendra sur les généralités relatives à la performance bancaire, à travers ses définitions, ses critères et ses déclinaisons spécifiques. Puis analysera les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance des banques ainsi que les facteurs internes et externes qui en influencent l'évolution. Enfin, l'étude de l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire, en mettant en évidence cinq dimensions clés : l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'accessibilité et la satisfaction client, la gestion des risques, l'innovation, ainsi que l'inclusion financière.

#### **2.1. Généralité sur la performance bancaire**

Dans cette section, nous aborderons les généralités sur la performance bancaire en commençant par définir le concept de performance, avant d'explorer ses principaux critères et types. Enfin, nous mettrons en lumière les spécificités de la performance dans le secteur bancaire.

### 2.1.1. Définition de la performance

La performance est une notion très vague, c'est le résultat obtenu par une organisation lorsqu'elle atteint ses objectifs. Elle se mesure en comparant ces résultats avec les attentes fixées ou les résultats précédents.

L'origine du mot performance date du 13ème siècle, et proviens de l'ancien français « parformer »

La performance dépend du point de vue de ceux qui l'évaluent et peut concerner différents aspects comme les coûts, la qualité ou la satisfaction des acteurs impliqués.<sup>1</sup>

Pour Philippe LORINO, il définit la performance comme étant « tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément ». Elle est aussi « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ».<sup>2</sup>

Le terme "performance" peut avoir quatre significations principales dans le langage courant :

- **Les résultats de l'action** : La performance désigne ici les résultats obtenus à la suite d'une action, évalués à l'aide d'indicateurs comparables à des références précises.
- **Le succès** : La performance est perçue comme la réussite ou l'obtention de bons résultats, que ce soit pour un individu ou une organisation.
- **L'action** : La performance ne se limite pas uniquement aux résultats, elle englobe également les actions mises en œuvre pour les atteindre.
- **La capacité** : Dans ce sens, la performance fait référence au potentiel, à l'aptitude ou au pouvoir d'accomplir une tâche avec efficacité.

La performance peut être étudiée dans plusieurs secteurs, à savoir le secteur financier, économique, social, organisationnel, technique, managériale, stratégique, commercial et global.

De façon générale, la performance correspond à un résultat mesurable obtenu dans un contexte de compétition. Selon Machesnay la performance représente « le degré de réalisation du but recherché et préfixé par une entreprise ». Dans une entreprise, elle reflète le niveau d'atteinte des objectifs fixés.

---

<sup>1</sup> B. DORIATH et C. GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », éd. DUNOD, Paris, France, 2005, P :166.

<sup>2</sup> BELHAMZI Amina, « Système de mesure des performances des agences bancaires (cas de la CNEP Banque) », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme supérieur des Etudes Bancaires (D.S.E.B), Ecole supérieure de Banque, Alger, Algérie, 2003, P :18.



Une entreprise est dite performante lorsqu'elle est à la fois :

- **Efficace** : si elle atteint les objectifs définis, en supposant qu'un objectif ait été préalablement établi et que le résultat obtenu ait été mesuré ou estimé.
- **Efficiente** : si elle utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses objectifs.

La performance dépend non seulement de la motivation, mais aussi de divers autres facteurs.<sup>1</sup>

### 2.1.2. Les critères et types de la performance

#### 2.1.2.1. Les critères de la performance

Le concept de performance est un terme large qui englobe à la fois l'évaluation d'un résultat et les moyens utilisés pour l'obtenir. Il ne se limite pas uniquement au résultat final, mais prend également en compte les conditions et les objectifs fixés lors de sa réalisation.

La performance repose principalement sur trois notions clés : **l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.**

L'efficacité désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés, tandis que l'efficience consiste à atteindre ces objectifs en optimisant les ressources utilisées. Bien qu'étroitement liées, ces deux notions sont distinctes, car une organisation peut être efficace sans être efficiente, et inversement.

L'effectivité représente l'adéquation entre les objectifs définis et les besoins réels, renforçant ainsi la performance globale de l'organisation.

#### ➤ **L'efficacité**

L'efficacité consiste à atteindre ses objectifs en mobilisant les moyens nécessaires de la meilleure façon possible.

En se demandant si l'objectif a été atteint, une autre question se pose : existe-t-il une méthode plus efficace pour obtenir les mêmes résultats ? L'efficacité évalue donc le lien entre

---

<sup>1</sup> LEBOYER .C, « la motivation dans l'entreprise (Modèles et stratégies) », Edition d'Organisation DUNOD, Paris, France, 1997, p :75.

les efforts fournis et les résultats obtenus. Ainsi, plus les résultats se rapprochent des objectifs fixés, plus le système est jugé efficace.<sup>1</sup> Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

### ➤ L'efficience

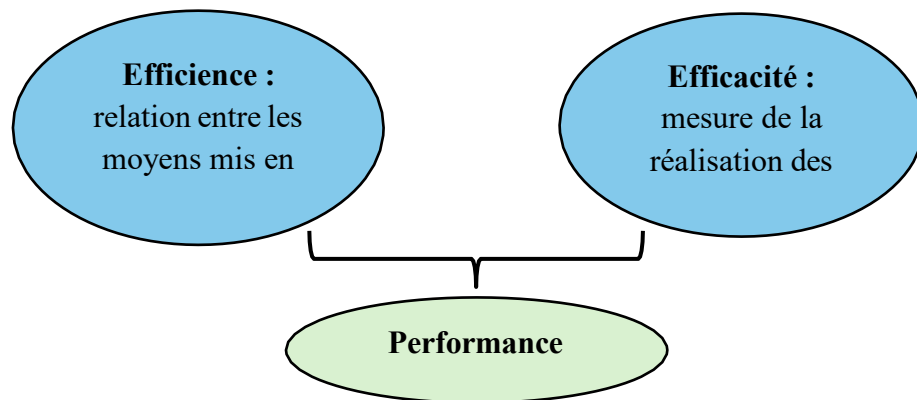
En gestion, l'efficience désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en mobilisant le moins de ressources possible.

Selon STERN et EL-ANSARY, elle repose sur trois concepts clés : la productivité, la rentabilité et la profitabilité.

Pour MICHEL KALIKA : « l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production »<sup>2</sup>. Ainsi nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Figure N°1- 2: les critères de la performance



Source : Élaborer par nos-soins

### ➤ L'effectivité

<sup>1</sup> RADJI Sarah et ZZMMOURA Asma, « L'impact de la digitalisation des services financiers sur la performance bancaire », Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BÉGAYA, Bejaia, Algérie, 2022/2023, P :31.

<sup>2</sup> KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », éd. Economica, Paris, France, 1998, P : 211.

L'effectivité évalue la performance de manière plus approfondie en analysant l'ensemble du processus : les objectifs fixés, les moyens déployés et les résultats obtenus. Elle s'intéresse également aux finalités initiales de l'activité.

Selon **Jean-Louis Lemoigne**, il s'agit de vérifier si l'on réalise réellement ce que l'on avait l'intention de faire.

L'effectivité mesure le niveau de satisfaction par rapport aux résultats obtenus<sup>1</sup>. On peut donc le résumer sous la formule suivante :

$$\textit{Effectivité} = \textit{Niveau de satisfaction obtenu} / \textit{Résultats obtenus}$$

### 2.1.2.2. Les types de performance

Selon Venkatraman et Romanujan, la performance bancaire peut être évaluée à travers trois principaux aspects : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle. Par la suite, Lallé a élargi cette approche en ajoutant d'autres formes de performance à considérer, notamment la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale.<sup>2</sup>

#### ➤ La performance économique

La performance économique d'une entreprise se mesure à travers ses résultats financiers et ses données comptables, tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation ou le résultat net. Elle traduit la capacité de l'entreprise à générer de la richesse de manière durable en fixant des objectifs clairs, réalistes et mesurables.

Cette performance repose sur la réduction des coûts, l'augmentation du chiffre d'affaires, la rentabilité des investisseurs et la maîtrise du produit net, évaluée à la fois à court et à long terme. Dans le secteur bancaire, elle est généralement appréciée par le Produit Net Bancaire (PNB), qui représente la différence entre les produits et les charges d'exploitation.

#### ➤ La performance sociale

---

<sup>1</sup> LHADJ MOHAND Mahmoud, « L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance Financière d'une banque cas de la BNA agence 356 », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, Algérie, 2020/2021, P :49.

<sup>2</sup> BEL HADJ SALAH Maher, « Les déterminants de la performance bancaire : Cas des banques Tunisiennes », Mémoire de fin d'étude, institut de financement du développement du Maghreb Arab, El Manar, tunis, 2020, PP :6-10.

La performance sociale se définit comme le niveau de satisfaction ressenti par l'individu impliqué dans la vie de l'organisation. Selon Bayed, cette performance repose principalement sur les conditions de travail des salariés et les actions mises en place par l'entreprise pour les améliorer. Bien qu'elle soit difficile à mesurer de manière quantitative, plusieurs indicateurs permettent de l'évaluer : la satisfaction des employés, mesurée à travers des enquêtes et sondages internes, la fréquence des crises sociales telles que les grèves, l'absentéisme ou les conflits internes, ainsi que le taux de départs du personnel.

Les ressources humaines jouent un rôle clé dans la performance sociale des banques. Elles représentent à la fois une charge importante dans les coûts d'exploitation et un atout majeur pour assurer le bon fonctionnement et la rentabilité de l'établissement. C'est pourquoi les banques développent aujourd'hui des départements spécialisés en gestion de carrière et en recrutement afin d'attirer les meilleurs talents et de les fidéliser.

### ➤ **La performance financière**

La performance financière se définit comme la capacité d'une entreprise à maîtriser son fonctionnement en optimisant la transformation de ses ressources en résultats concrets. Elle repose sur l'utilisation efficace des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs fixés. Dans ce cadre, il s'agit de minimiser les coûts tout en maximisant les gains.

Dans le secteur bancaire, cette performance est évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs clés. Ces derniers visent à accroître les profits en augmentant les revenus, en réduisant les charges d'exploitation et en améliorant la productivité, que ce soit par agence, par portefeuille ou par produit.

### ➤ **La performance managériale**

La performance managériale se définit comme la capacité du manager à gérer son temps et à coordonner trois aspects majeurs : l'esprit de conception, l'habileté d'exécution et la gestion des contradictions. Elle reflète également l'aptitude de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

Son évaluation repose sur cinq critères clés : la gestion des subordonnés (développement, soutien, autorité), l'esprit entrepreneurial (efficacité, efficience), les qualités de leadership

(logique de raisonnement, confiance en soi, communication), la gestion des ressources humaines (organisation des équipes et des processus) ainsi que des compétences personnelles telles que la maîtrise de soi, l'objectivité, l'énergie et l'adaptabilité.<sup>1</sup>

Dans le secteur bancaire, où les relations hiérarchiques sont complexes et le travail souvent collectif, le manager doit adopter une posture de leader pour diriger efficacement son équipe et atteindre les objectifs fixés. La réussite des ressources humaines est un levier essentiel pour assurer la performance et la rentabilité de la banque.

### ➤ La performance technique

La performance technique repose sur deux éléments clés : le facteur humain et le facteur technique. Elle est étroitement liée à l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources et optimise son processus de production grâce à l'innovation. Pour améliorer sa performance, sa rentabilité et sa productivité, l'entreprise doit exploiter efficacement ses ressources humaines et techniques.

Dans le contexte actuel, les banques doivent adopter des solutions avancées pour rester compétitives face aux évolutions financières et technologiques constantes. Elles doivent offrir à leurs clients des produits et services performants, ce qui nécessite l'intégration de technologies modernes telles que les logiciels spécialisés, les cartes électroniques ainsi que les services de paiement et de gestion de comptes en ligne.

La performance technique ne se limite pas à l'acquisition de ces outils ; elle repose également sur la présence de ressources humaines qualifiées capables de les exploiter efficacement.<sup>2</sup>

### ➤ La performance organisationnelle

La performance organisationnelle, telle que définie par Kalika, désigne l'évaluation de la structure interne d'une organisation, indépendamment de ses impacts sociaux ou économiques.

---

<sup>1</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op Cit ; 2020, PP :6-10.

<sup>2</sup> idem

Elle repose sur plusieurs facteurs essentiels :

- Le respect de la structure formelle : Suivre la structure établie est crucial pour éviter les dysfonctionnements et maintenir l'ordre au sein de l'organisation.
- Les relations interservices : Réduire les sources de conflits facilite la coopération entre les différents départements.
- La qualité de la circulation de l'information : Des systèmes d'information performants garantissent une transmission fluide et rapide des données.
- La flexibilité de la structure : Une organisation doit être capable de s'adapter efficacement aux changements et aux contraintes externes.

Dans les banques, où les services sont souvent hiérarchisés et interdépendants, une organisation rigoureuse est primordiale. Des rôles clairement définis et bien compris par tous sont essentiels pour assurer un fonctionnement fluide et atteindre les objectifs fixés. Une structure maîtrisée est ainsi la clé d'une banque performante et efficace.

### ➤ La performance stratégique

La performance stratégique repose sur la définition d'objectifs visant à améliorer la qualité des produits et services, afin de permettre à l'entreprise de créer de la richesse à moyen et long terme.

Les banques, en particulier, doivent élaborer un plan stratégique pour accroître leur performance et mieux répondre aux attentes de leur clientèle. Dans cette optique, elles doivent investir dans des technologies modernes pour améliorer leur efficacité et leur compétitivité.

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel de prévoir des formations destinées au personnel afin de renforcer leurs compétences et garantir la qualité des services offerts. La fixation d'objectifs stratégiques clairs, associée à la mise en œuvre de moyens adaptés, est ainsi indispensable pour assurer la performance et la réussite d'une banque.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op Cit ; 2020, PP :6-10.

### ➤ La performance commerciale

La performance commerciale se définit comme la capacité d'une entreprise à répondre efficacement aux besoins de sa clientèle en proposant des produits et services adaptés à leurs attentes, tout en assurant sa compétitivité sur le marché.

Dans le secteur bancaire, cette performance repose sur l'attraction de nouveaux clients et la fidélisation de la clientèle existante. Elle se mesure à travers plusieurs indicateurs clés, notamment :

- L'évolution de la part de marché.
- Le niveau de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation de la clientèle.

La fonction commerciale occupe une place centrale au sein des banques, car les produits et services bancaires constituent leur principale source de revenus.

Ainsi, pour être performante, une banque doit remplir plusieurs critères essentiels identifiés par Zghal et Chaabouni :

- Disposer d'une structure financière saine et équilibrée.
- Maintenir une croissance continue dans tous les domaines.
- Optimiser la gestion de son capital humain.
- Faciliter son intégration sur le marché.
- S'adapter efficacement aux évolutions de son environnement industriel, commercial et social.

Après avoir exploré les différentes dimensions de la performance bancaire, il convient désormais d'examiner les principaux facteurs pouvant influencer cette performance.<sup>1</sup>

#### 2.1.3. Définition de la performance bancaire

La performance bancaire est un indicateur essentiel permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience des activités d'une banque. Elle se mesure généralement en comparant les résultats financiers obtenus aux coûts engagés pour les atteindre. Elle repose sur deux dimensions

---

<sup>1</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op Cit ; 2020, PP :6-10.

principales : une dimension objective, à la fois économique et systématique, et une dimension subjective, de nature sociale et sociétale.

La performance bancaire est un indicateur essentiel qui reflète à la fois l'efficacité et l'efficience des activités d'une banque. Elle se mesure généralement en comparant les résultats financiers obtenus aux coûts engagés pour les atteindre.

La performance bancaire comporte deux dimensions principales :

- **Une dimension objective**, axée sur les aspects économiques et systémiques (l'efficience).
- **Une dimension subjective**, qui prend en compte les enjeux sociaux et sociétaux.

### 2.2. Les indicateurs et les déterminant de la performance bancaire

Après avoir exploré les concepts généraux de la performance bancaire dans la section précédente, nous nous intéresserons, dans cette seconde section, aux principaux indicateurs et déterminants de cette performance.

Nous analyserons en détail les déterminant qui permettant d'évaluer la rentabilité et la stabilité des banques, ainsi que les facteurs internes et externes susceptibles d'influencer ces résultats, afin d'offrir une vision complète des éléments qui conditionnent la performance bancaire.

#### 2.2.1. Les indicateurs de la performance bancaire

Les indicateurs sont des valeurs chiffrées ou des mesures spécifiques qui permettent d'évaluer la performance.

##### 2.2.1.1. Indicateurs financiers

Ces indicateurs évaluent la santé économique et la rentabilité d'une institution bancaire.<sup>1</sup>

- **Retour sur fonds propres (Return on Equity - ROE) :**

Mesure la rentabilité des fonds propres investis par les actionnaires.

- **Retour sur actifs (Return on Assets - ROA) :**

---

<sup>1</sup> [Les indicateurs clés de performance dans les missions bancaires](#), 20/03/2025, 3 :52AM.



Indique l'efficacité avec laquelle une banque utilise ses actifs pour générer des bénéfices.

- **Ratio de solvabilité :**

Évalue la capacité de la banque à absorber des pertes et à respecter ses obligations financières.

- **Produit Net Bancaire (PNB) :**

Représente la somme de la marge d'intermédiation et des commissions, reflétant les revenus générés par les activités principales de la banque.

### 2.2.1.2. Indicateurs non financiers (satisfaction client, innovation)

Ces indicateurs se concentrent sur des aspects qualitatifs qui peuvent influencer la performance à long terme de la banque.<sup>1</sup>

- **Satisfaction client :**

Mesure de la qualité perçue des services bancaires par les clients, essentielle pour la fidélisation et l'attraction de nouveaux clients.

- **Qualité des processus internes :**

Évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations internes, contribuant à la réduction des coûts et à l'amélioration des services.

- **Innovation et capital intellectuel :**

Capacité de la banque à innover et à gérer ses connaissances, ce qui peut différencier l'institution sur le marché.

- **Engagement des employés :**

Niveau de motivation et d'implication du personnel, influençant directement la qualité du service et la satisfaction client.

---

<sup>1</sup> Évelyne Poincelot et Grégory Wegmann, « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », Institut d'administration des entreprises, Volume 2 N°1, 2005, pp :109 -125

### 2.2.2. Les déterminant de la performance bancaire

Il est important pour toute banque d'identifier les éléments qui influencent positivement ou négativement sa performance afin d'adopter les stratégies adéquates qui lui permettront de rester compétitive et performante.

Les déterminants de la performance bancaire se répartissent en deux catégories : **internes** et **externes**. Les facteurs internes sont propres à la banque et concernent principalement les choix stratégiques ainsi que les politiques organisationnelles et managériales adoptées.

Les facteurs externes, quant à eux, sont liés à l'environnement global, englobant les aspects économiques, financiers, juridiques et macro-économiques qui peuvent impacter la performance des banques.

#### 2.2.2.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes servent à évaluer de manière globale la santé financière de la banque ainsi que l'efficacité des politiques et stratégies qu'elle met en œuvre.

Dans ce contexte, nous présenterons ci-après <sup>1</sup> les principaux déterminants internes identifiés dans la littérature ayant une influence sur la performance bancaire.

##### ➤ La taille

L'impact de la taille sur la performance bancaire fait l'objet de trois points de vue divergents. Certains chercheurs affirment qu'une grande taille améliore la rentabilité grâce à la réduction des coûts et à un accès facilité aux capitaux. D'autres estiment qu'une taille importante complique la gestion et peut nuire à la performance.

Certains auteurs considèrent que la taille n'a aucun effet significatif sur la performance bancaire, soulignant que les bénéfices des économies d'échelle tendent à diminuer à mesure que la taille augmente.

---

<sup>1</sup> AYAD Fouzia et TAHIR Kahina, « ANALYSE DES PERFORMANCES DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN : Cas de la banque BADR(Bejaia) », Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BÉGAYA, Bejaia, Algérie, 2015/2016, PP :32-35

### ➤ La capitalisation

La capitalisation bancaire, mesurée par le ratio des capitaux propres sur les actifs (ratio CAR), influence la performance bancaire de diverses manières. Un ratio élevé réduit le risque de faillite, facilite l'accès à des financements à moindre coût et permet d'investir dans des actifs risqués, améliorant ainsi la rentabilité. De plus, il témoigne de la solidité financière et inspire confiance aux acteurs économiques.

Un ratio trop élevé peut limiter les avantages fiscaux liés aux intérêts d'emprunt et restreindre les opportunités de rendements élevés en raison d'une prise de risque plus faible.

### ➤ Les frais d'exploitation

Les frais d'exploitation ont un impact contrasté sur la performance bancaire. D'un côté, des études montrent qu'une hausse de ces frais augmente les charges et réduit la rentabilité. D'un autre côté, certaines recherches indiquent qu'ils peuvent améliorer la productivité et la marge nette d'intérêts, à condition qu'ils restent à un niveau optimal pour éviter le gaspillage des ressources.<sup>1</sup>

### ➤ La diversification des revenus

Le degré de diversification bancaire, mesuré par le ratio des revenus hors intérêts sur le total des actifs, influence différemment la performance des banques. Certains chercheurs affirment qu'une diversification accrue améliore la rentabilité en permettant de compenser les pertes sur certaines activités par des gains sur d'autres.

En revanche, d'autres études montrent que les banques trop diversifiées, en s'éloignant de leur activité principale d'intermédiation, voient leurs marges d'intérêts et leur rentabilité diminuer. Les banques spécialisées parviennent quant à elles à mieux gérer les problèmes d'asymétrie d'information, ce qui favorise leur performance.

### ➤ Les engagements hors bilan

---

<sup>1</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op. Cit, 2020, PP :13-14.

Les activités hors bilan, telles que les engagements de prêts, les lettres de crédit et la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, se sont développées avec l'internationalisation des marchés bancaires. Leur impact sur la rentabilité bancaire varie selon les études.

Des analyses montrent des résultats contrastés : elles ont un effet positif sur la rentabilité bancaire en Angleterre, négatif en Allemagne et non significatif dans d'autres pays.

### ➤ **La liquidité**

La liquidité bancaire, définie comme la capacité d'une banque à honorer ses engagements sans subir de pertes importantes, est un facteur clé de la performance bancaire. Elle est généralement mesurée par le ratio des prêts sur les actifs : un ratio élevé indique une faible liquidité. Bien que les banques doivent détenir des actifs liquides de qualité pour prévenir les risques de solvabilité, ces actifs sont souvent moins rentables.

Ainsi, la relation entre la liquidité et la rentabilité bancaire est négative. Des recherches menées en Asie et en Égypte renforcent également ce constat, établissant que des niveaux élevés de liquidité peuvent réduire la performance bancaire.

### ➤ **La qualité des crédits**

La qualité du crédit, souvent mesurée par le ratio des provisions sur créances douteuses et le ratio des prêts non performants, influence directement la rentabilité bancaire. La majorité des études montrent une relation négative entre la dégradation de la qualité du crédit et la performance des banques. En effet, une hausse des créances douteuses accroît les risques et les provisions, ce qui diminue la rentabilité (ROA et ROE).

### ➤ **Le montant des dépôts bancaires**

Le lien entre la performance bancaire et le niveau des dépôts présente des résultats contradictoires. D'un côté, un volume élevé de dépôts peut améliorer la rentabilité des banques, car ces fonds sont stables et moins coûteux que d'autres formes de financement, permettant ainsi des économies. D'un autre côté, la collecte de dépôts importants nécessite des dépenses conséquentes, notamment pour l'ouverture d'agences, la création de départements spécialisés et le recrutement de personnel qualifié, ce qui alourdit les charges et peut réduire la rentabilité.

Le niveau élevé de dépôts favorise la performance bancaire. Si ces dépôts ne sont pas efficacement investis, ils peuvent devenir un frein à la rentabilité. Bien que les dépôts soient une source de financement avantageuse, leur gestion inefficace peut peser négativement sur la performance des banques.<sup>1</sup>

### ➤ La qualité des crédits

La qualité du crédit est généralement évaluée à travers deux ratios : le ratio des provisions sur créances douteuses par rapport au total des créances et le ratio des prêts non performants par rapport au total des prêts.

La plupart des études soulignent qu'une détérioration de la qualité du crédit a un effet négatif sur la rentabilité bancaire. En effet, une hausse des créances douteuses accroît les risques pour la banque, entraînant une augmentation des provisions et, par conséquent, une diminution de la rentabilité mesurée par le ROA et le ROE.

Détérioration de la qualité du crédit peut également conduire à une hausse de la marge d'intérêts. Dans ce cas, les banques augmentent leurs taux d'intérêt pour compenser les pertes potentielles et les coûts supplémentaires liés à la gestion des créances douteuses, ce qui peut finalement améliorer leur rentabilité.

#### 2.2.2.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes influençant la performance bancaire se divisent en deux catégories<sup>2</sup>. La première concerne les caractéristiques du marché, telles que la concurrence et la concentration. La seconde regroupe les facteurs macroéconomiques, incluant l'inflation et le taux de croissance, qui reflètent la situation économique du pays.

Ces éléments englobent l'environnement financier, économique, réglementaire et légal.

### ➤ La croissance économique

La croissance économique, généralement mesurée par le taux de croissance du PIB, a un impact potentiellement positif sur la performance bancaire. En période de croissance,

---

<sup>1</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op. Cit, 2020, PP :13-14.

<sup>2</sup> BEL HADJ SALAH Maher, Op. Cit, 2020, PP :19-23.

l'augmentation des investissements et du pouvoir d'achat stimule la demande de crédit, améliorant ainsi la rentabilité des banques.

Certaines études indiquent qu'en période de récession, le risque de défaut des emprunteurs s'accroît. Pour compenser ce risque, les banques augmentent leurs taux d'intérêt, ce qui peut également améliorer leur rentabilité malgré les conditions économiques difficiles.

### **➤ L'inflation**

L'impact de l'inflation sur la rentabilité bancaire dépend principalement de la capacité des banques à anticiper cette inflation. Si elles réussissent à ajuster rapidement leurs taux d'intérêt, leurs revenus peuvent croître plus vite que leurs coûts, améliorant ainsi leur rentabilité.

En revanche, une mauvaise anticipation entraîne une hausse des coûts supérieure à celle des revenus, réduisant les bénéfices. L'inflation peut parfois améliorer la rentabilité lorsque les banques répercutent l'augmentation de leurs charges sur les emprunteurs en relevant les taux d'intérêt.<sup>1</sup>

### **➤ Le taux de chômage**

Le taux de chômage indique la part de la population active sans emploi et reflète la capacité d'une économie à créer des emplois. Une hausse du chômage est souvent liée à une récession économique, augmentant ainsi le risque de défaut des emprunteurs. Cette situation détériore la qualité des actifs bancaires et réduit la performance des banques.

### **➤ Le taux d'intérêt**

L'impact du taux d'intérêt sur la rentabilité bancaire est sujet à des résultats variés. Certains travaux montrent une relation positive, indiquant qu'une hausse des taux améliore la rentabilité. D'autres études concluent à une relation négative, suggérant qu'une augmentation des taux d'intérêt réduit la rentabilité bancaire.

### **➤ La concentration du secteur bancaire**

---

<sup>1</sup> AYAD Fouzia et TAHIR Kahina, Op. Cit, 2015/2016, PP :34-35.

Les études sur la relation entre la concentration du secteur bancaire et la rentabilité des banques sont partagées. Lorsqu'une concentration élevée favorise la rentabilité en limitant la concurrence et en attirant davantage de clients, ce qui améliore les marges d'intérêts.

Et une forte concentration peut réduire la performance bancaire, en raison de taux élevés sur les prêts et de faibles taux sur les dépôts, ce qui décourage les clients et diminue ainsi la rentabilité.

### ➤ Le marché boursier

L'impact du développement du marché boursier sur la rentabilité bancaire présentent des résultats divergents. D'un côté, il est démontré qu'un marché boursier bien développé favorise la performance des banques, notamment en renforçant leur activité, surtout dans les pays en développement. D'un autre côté, certaines recherches soulignent qu'un marché boursier élargi peut limiter les transactions bancaires, réduisant ainsi les profits et la rentabilité des banques.

### 2.3. L'impact de la digitalisation sur la performance bancaire

La digitalisation a profondément transformé le secteur bancaire, redéfinissant les processus internes, les relations avec les clients et les stratégies de compétitivité.

Cette transition vers des technologies numériques a permis aux banques d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'accroître leur rentabilité et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs.<sup>1</sup>

#### 2.3.1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle

L'adoption de technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle (IA) et les algorithmes d'apprentissage automatique, a permis aux banques de transformer leurs opérations internes en automatisant une variété de tâches administratives complexes.

Cette automatisation a non seulement réduit les coûts opérationnels, mais a également considérablement amélioré la rapidité et la précision des processus, notamment pour l'ouverture de comptes, l'évaluation des demandes de crédit et la gestion des données clients.

---

<sup>1</sup> Nguyen, T. T. H., & Nguyen, T. T ; “ The impact of digital transformation on financial performance in the banking sector” ; Journal of Financial Studies; Vietnam; 2021; PP: 45-67.

En outre, ces avancées technologiques permettent aux banques d'allouer plus efficacement leurs ressources humaines à des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion de la relation client. Par exemple, une étude réalisée par Gomber, Koch et Siering en 2017, montrée que les banques intégrant pleinement les plateformes numériques pouvaient réduire leurs coûts de fonctionnement de 15 à 20 %, tout en augmentant leur productivité globale. Cela souligne l'importance de la digitalisation comme levier stratégique pour améliorer l'efficacité opérationnelle dans le secteur bancaire.<sup>1</sup>

### **2.3.2. Accessibilité et satisfaction client**

Les plateformes numériques, telles que les applications mobiles et les services bancaires en ligne, permettent aux clients d'accéder à leurs comptes et de réaliser des transactions à tout moment.

Cette accessibilité améliore l'expérience utilisateur et renforce la fidélité client. Une recherche menée par l'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa souligne que les investissements dans des technologies numériques ont vu une augmentation de 25 % de leur satisfaction client.<sup>2</sup>

### **2.3.3. Gestion des risques et sécurité**

La gestion des risques et la sécurité sont des priorités majeures pour les institutions bancaires, et la digitalisation joue un rôle déterminant dans leur amélioration. Les technologies numériques, telles que l'analyse prédictive, permettent aux banques de repérer les anomalies dans les comportements financiers et d'anticiper les risques potentiels.

En parallèle, les systèmes avancés de détection des fraudes exploitent des modèles d'apprentissage automatique pour identifier rapidement des activités suspectes, minimisant ainsi les pertes et renforçant la confiance des clients.

Selon une recherche, les banques ayant intégré des outils de sécurité avancés et des systèmes automatisés ont réussi à réduire les cas de fraude de près de 30 %. Ces technologies ne protègent

---

<sup>1</sup> Nguyen, T. T. H., & Nguyen, T. T ; Op Cit ; 2021; PP: 45-67.

<sup>2</sup> Mourelatos, A., & Filippaios, F ; « Digital innovation in banking and its influence on competitiveness »; International Journal of Banking Studies; Grèce; 2020; PP: 112-135.



pas seulement les actifs financiers, mais elles permettent également de moderniser les pratiques de gestion des risques en temps réel, garantissant ainsi une efficacité et une fiabilité accrues.<sup>1</sup>

### 2.3.4. Innovation et compétitivité

La transformation digitale constitue un levier stratégique majeur permettant aux banques de renforcer leur compétitivité dans un environnement financier en constante mutation. Face à la montée en puissance des fintechs et des néobanques, qui misent sur l'agilité technologique pour capter de nouvelles parts de marché, les institutions financières traditionnelles sont contraintes d'adapter leur modèle d'affaires. Elles adoptent ainsi des stratégies numériques innovantes afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée, en quête de simplicité, de rapidité et de personnalisation des services.

L'innovation se manifeste à plusieurs niveaux : du développement de nouveaux services bancaires en ligne ou via mobile, à l'automatisation des processus internes, en passant par l'adoption de technologies de rupture telles que l'intelligence artificielle, le big data ou encore la blockchain. Par exemple, l'intégration de la technologie blockchain dans les systèmes bancaires a permis d'accroître la sécurité, la transparence et la traçabilité des opérations financières, tout en réduisant les coûts et les délais de traitement. Cette modernisation technologique devient ainsi un facteur clé de différenciation et de création de valeur pour les banques cherchant à préserver leur position sur le marché.

Selon Genséric, G., & Zimmer, C ; la transformation digitale n'est pas uniquement un enjeu technologique, mais également organisationnel et stratégique : elle pousse les banques à repenser leurs offres, leurs processus et leurs relations avec les clients, dans une logique d'innovation continue et de réactivité accrue face à la concurrence.<sup>2</sup>

### 2.3.5. Inclusion financière

La digitalisation représente également un vecteur essentiel de promotion de l'inclusion financière, en facilitant l'accès aux services bancaires pour les populations traditionnellement exclues du système financier. Grâce à l'essor des technologies mobiles et des plateformes numériques, de nombreux individus vivant dans des zones reculées ou mal desservies par les

---

<sup>1</sup> Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M; "Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions"; Journal of Business Economics; Allemagne; 2017; pp: 537-580

<sup>2</sup> Genséric, G. & Zimmer, C ; « La transformation numérique des banques : enjeux, stratégies et perspectives ». Revue d'Économie Financière, n°129 ; 2018, pp. 79-98.

infrastructures bancaires classiques peuvent désormais ouvrir un compte, effectuer des paiements, épargner ou contracter des microcrédits, sans avoir à se déplacer vers une agence physique.

Cette dynamique est particulièrement significative dans les pays en développement, où les services financiers mobiles tels que M-Pesa au Kenya ont permis à des millions de personnes d'intégrer le circuit financier formel. En réduisant les barrières d'accès – qu'elles soient géographiques, économiques ou administratives – la digitalisation favorise une participation plus large à l'économie, tout en contribuant à la réduction des inégalités sociales et à l'autonomisation économique des populations vulnérables.

D'après Demirgüç-Kunt et al., les technologies numériques constituent un levier puissant pour étendre la portée des services financiers à l'échelle mondiale. Leur étude souligne que les comptes mobiles ont significativement augmenté le taux de bancarisation dans plusieurs régions d'Afrique subsaharienne, d'Asie du Sud et d'Amérique latine.<sup>1</sup>

Au terme de cette section consacré au cadre conceptuel de la performance bancaire, nous avons pu clarifier les fondements théoriques et analytiques de cette notion clé dans le domaine bancaire et financier.

Dans la première partie, nous avons défini la performance de manière générale, en identifiant ses principales dimensions et en précisant ses déclinaisons spécifiques au secteur bancaire. Cette analyse nous a permis de saisir que la performance bancaire ne se limite pas à des résultats comptables, mais intègre également des aspects qualitatifs, comme la qualité du service, la gestion des risques ou encore la capacité d'innovation.

La deuxième partie s'est intéressée aux indicateurs de mesure et aux déterminants de la performance bancaire. À travers l'étude des ratios financiers classiques – tels que ceux de rentabilité, de solvabilité et de liquidité – et des facteurs explicatifs internes (comme la qualité de la gouvernance ou la stratégie commerciale) et externes (conjoncture économique, réglementation, concurrence), nous avons mis en évidence les leviers sur lesquels les banques peuvent agir pour améliorer leur efficacité globale.

Enfin, la troisième partie a permis d'examiner l'impact croissant de la digitalisation sur la performance bancaire. Nous avons analysé comment les innovations numériques influencent

---

<sup>1</sup> Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J.; "The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution". World Bank Group ;2018

l'efficacité opérationnelle, renforcent l'accessibilité et la satisfaction client, améliorent la gestion des risques, stimulent la compétitivité et favorisent l'inclusion financière. Il en ressort que la transformation digitale constitue aujourd'hui un levier incontournable pour optimiser les performances des banques dans un environnement en constante évolution.

Ainsi, la performance bancaire apparaît comme une construction multidimensionnelle, dépendante à la fois de la maîtrise des outils de gestion traditionnels et de l'intégration des innovations technologiques. Elle nécessite une vision stratégique à long terme, capable de concilier stabilité financière, adaptabilité et création de valeur durable.

### Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension des transformations en cours dans le secteur bancaire à travers deux dimensions fondamentales : la digitalisation et la performance.

Dans un premier temps, la transformation digitale a été étudiée comme un processus global, allant au-delà de la simple numérisation des services. Elle redéfinit les modes de fonctionnement des banques en impactant leurs canaux de distribution, leur relation client, leurs processus internes et leur modèle économique. L'émergence d'outils numériques variés — tels que les applications mobiles, les plateformes en ligne, les cartes bancaires et les dispositifs d'automatisation — a profondément modifié la manière dont les banques interagissent avec leurs clients et gèrent leurs opérations.

Dans un second temps, la performance bancaire a été abordée à travers une approche élargie. Elle ne se limite plus aux indicateurs financiers traditionnels, mais prend également en compte des éléments tels que l'efficacité des services, l'expérience client, la capacité d'adaptation technologique et la compétitivité sur le marché. Cette approche permet de mieux comprendre les exigences actuelles auxquelles les établissements bancaires doivent répondre pour rester performants dans un environnement digitalisé.

En somme, ce chapitre montre que la digitalisation et la performance sont aujourd'hui deux dimensions étroitement liées dans le secteur bancaire. Leur interaction constitue un enjeu stratégique majeur pour les établissements qui souhaitent tirer parti des opportunités offertes par le numérique tout en maintenant un niveau de performance élevé. Ces fondements théoriques serviront de socle pour l'analyse empirique développée dans les chapitres suivants, centrée sur l'étude de l'impact de la digitalisation sur la performance d'une banque algérienne.

## **Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**



## **Introduction du chapitre 2**

La digitalisation constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les institutions financières, notamment dans un contexte marqué par des transformations rapides de l'environnement économique et technologique. Le secteur bancaire algérien, longtemps dominé par des pratiques traditionnelles, amorce progressivement une transition vers une offre de services plus innovante, orientée vers l'efficacité, l'automatisation et la proximité client. Dans cette dynamique, la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), en tant qu'acteur bancaire public majeur, engage plusieurs initiatives de transformation numérique visant à optimiser ses processus internes et à améliorer la qualité de service.

Le présent chapitre s'inscrit dans une démarche d'analyse empirique visant à évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA. Il s'agit de confronter les avancées théoriques en matière de transformation digitale aux réalités du terrain, à travers une étude de cas concrète appuyée sur des données réelles issues d'un stage professionnel de deux mois effectués au sein de cette banque. Ce stage contribue au développement des connaissances acquises durant le parcours universitaire, en les articulant à une expérience de terrain. Ce positionnement permet de dépasser la simple observation descriptive en mobilisant une méthodologie quantitative.

Pour cela, trois axes structurent l'analyse. Dans un premier temps, une présentation détaillée de l'organisme d'accueil est proposée, incluant son positionnement stratégique, son historique, ainsi que ses dispositifs de digitalisation les plus représentatifs (application mobile, cartes CIB, TPE, DAB, etc.). Ce cadrage permet de mieux comprendre les choix technologiques opérés par la BEA dans le cadre de sa stratégie de modernisation.

La deuxième partie est consacrée à la méthodologie adoptée pour mener l'étude économétrique. Elle précise les sources de données mobilisées, les indicateurs retenus pour mesurer la digitalisation et la performance financière, ainsi que les techniques statistiques utilisées (modèle de régression linéaire dynamique, tests de stationnarité, etc.).

Enfin, la dernière partie du chapitre présente les résultats de l'analyse, en s'attachant à identifier les variables digitales ayant un impact significatif sur les performances de la BEA, mesurées par le ROA et le ROE. Les interprétations proposées permettent d'éclairer les effets positifs ou négatifs de certains outils digitaux sur la rentabilité et l'efficacité des actifs, tout en formulant des pistes d'optimisation pour une meilleure intégration technologique.

## **Section 1 : Les leviers de déploiement de la digitalisation au sein de la BEA**

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) figure parmi les institutions financières les plus importantes du pays, grâce à son implication étendue dans les opérations financières tant nationales qu'internationales. Classée onzième parmi les cent meilleures banques d'Afrique, cette position est notamment due à l'accroissement de son financement dans le secteur des hydrocarbures.

Cette section sera consacrée à l'étude de la BEA, en retraçant sa création, son évolution, ainsi qu'en s'intéressant plus particulièrement à l'agence de Ouargla. Nous exposerons les différents services de cette agence, leurs missions et leurs rôles respectifs, dans le but de comprendre avec précision la nature et les modalités d'application de la digitalisation au sein de la banque. Enfin, une comparaison avec certaines autres banques sera proposée pour mieux situer ses performances et ses choix stratégique.

### **1.1 Création, missions et objectifs de la BEA :**

Dans cette partie, nous aborderons la banque extérieure d'Algérie (BEA) à travers trois aspects fondamentaux : sa création, les objectifs qui ont guidé son développement ainsi que son organisation actuelle.

#### **1.1.1 La création de la banque extérieure d'Algérie**

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a été créée le 1er octobre 1967 par l'ordonnance n°67-204, sous la forme d'une société nationale. Dès 1970, elle se voit confier la totalité des opérations bancaires internationales réalisées par les plus grandes sociétés nationales algériennes, affirmant ainsi son rôle central dans la gestion des transactions extérieures du pays. En 1989, la BEA change de statut pour devenir une société par actions, tout en conservant son objet initial orienté vers le financement du commerce extérieur.

Au fil des décennies, la banque s'impose comme un acteur majeur du secteur bancaire en Algérie et dans la région. En 2008, elle est classée première banque du Maghreb et sixième au classement des 200 principales banques africaines selon le magazine Jeune Afrique. Continuant son développement, la BEA inaugure en 2011 la première agence bancaire en libre-service en Algérie et affiche un capital social de 76 milliards de dinars.



## **Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**

---

En 2019, dans le cadre de sa stratégie de développement à l'échelle internationale, la BEA augmente son capital social de 150 milliards à 230 milliards de dinars, renforçant ainsi ses capacités financières et son positionnement sur les marchés extérieurs

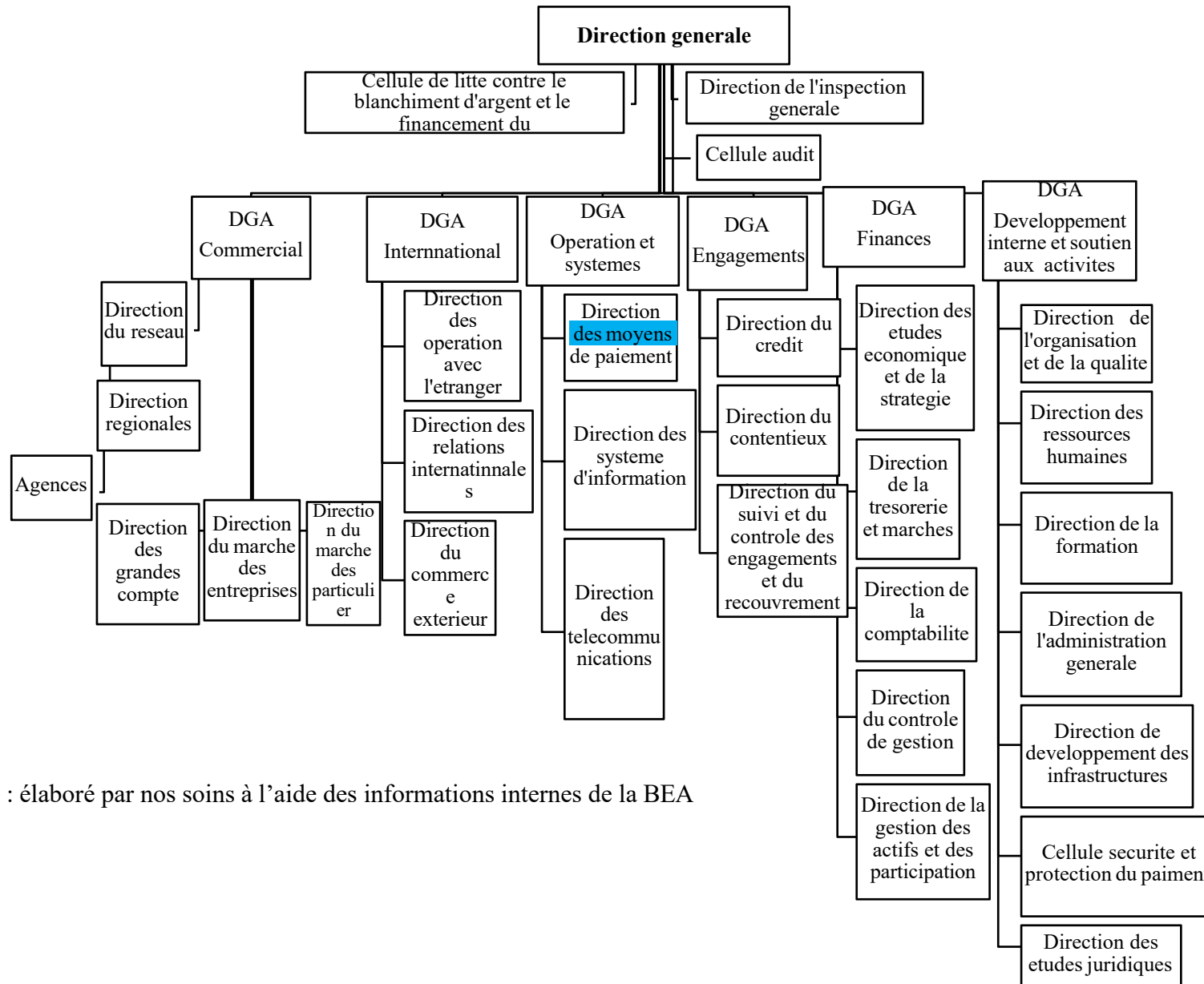
### **1.1.2 Les objectifs de la B.E.A**

La Banque Extérieure d'Algérie s'est fixé des objectifs à atteindre, notamment :

- Faciliter et développer les relations économiques algériennes avec d'autres pays dans le cadre de la planification national ;
- Participer à tout système ou établissement de l'assurance sur le prêt pour des opérations a l'étranger avec des pays étrangers et peut être chargé de la sécurité du processus et du contrôle ;
- Echanger tous les d'autres banques publiques et y contribuer et transférer tout transfert approuvé par les différentes institutions ;
- Réaliser toutes les opérations bancaires internes et externes conformes à son objectif.

### **1.1.3 Organigramme général de la banque extérieur d'Algérie (BEA)**

Figure N°2- 1: Organigramme général de la banque extérieure d'Algérie (BEA)



Source : élaboré par nos soins à l'aide des informations internes de la BEA

## **1.2 Présentation de la direction de moyens de paiement "DMP "**

Dans un contexte de transformation numérique accélérée et de modernisation du secteur bancaire, les moyens de paiement constituent un levier stratégique de compétitivité et de satisfaction client. La "Direction des Moyens de Paiement (DMP)" de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) joue un rôle central dans la conception, le déploiement, la gestion et l'évolution des solutions de paiement destinées à accompagner les besoins croissants des particuliers, des entreprises et des institutions publiques.

La DMP agit comme vecteur d'innovation, en intégrant les technologies les plus avancées pour faciliter les transactions, améliorer la fluidité des échanges commerciaux, renforcer la sécurité et favoriser l'inclusion financière. Elle contribue activement à la réduction de la dépendance au cash, à la digitalisation des flux financiers et à l'adaptation de la BEA aux exigences réglementaires et aux standards internationaux en matière de paiement

### **1.2.1. Organisation générale de la DMP**

La Direction des « Moyens de Paiement » est placée sous l'autorité de la Direction Générale Adjointe « Opérations & Systèmes » de la BEA

La Direction des Moyens de Paiement est composée de deux (02) Départements et d'un (01) Secteur Administratif :

- 1) Le département « normalisation et tel compensation des instruments de paiement » subdivisé en deux (02) Secteurs :
  - Le Secteur Normes et Règlementation des Moyens de Paiement, constitué en ensemble homogène
  - Le Secteur Traitement de Télé compensation des Instruments de Paiement, constitué en ensemble homogène.
- 2) Le département « monétique », subdivisé en deux (02) Secteurs
  - Le Secteur « Etudes et Traitement des Transactions Monétiques », composé de trois (03) Services :
    - Un Service Etudes et Développement ;
    - Un Service Gestion des Cartes et Risques ;

## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

---

- Un Service Suivi des Réclamations de la Clientèle.
  - Le Secteur « Technique », composé de deux (02) Services :
  - Un Service & Suivi des DAB et GAB ;
  - Un Service « Suivi des TPE.
- 3) département de Gestion Administrative et Comptable est composé de deux (02) Services :
- Le Service « Gestion Administratives » ;
  - Le Service « Comptable ».

### 1.2.2. Missions de la « DMP »

La Direction des « Moyens de Paiement » a pour missions de :

- Participer à la définition de la stratégie de la Banque en matière des Moyens de Paiement ;
- Mettre en œuvre la politique de l'activité de paiement arrêtée par la Banque ;
- Elaborer et Promouvoir les services bancaires offerts à la clientèle dans le domaine des Moyens de Paiement ;
- Gérer, Développer et Organiser la promotion des services de paiement ;
- Elaborer les règles de gestion relatives au traitement des Moyens de Paiement (Emission, Retrait et Paiement des Cartes) et Télé-Compensation des Instruments de Paiement ;
- Assurer la gestion de la plateforme participant (UAP) ;
- Analyser les besoins de la Banque liés à l'activité de paiement en relation avec le Réseau d'Exploitation ;
- Développer et Gérer les affiliations des commerçants au Réseau National et International
- Assister le Réseau d'Exploitation dans la mise en place des nouveaux produits liés à l'activité de paiement ;
- Gérer les flux intra bancaire de Télé compensation ;
- Alimenter la Direction de la Trésorerie et Marchés de toutes les informations relatives à la gestion des liquidités ;

- Participer à l'élaboration de la tarification des services bancaires dans le domaine des Moyens de Paiement ;
- Alimenter les structures concernées (Cellule Audit et Cellule de Lutte contre le Blanchiment d'Argent et le Financement du Terrorisme) de tous les renseignements sur les opérations objet de suspicion ;
- Participer aux projets des systèmes d'échanges et aux Normes Interbancaires ;
- Assurer les relations interbancaires externes liées à l'activité des Moyens de Paiement

### **1.2.3 Missions des sous structures de la direction des moyens des paiements**

Cette partie présente les départements de la Direction des Moyens de Paiement (DMP) ainsi que leurs principales missions au sein de la BEA.

#### **1.2.3.1 Le département « normalisation et telecompensation des instruments de paiement »**

Il a pour missions de :

- Elaborer, en relation avec les structures concernées, les procédures de traitement liées aux Moyens de Paiement ;
- Mettre en place les règles de gestion conformément aux Normes Interbancaires de Gestion Automatisées des Instruments de Paiement ;
- Assurer le traitement et le contrôle des fichiers de données et des images émis et reçus relatifs aux opérations de Télé-Compensation des Instruments de Paiement ;
- Veiller à la transmission des données et images pour les cas des chèques dans les délais réglementaires ;
- Traiter les réclamations et Assurer une assistance technique aux Agences en matière de traitement des opérations de Télé-Compensation.

Les deux secteurs qui composent ce département sont chargés de :

- Le Secteur « Normes et Règlementation des Moyens de Paiement »

Il est chargé de :

- Développer, en relation avec les structures, les procédures de traitement relatives aux Moyens de Paiement ;

## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

---

- Participer à la réalisation des études d'opportunité et développement de nouveaux produits (cartes à autorisation systématique, des cartes privatives...) et Instruments de Paiement ;
  - Assister et Assurer une formation au personnel des structures concernées sur l'utilisation des nouveaux produits mis en place par la Direction des Moyens de Paiement ;
  - Elaborer les plans de Recettes et des Jeux de Tests par produit, ainsi que les critères de qualification au plan sécuritaire des différentes typologies des équipements ;
  - Suivre les évolutions logicielles (veille technologique).
- Le Secteur « Traitement de Télécompensation des Instruments de Paiement »

Il est chargé de :

- Réceptionner les fichiers des données et images transmis par les Agences et reçus du Centre de Pré compensation Interbancaire (C.P.I);
- Effectuer les contrôles de conformités des lots des Instruments de Paiement (Chèque, Virement, Effet);
- Transmettre, dans les délais réglementaires, les données et images relatives aux opérations des instruments de paiement au C.P.I et aux Agences ;
- S'assurer de la concordance entre les données informatiques et les images des chèques ;
- S'assurer de la réception des Accusés de réception après la transmission des valeurs et Veiller à leur transmission aux Agences concernées ;
- Réceptionner les synthèses de règlement de la Banque d'Algérie et les Transmettre régulièrement à la Direction de la Trésorerie et Marchés, pour traitement.

### 1.2.3.2 Le département « Monétique »

Il a pour mission de :

- Participer à la définition de la stratégie en matière des Moyens de Paiement (Cartes de Paiement Automatique) ;
- Elaborer les procédures relatives au mode de paiement automatique ;
- Veiller à la mise en œuvre des procédures des contrôles pour la sécurité des équipements utilisés (les DAB-GAB et TPE);
- Assurer la mise en œuvre des nouveaux services de paiement notamment les cartes de paiement et / ou de retrait et de prélèvement automatique ;

## **Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**

---

- Etudier la fonctionnalité et la rentabilité des installations des DAB- GAB et TPE ;
- Promouvoir les services de paiement mis en place ;
- Suivre la réalisation des objectifs fixés par le plan d'action de la structure ;
- Gérer les contrats et les cartes des porteurs ;
- Suivre les réclamations de la clientèle en matière d'utilisation des cartes de paiement ;
- Assurer une assistance au réseau d'exploitation dans le domaine lié à l'activité des Moyens de Paiement (mise en place des nouveaux produits monétiques).

Les deux secteurs qui composent ce département sont chargés de :

- Le Secteur « Etudes et Traitement des Transactions Monétiques »

Il est chargé de :

- Réaliser les études d'opportunité, Développer et Suivre la mise en place des nouveaux produits monétiques ;
- Mettre en place les procédures relatives aux Moyens de Paiement (Cartes..... etc);
- Gérer et Traiter les Cartes Internationales ;
- Gérer et Suivre les incidents de paiement monétique.

- Le Secteur « Technique » Il est chargé de :

- Suivre les installations des DAB/GAB :
- Assurer le déploiement des TPE ;
- Elaborer et Mettre à jour les procédures relatives au mode de paiement automatique (DAB/GAB et TPE).

### **1.2.3.2 Le département « gestion administrative et comptable »**

Le Secteur « Gestion Administrative et Comptable » est rattaché au Directeur de la structure, il est chargé de :

- Gérer, au plan Administratif, le personnel de la structure ;
- Gérer et Suivre les commandes des chéquiers de la clientèle et du personnel de la Banque ;

## **Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**

---

- Assurer la fonction d'intermédiaire entre la Banque et « l'Hôtel des Monnaies » de la Banque d'Algérie dans le cadre de délivrance de chèquiers ;
- Etablir le Rapport d'Activité de la structure ;
- Assurer, au plan comptable, l'enregistrement, le suivi et la consolidation des opérations effectuées par la structure.

Les deux services qui composent ce département sont chargés de :

-Le Service « Gestion Administrative » Il a pour missions de :

- Gérer administrativement le personnel de la structure (Absence, Congés.....) ;
- Gérer les moyens matériels de la structure ;
- Elaborer le budget prévisionnel de fonctionnement et d'investissement et Veiller à sa mise en œuvre ;
- Consolider l'évaluation des besoins de formation du personnel de la Structure ;
- Assurer et Gérer l'économet de la Structure ;
- Gérer les archives de la structure et Veiller à leur bonne tenue et conservation ;
- Réceptionner et Traiter les commandes de chèquiers transmises par les Agences ;
- Transmettre les commandes de chèquiers à l'Hôtel des Monnaies de la Banque d'Algérie ;
- Procéder au retrait des chèquiers auprès de l'Hôtel des Monnaies de la Banque d'Algérie ;
- Traiter les réclamations de la clientèle en matière des demandes de chèquiers.

- Le Service « Comptable » Il a pour missions de :

- Assurer la comptabilisation des opérations relatives au traitement et règlement des opérations relatives aux Moyens de Paiement (DAB/GAB et TPE) ;
- Assurer le suivi comptable quotidien sur la base du fichier extrait du système central de traitement des flux « Aller et Retour », Télé- Compensation;
- Tenir et Suivre le Compte Miroir, par type d'instrument, pour le compte des Agences ;

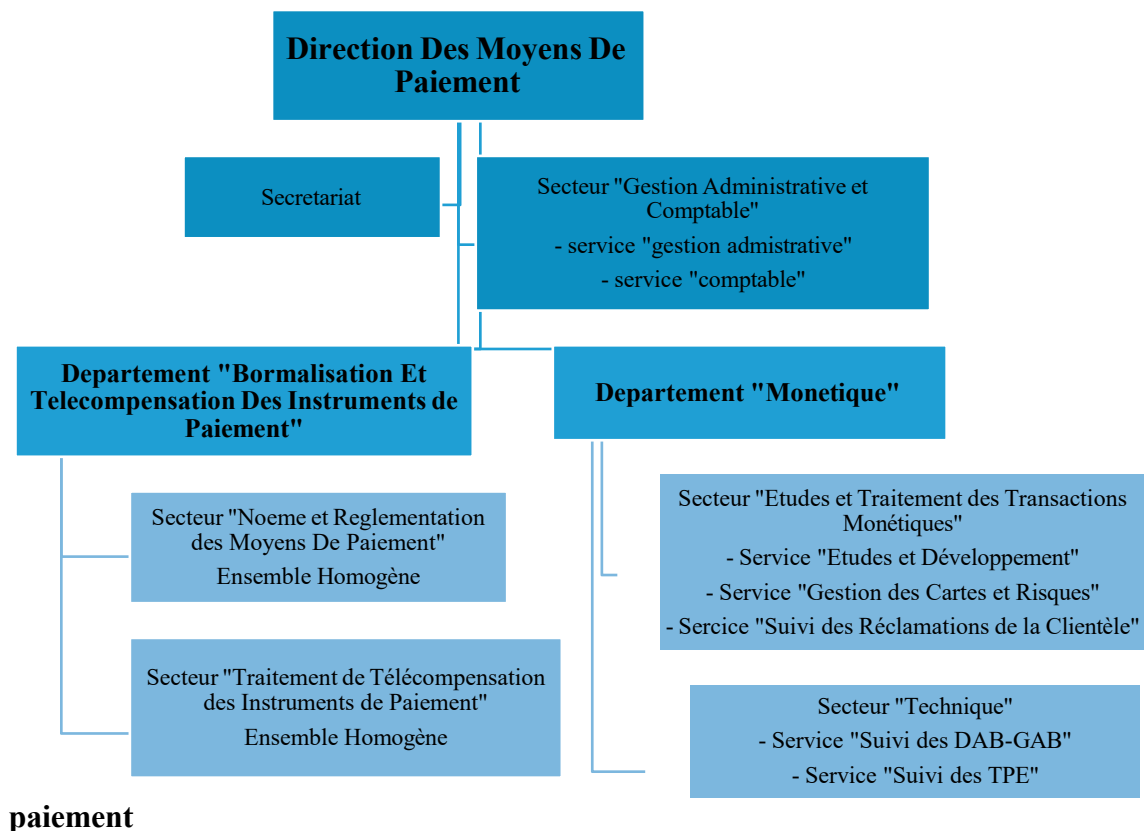


## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

- Comptabiliser par type d'instruments et sur les comptes des Agences ayant présenté ou reçu des valeurs compensées via le CPI ;
- Procéder à la consolidation et à la comptabilisation du fichier des flux issus de la Télé-Compensation des opérations liées au « Système de Paiement de Masse », sur le Compte de Règlement ;
- Editer, quotidiennement, la synthèse de règlement du solde des échanges multilatéraux, via le Serveur « UAP - Banque d'Algérie ».

### 1.2.4 Organigramme de la direction des moyens de paiement

Figure N°2- 2: Organigramme de la direction des moyens de paiement



Source : élaboré par nos soins on se référant aux documents internes de la BEA

### 1.3 Etude des services digitaux de la BEA

Dans un contexte de transformation digital accélérée, les services digitaux bancaires jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'expérience client et l'efficacité des opérations. Cette présentation mettra en lumière les principaux services digitaux proposés par la BEA

### **1.3.1 Le service e-Banking BEA mobile**

Le service e-Banking via application mobile au sein de la BEA (Banque Extérieure d'Algérie) est un service digital permettant aux clients d'accéder à leurs comptes bancaires et d'effectuer diverses opérations à distance, depuis leur smartphone. Voici un aperçu des principales fonctionnalités et caractéristiques de ce service :

#### **1.3.1.1 Les fonctionnalités et services proposés par « BEA mobile »**

La BEA propose une application mobile sécurisée qui permet aux particuliers et aux entreprises de :

**\* Consulter :**

- Le solde de leurs comptes en temps réel.
- Les mouvements et l'historique des transactions.
- Les relevés bancaires électroniques.

**\*Effectuer des opérations :**

- Virements entre comptes BEA.
- Virements vers d'autres comptes bancaires (si autorisés).
- Paiements de factures (électricité, eau, téléphone, etc.).
- Recharges téléphoniques.

**\*Demander/accéder à des services :**

- Blocage/déblocage de carte bancaire.
- Demande de chéquier.
- Notification d'opérations bancaires par SMS ou email.
- Géolocalisation des agences et guichets automatiques.

**\*Sécurité et authentification**

- Connexion via mot de passe sécuriser
- Système de double authentification pour certaines opérations sensibles

## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

- Chiffrement des données échangées via l'application

### \* Accès et inscription

- Téléchargement gratuit de l'application via Google Play Store ou Apple App Store.
- Activation du service e-Banking en agence ou via le site web BEA (selon les dernières conditions).
- Identifiants fournis par la banque ou créés en ligne avec validation par SMS ou email.

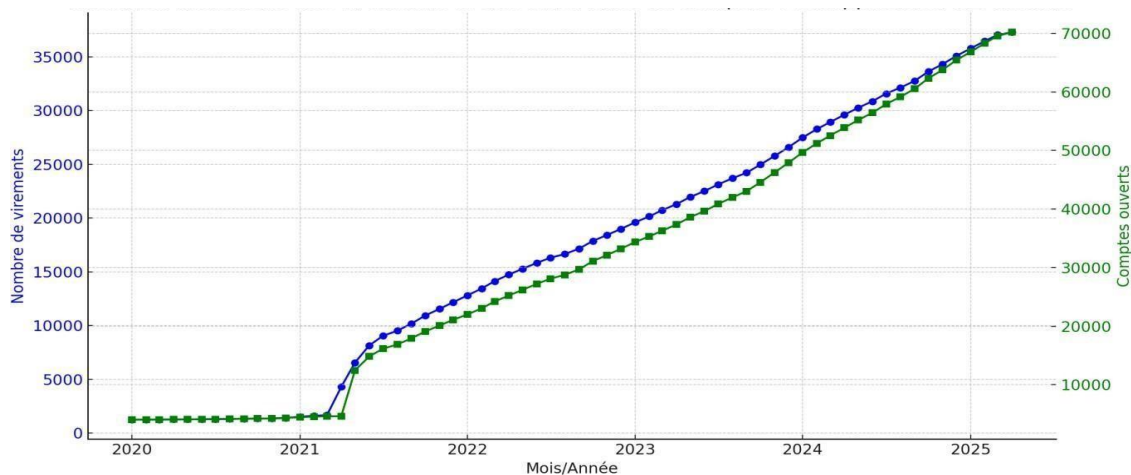
### \* Avantage pour les clients

- Gain de temps : opérations possibles 24h/24, 7j/7.
- Suivi régulier des comptes sans se déplacer.
- Plus de transparence et de contrôle sur ses finances.

#### 1.3.1.2 Évolution des virements via l'application BEA Mobile (2021–2023)

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution annuelle du nombre de virements effectués via l'application mobile BEA Mobile, entre 2021 et 2025. Ce type de transaction est représentatif de l'usage direct des services e-Banking par les clients de la Banque Extérieure d'Algérie.

**Figure N°2- 3: Evaluation mensuelle des virements et des ouvertures de comptes via l'application BEA Mobile de 2020 au 2025**



**Source :** Elaboré par nos soins en se référant aux documents internes de la BEA

## **Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**

---

Ce graphique monte qu'entre janvier 2021 et avril 2025, on observe une tendance générale à la hausse tant dans le nombre de virements effectués via l'application BEA Mobile ET dans le nombre de comptes ouverts sur cette même plateforme.

Le nombre de virements connaît une augmentation progressive, ce qui reflète l'adoption croissante de l'application pour les opérations courantes.

Le nombre de comptes ouverts suit également une évolution positive, avec des pics visibles à certains mois, probablement liés à des campagnes promotionnelles ou à l'amélioration des services digitaux.

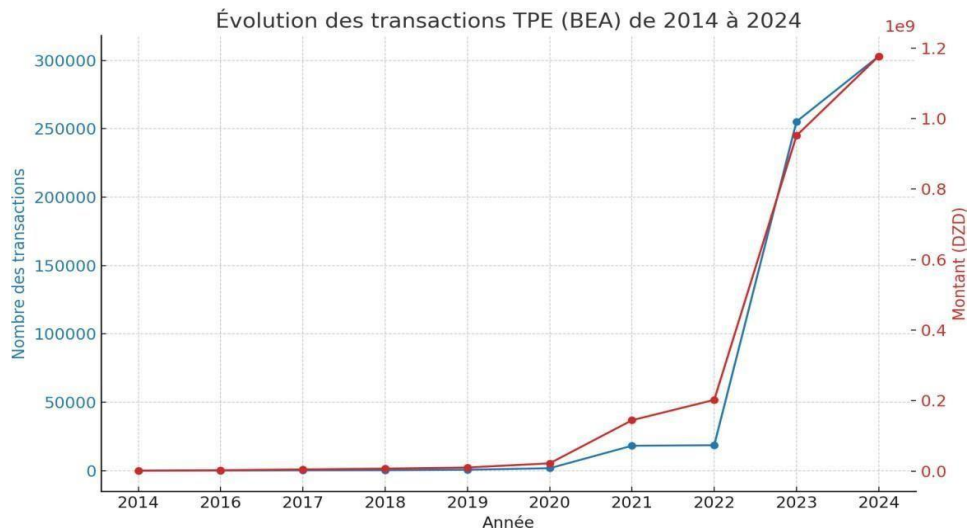
Cette dynamique confirme que les clients sont de plus en plus nombreux à faire confiance aux services e-Banking proposés par la BEA via son application

### **1.3.2 Le Service TPE ( Terminal de Paiement Electronique ) :**

Dans le cadre de sa stratégie de transformation digitale, la BEA œuvre activement à la modernisation de ses services financiers. Parmi les initiatives phares de cette numérisation figure la mise en place et la généralisation du service de paiement électronique via les Terminaux de Paiement Electronique,

Les TPE sont des dispositifs permettant aux clients d'effectuer des paiements par carte bancaire de manière simple, sécurisée et rapide, directement chez les commerçants affiliés. Ce service favorise la réduction de l'utilisation du cash et encourage l'intégration des moyens de paiement modernes dans les habitudes des consommateurs sent Électronique (TPE).

**Figure N°2- 4: Graphique de l'évolution des transactions via TPE de 2014 au 2024**



**Source :** Elaboré par nos soins en se référant aux documents internes de la BEA

Le graphique ci-dessus illustre l'évolution du nombre de transactions effectuées via les TPE à la BEA entre 2014 et 2024. Cette représentation permet d'identifier trois grandes phases dans le développement de l'usage de ce canal de paiement au sein de la banque :

- Période 2014–2020 : Phase d'introduction avec un volume faible de transactions, témoignant d'une implantation progressive de l'infrastructure.
- Période 2021–2022 : Saut significatif dans l'utilisation, traduisant une meilleure pénétration du service et l'effet probable des campagnes de sensibilisation à la digitalisation.
- Période 2023–2024 : Phase de maturité avec des chiffres très élevés, indiquant une adoption massive du service et une généralisation du paiement électronique.

### 1.3.3 Les cartes CIB ( carte interbancaire)

Les cartes bancaires représentent aujourd'hui les instruments de paiement et de retrait les plus répandus. Elles sont largement acceptées chez les commerçants affiliés au réseau monétique interbancaire ainsi que dans l'ensemble des distributeurs automatiques de billets (DAB) à l'échelle nationale.

Parmi elles, la carte CIB se distingue comme une carte de paiement domestique dotée d'un microprocesseur sécurisé, communément appelé « puce », garantissant

la fiabilité des transactions. Elle est identifiable par le logo de l'interbancaire, l'intitulé, ainsi que le logo de la banque émettrice.

Cette carte permet à son titulaire, appelé « porteur de carte », de régler ses achats dans divers points de vente (hôtels, restaurants, supérettes, pharmacies, etc.), d'effectuer des opérations sur les guichets automatiques, mais aussi de procéder à des paiements en ligne.

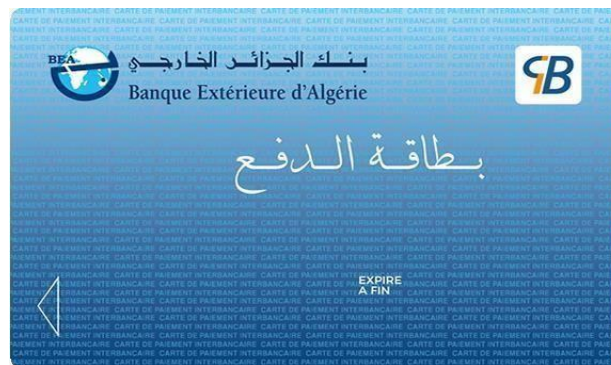
La banque met à la disposition de sa clientèle plusieurs types de cartes, à savoir : la carte CIB classique, la carte CIB Gold, la carte de paiement, les cartes NAFTAL ainsi que les cartes Mastercard, que nous allons détailler ci-dessous.

### 1.3.3.1 Carte CIB Classique

- La carte classique, offrant des services de paiement et de retrait interbancaire.
- Elle est proposée à la clientèle selon les critères arrêtés par chaque banque.
- Elle est destinée à la clientèle de la banque répondant aux critères de sélection du segment du client : salariés à revenus mensuels moyens n'excédant pas 50

#### Figure N°2- 5: Carte CIB Classique

000 DA et 80000 DA pour les



Source : <https://www.bea.dz/monetique>

### 1.3.3.2 Carte CIB Gold

- La carte gold, proposée également à la clientèle selon les critères arrêtés ; Outre le paiement et le retrait d'espèces, cette carte offre des fonctionnalités supplémentaires et des plafonds de retrait et de paiement plus importants.
- Elle est destinée à la clientèle de la banque répondant aux critères de sélection du segment du client : Hauts Fonctionnaires et salariés à revenus mensuels supérieurs à

## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

50.000 DA et inférieur a 200.000 DA et un revenus supérieur a 80.000 DA pour les commerçants

Le code confidentiel et la carte sont remis séparément au niveau de l'agence BEA, ainsi qu'un pack comportant des documents explicatifs sur le fonctionnement de la carte et les règles de sécurité.

**Figure N°2- 6: Carte CIB Gold**



Source : <https://www.bea.dz/monetique>

□ Pour acquérir une carte CIB Classique ou Gold, il faut une approche physique vers l'agence BEA pour signer le contrat de demande de la carte CIB dont les codes sont confidentiels.

### 1.3.3.3 Les cartes de paiement

Les cartes de paiement sont un moyen de paiement présenté sous forme de carte plastique. Elle est équipée d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique délivrée par un établissement de crédit. Comme type de cartes de paiement, nous avons :

- La carte de débit :

C'est une carte de paiement qui permet différentes options de Gestion au choix du porteur : débit direct, retardé, paiement ou retrait simple en DAB, à utilisation nationale ou internationale, etc.

- La carte de retrait : Permet à son titulaire uniquement le retrait de fonds dans les DAB.
- Carte de crédit : Elle offre des services proches de ceux de la carte bancaire : paiement sur terminaux en magasin, retrait simple dans des GAB, etc., parfois personnelle.

Parmi les avantages de la carte de paiement inter bancaires (CIB) on cite :

- \*Elle est facile à utiliser.

\*Elle permet d'effectuer des retraits et des paiements 7 jours sur 7 et 24h/24.

\*Elle garantit une sécurité renforcée (carte à puce).

\*Elle permet le gain de temps.

#### **1.3.3.4 Les cartes Naftal**

La carte Naftal permet de régler les achats de carburant 7j/7 avec un gain de temps, une sécurité maximale et une traçabilité des opérations. Les différentes cartes :

- Carte Gold : Il s'agit d'une carte de crédit ouverte avec un plafond mensuel.
- Carte Silver : Il s'agit d'une carte de paiement, elle est rechargée d'une valeur de 5000 DA minimum au niveau des agences BEA ou Districts Naftal.
- Carte prépayée (consommateur) : Il s'agit d'une carte destinée à la clientèle disposant d'un compte client auprès d'une structure commerciale Naftal et payant au comptant.

#### **1.3.3.5 Les cartes Mastercard**

La carte « MASTERCARD » est une carte à puce et à piste internationale destinée aux clients détenteurs de comptes devises au niveau de la banque. Cette carte permet aux détenteurs d'effectuer à l'étranger des opérations monétiques de retrait sur DAB/GAB affichant le logo Mastercard, de paiement de proximité sur les TPE installés auprès des commerçants acceptant les cartes internationales et d'e-paiement chez le Web Marchand (paiement à distance).

Le détenteur de la carte, titulaire ou mandataire du compte est le seul responsable de l'utilisation de sa carte et il doit par conséquent respecter toutes les dispositions du contrat conclu avec la banque. La carte est strictement personnelle et il est interdit à son titulaire de la prêter ou de s'en déposséder. La BEA est la première banque à commercialiser la Mastercard, à la fois simples et pratiques. Le choix de Mastercard pour la BEA s'explique par l'importance du portefeuille clients de la banque en comptes devises, ainsi que l'expérience qu'elle comptabilise en matière de système de paiement surtout dans le domaine de la monétique, une expérience qui date de plus d'une trentaine d'années.

Les différentes cartes :

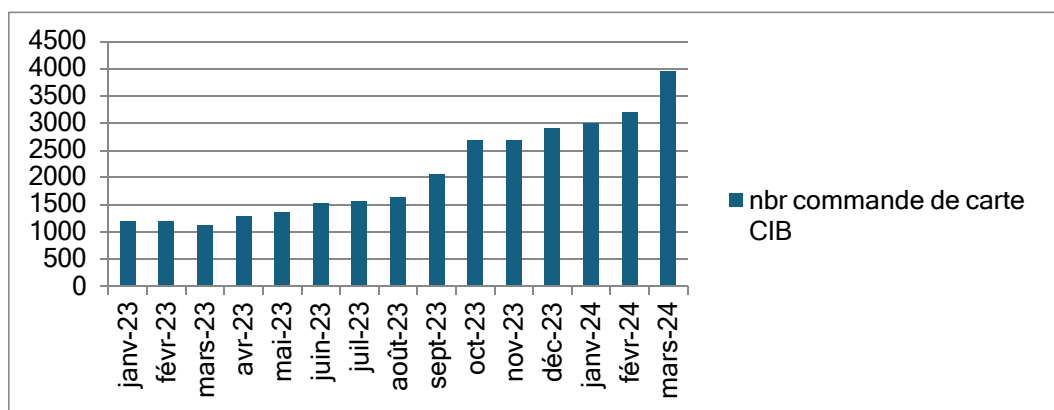


- La carte « Prépayée »
- La carte « Classique »
- La carte « Platinum »
- La carte « Business »
- La carte « WorldBusiness »
- La carte « World élite »

### 1.3.3.6 Évolution des commandes de cartes CIB (janvier 2023 – mars 2024)

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution mensuelle du nombre de cartes CIB commandées auprès de la Banque Extérieure d'Algérie entre janvier 2023 et mars 2024. Cette donnée constitue un indicateur pertinent de l'adoption croissante des services de paiement électroniques par les clients, traduisant leur intérêt pour des moyens de paiement modernes, sécurisés et dématérialisés.

**Figure N°2- 7:évolution du nombres des commande de carte CIB de janv. 23 - mars 24**



**Source :** Elaboré par nos soins en se référant aux documents internes de la banque

Le graphique montre une progression constante des commandes mensuelles. On passe de 1 200 cartes en janvier 2023 à près de 3 954 cartes en mars 2024, soit plus du triple en un peu plus d'un an.

-Pic progressif : Chaque mois affiche une progression, sans interruption ni chute notable, ce qui témoigne d'un intérêt croissant et soutenu pour l'utilisation des cartes CIB, probablement liée à la digitalisation des habitudes de consommation et au développement du paiement électronique dans les points de vente et en ligne.

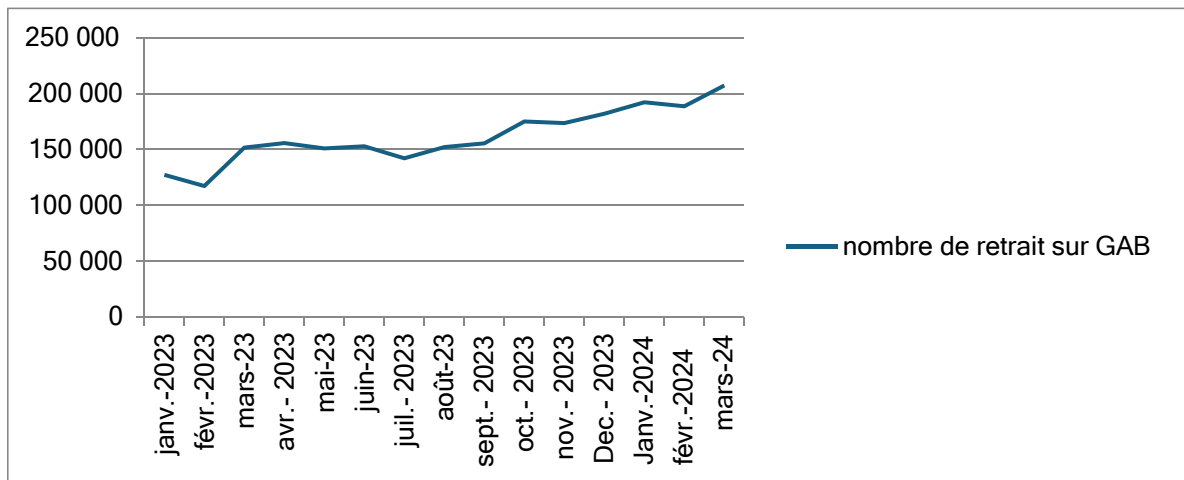
-Cette évolution positive et continue confirme la tendance vers une adoption massive des cartes bancaires, reflétant ainsi les effets de la digitalisation au sein de la BEA.

### 1.3.4 Les technologies de système de paiement

Dans le cadre de son développement technologique et de la digitalisation de ses services, la BEA a renforcé son réseau de Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et de Guichets Automatiques Bancaires (GAB), permettant à ses clients d'accéder facilement à une large gamme de services bancaires, tels que les retraits d'espèces, la consultation de solde ou encore les virements. Ce dispositif vise à rapprocher davantage la banque de ses clients, à fluidifier les opérations courantes et à réduire l'affluence dans les agences.

Pour illustrer l'évolution de cette couverture et son importance dans la stratégie digitale de la BEA, nous présentons ci-après des statistiques relatives au nombre de retrait et demande de solde sur GAB

**Figure N°2- 8: Evolution du nombre de retrait sur GAB entre janv23 - mars 24**



Le graphique présente l'évolution mensuelle du nombre de retraits effectués sur les guichets automatiques de la BEA (GAB). Sur la période allant de janvier 2023 à mars 2024, on observe une tendance générale à la hausse, avec des variations intermédiaires.

- **Phase de croissance initiale (janv. – mars 2023)**

Le nombre de retraits passe de 127 154 en janvier 2023 à 151 668 en mars 2023, marquant un accroissement rapide des opérations, ce qui peut correspondre à un effet de montée en charge ou de nouvelle adoption des GAB.

- **Stabilisation et légères fluctuations (avril – août 2023)**

Entre avril et août 2023, les retraits oscillent autour de 151 000 à 155 000 retraits mensuels, traduisant une stabilisation de l'usage. Une légère baisse est notée en juillet (141 997), possiblement liée à une saisonnalité (période estivale ou fêtes).

- **Nouvelle phase de progression (sept. – déc. 2023)**

À partir de septembre, les retraits repartent à la hausse, atteignant 175 083 en octobre, puis 182 075 en décembre 2023. Cette tendance peut être liée à une amélioration du réseau GAB ou à une plus grande confiance des clients.

- **Accélération marquée en 2024**

En janvier 2024, le nombre de retraits passe à 192 349, puis 188 744 en février. En mars 2024, il atteint un pic de 207 284 retraits, soit une hausse de plus de 63 % par rapport à janvier 2023. Cela reflète une adoption massive des retraits via GAB en un peu plus d'un an.

## **Section 2 : Étude économétrique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA**

Après avoir présenté la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ainsi que les principaux outils digitaux qu'elle utilise, cette section vise à analyser de manière économétrique l'impact de la digitalisation sur la performance financière de l'établissement.

Afin de répondre à cette problématique, nous exposons dans un premier temps la méthodologie adoptée, incluant le choix des données, des variables et des techniques d'analyse. Nous procédons ensuite à l'interprétation des résultats obtenus, afin d'évaluer dans quelle mesure la digitalisation a contribué à améliorer les performances de la BEA.

### **2.1. Revue de la littérature sur l'impact de la digitalisation sur la performance financière**

La digitalisation représente aujourd'hui un levier stratégique incontournable dans la transformation en profondeur du secteur bancaire. L'intégration progressive et systématique des technologies numériques dans les services financiers ne se limite plus à un simple enjeu d'innovation, mais devient un impératif de compétitivité pour les institutions bancaires. Cette transformation se manifeste à travers divers outils et canaux numériques tels que les plateformes de banque en ligne, les applications mobiles, les services de gestion automatisée des comptes, les conseillers virtuels, ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le traitement des données clients et la prise de décision.

Ces innovations technologiques redéfinissent profondément les interactions entre les banques et leurs clients, favorisant une relation plus personnalisée, instantanée et accessible. Parallèlement, elles induisent une réorganisation des processus internes, une automatisation de certaines fonctions, et une redéfinition des modèles économiques traditionnels. Autrement dit, les chercheurs, les régulateurs et les décideurs s'interrogent sur l'impact mesurable de la transformation numérique sur des indicateurs clés de performance tels que la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts, la satisfaction client, ou encore la part de marché. Cette réflexion s'inscrit dans une dynamique plus large visant à évaluer la capacité des banques à tirer profit des technologies numériques tout en assurant leur stabilité, leur croissance et leur adaptation à un environnement en constante évolution.

De nombreuses recherches académiques se sont penchées sur la relation entre la digitalisation et la performance bancaire. Ces études diffèrent selon le contexte géographique, les indicateurs mobilisés, les approches méthodologiques retenues et les résultats obtenus. Dans cette revue, nous présentons un aperçu de certains travaux représentatifs, tout en les confrontant aux spécificités de notre propre étude.

### **2.1.1. Etudes portant sur les effets de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien**

Deux travaux universitaires réalisés en Algérie se sont penchés sur la question de la digitalisation au sein des banques publiques, notamment la Banque Nationale d'Algérie (BNA) :

La première, réalisée par Hedjar Syphax (2020-2021), s'intitule "La digitalisation dans les banques publiques". Elle repose sur une étude descriptive portant sur la digitalisation au sein de la BNA. Les résultats ont montré que la digitalisation améliore la relation client, la productivité et la rentabilité des banques, tout en réduisant les déplacements en agence. Cependant, certaines limites ont été relevées : la digitalisation reste encore limitée en Algérie (notamment à cause d'une adoption lente), avec des risques liés à la sécurité des données et à la confidentialité, ainsi qu'un manque de ressources numériques dans les agences.

La seconde recherche, menée par Lhadj Mohand Mahmoud (2020-2021), s'intitule "L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance financière d'une banque (cas de la BNA)". Elle s'appuie sur une analyse descriptive à partir d'indicateurs opérationnels liés à l'usage digital (cartes CIB, abonnés e-banking, codes e-paiement). Les résultats révèlent une progression de la digitalisation au sein de l'agence étudiée, traduisant une adoption croissante des outils numériques par les clients et une orientation vers les canaux digitaux. Toutefois, la recherche souligne l'absence de données concrètes sur la performance financière : les indicateurs utilisés ne permettent pas de déterminer si cette digitalisation a généré des économies, des gains de productivité ou une augmentation des revenus.

### **2.1.2. Etudes portant sur les effets de la digitalisation dans le secteur bancaire international**

L'étude réalisée au Maroc de Khdidja Moumtaz – Chourouk Moudine (2024) se concentre sur la contribution de la digitalisation à l'amélioration de la performance bancaire. À travers une revue de littérature synthétique et analytique, elle démontre que la digitalisation permet aux banques d'améliorer leur performance opérationnelle, d'augmenter la satisfaction client, tout en réduisant les coûts de manière innovante. Toutefois, cette recherche reste principalement

théorique et s'appuie sur des contextes de banques privées ou étrangères, négligeant les spécificités structurelles et réglementaires des banques publiques.

D'un autre côté, Khadidja Saaïd et Dounia Karimi (2022) ont exploré l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire des banques marocaines à travers le prisme de la lutte contre le blanchiment de capitaux. Leur étude qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs, met en évidence le rôle des technologies numériques (logiciels, Big Data, WordCheck...) dans le renforcement de la capacité des banques à détecter les cas de blanchiment, à réduire les délais de traitement et à améliorer la conformité. Toutefois, cette recherche se focalise uniquement sur l'aspect sécuritaire, sans évaluer directement la performance globale bancaire (efficacité, rentabilité, productivité). Elle est difficilement transposable aux banques publiques algériennes qui accusent un retard dans la digitalisation de leurs processus internes

### **2.1.3 Lecture critique de la revue de littérature**

La question de l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire a suscité un intérêt croissant dans la littérature scientifique contemporaine. Divers travaux comme le montre le tableau ci-dessus

- Moumtaz & Moudine (2024), ont synthétisé les effets positifs de la digitalisation sur l'efficacité et la satisfaction client, tout en soulignant l'absence d'une approche empirique adaptée au contexte des banques publiques des pays en développement. De même, des études comme celle de SAÏD & KARIMI (2022) ont montré l'apport des technologies numériques dans la lutte contre le blanchiment d'argent, mais sans évaluer leur effet direct sur la rentabilité financière des établissements bancaires.
- D'autres recherches plus proches du terrain algérien, comme celle de Boumediene & Garcia-Bardidia (2021) sur la BEA à Oran, se sont concentrées sur la perception client sans mobiliser d'outils quantitatifs.
- Le mémoire de Bahabi Bouteina (2023) sur la CNEP Banque à Tizi-Ouzou a quant à lui tenté de faire le lien entre digitalisation et performance, mais son approche restait descriptive, avec une portée limitée à des indicateurs financiers sans modélisation robuste.

Ces études, bien qu'importantes, présentent certaines lacunes méthodologiques et conceptuelles : manque de données empiriques locales robustes, absence de modèle économétrique structuré, et focalisation excessive sur des dimensions perceptives ou théoriques. Très peu de recherches se sont appuyées sur des indicateurs concrets de digitalisation (comme le nombre de clients digitalisés, le volume de transactions électroniques, etc.) pour établir un lien causal avec la performance financière mesurée par le ROA ou le ROE.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui vient combler ces limites à travers une démarche économétrique fondée sur l'exploitation de données réelles collectées auprès de la BEA (Banque Extérieure d'Algérie). En mobilisant un modèle de régression linéaire dynamique, cette recherche propose non seulement de quantifier l'impact de différents indicateurs de digitalisation (cartes CIB, comptes en ligne, TPE, GAB) sur la performance financière, mais également d'interpréter les mécanismes sous-jacents grâce à une double approche explicative et quantitative.

L'originalité et la valeur ajoutée de ce travail résident donc dans :

- L'usage d'un modèle économétrique appliqué à une banque publique algérienne ;
- La mobilisation de données internes fiables issues d'un stage professionnel au sein de la BEA
- La capacité à proposer des recommandations concrètes basées sur des résultats empiriques mesurables.

Cette recherche contribue ainsi à enrichir la littérature locale sur la transformation digitale dans le secteur bancaire algérien et à fournir aux décideurs des outils d'aide à la décision stratégiques fondés sur des preuves.

## **2.2 Structure de l'étude et de variables mobilisées**

Cette partie traite l'objectif de l'étude, le type de recherche adopté ainsi que les variables retenues pour analyser l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA .

### **2.2.1 L'objectif de l'étude**

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer de manière économétrique l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance financière des établissements bancaires, en prenant comme cas d'étude la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Dans un contexte où les institutions financières adoptent de plus en plus les technologies numériques pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité, il est essentiel de quantifier l'effet réel de ces transformations sur les indicateurs de performance bancaire.

Pour ce faire, cette recherche mobilisera des outils d'analyse économétrique, notamment des modèles de régression linéaire multiple, afin d'établir des relations statistiques entre des variables représentatives de la digitalisation et des indicateurs de performance bancaire

L'analyse sera réalisée à l'aide du logiciel R, qui offre une large gamme de packages pour la manipulation de données, l'estimation de modèles économétriques et la visualisation des résultats.

Cette étude vise ainsi à fournir des insights quantitatifs sur l'efficacité des initiatives de digitalisation mises en œuvre par la BEA, et à formuler des recommandations basées sur des preuves empiriques pour orienter les stratégies futures de transformation numérique dans le secteur bancaire algérien.

### 2.2.2 Type de recherche

Dans le cadre de cette étude visant à évaluer économétriquement l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), une approche méthodologique combinant les dimensions quantitative et explicative est adoptée. Cette double approche permet d'analyser de manière rigoureuse les relations entre les initiatives de digitalisation et les indicateurs de performance bancaire.<sup>1</sup>

#### 2.2.2.1 Approche quantitative

L'approche quantitative est une méthodologie qui repose sur l'utilisation de données numériques et de modèles statistiques pour établir des relations entre les variables étudiées. Dans ce contexte, elle est utilisée pour analyser l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance financière de la BEA.

Les caractéristiques de l'approche quantitative :

- **Objectivité** : L'approche quantitative repose sur des données mesurables et vérifiables. Elle minimise ainsi les biais subjectifs souvent présents dans les analyses qualitatives. Par exemple, en mesurant des indicateurs de performance comme le retour sur actifs

---

<sup>1</sup> Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education.



(ROA), le retour sur capitaux propres (ROE) o, il est possible de fournir une analyse basée sur des données concrètes et non sur des impressions ou des évaluations personnelles.

- **Réplicabilité** : Une étude quantitative peut être reproduite dans d'autres contextes ou périodes. Cela permet de tester la robustesse des résultats obtenus et de vérifier si les conclusions peuvent être généralisées au-delà du cas spécifique de la BEA. Les modèles économétriques utilisés pour analyser les données peuvent être appliqués à d'autres banques ou dans d'autres pays, ce qui confère à l'étude une portée plus large.
- **Généralisation** : Les résultats d'une analyse quantitative peuvent être appliqués à une population plus large. Si les relations entre la digitalisation et la performance financière observées dans la BEA sont significatives, elles peuvent être extrapolées à d'autres institutions bancaires ayant des caractéristiques similaires, permettant ainsi de tirer des conclusions plus générales sur l'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire.
- **L'application à la digitalisation bancaire** : L'approche quantitative est particulièrement adaptée pour évaluer de manière objective l'efficacité des investissements dans les technologies numériques. Elle permet de mesurer de manière précise l'effet des variables telles que le nombre de cartes bancaires utilisées par les clients, le nombre de clients ayant un compte sur le canal digital, ainsi que le nombre de transactions effectuées via les DAB, GAB et TPE sur des indicateurs financiers concrets comme le ROA, le ROE

### 2.2.2.2 Approche explicative

L'approche explicative s'intéresse non seulement à l'identification des relations entre les variables mais également aux mécanismes sous-jacents qui expliquent ces relations. Dans le cadre de l'étude de la digitalisation bancaire, cette approche vise à comprendre comment et pourquoi la transformation numérique impacte la performance bancaire.

Les caractéristiques de l'approche explicative :

- **Identification des relations causales** : Contrairement à une simple analyse descriptive, l'approche explicative cherche à établir des relations de cause à effet. Cela signifie qu'il ne suffit pas d'observer qu'il y a une corrélation entre la digitalisation et la

performance financière, mais il s'agit de déterminer si la digitalisation est effectivement la cause de l'amélioration ou de la détérioration de la performance.

- **Compréhension des mécanismes** : Cette approche permet de mieux comprendre comment les processus de digitalisation affectent la performance financière. Par exemple, l'adoption d'une plateforme bancaire mobile pourrait améliorer l'efficacité des opérations, réduire les coûts de transaction, ou encore améliorer la satisfaction des clients, ce qui pourrait avoir un impact direct sur les indicateurs financiers. Cette analyse permet d'identifier les facteurs spécifiques par lesquels la digitalisation influence la performance. Parmi ces facteurs figurent l'usage croissant des cartes bancaires, l'accès des clients aux services via le canal digital, ou encore l'augmentation des transactions électroniques via DAB, GAB et TPE.
- **Orientation stratégique** : En comprenant les mécanismes de la digitalisation, cette approche offre aux décideurs une vision plus claire des stratégies à adopter. Par exemple, si l'analyse montre que la digitalisation a un effet particulièrement bénéfique sur l'automatisation des processus internes, cela pourrait guider la BEA dans ses futurs investissements et décisions stratégiques en matière de transformation numérique.
- **L'application à la digitalisation bancaire** :

L'approche explicative permet de comprendre les détails de l'impact de la digitalisation sur la performance de la BEA. Elle pourrait mettre en évidence des éléments comme l'amélioration de l'efficacité des processus bancaires, l'optimisation des coûts d'exploitation grâce à l'automatisation, ou encore l'amélioration de la compétitivité en offrant des services bancaires numériques aux clients. Cela permet de donner une image plus complète et plus détaillée de l'impact de la digitalisation.

### 2.2.2.3 Combinaison des deux approches

L'intégration des approches quantitative et explicative dans une seule étude permet d'offrir une analyse complète et rigoureuse. Tandis que l'approche quantitative fournit des preuves objectives et mesurables de l'impact de la digitalisation sur la performance financière, l'approche explicative permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à cet impact. Ensemble, elles permettent non seulement de démontrer l'existence de liens

statistiques mais aussi de donner un sens aux données en exposant les raisons de ces relations.

### **2.2.3 Variables de la recherche**

Dans le cadre de cette étude, les variables ont été sélectionnées pour refléter les aspects clés de la transformation digitale et de la rentabilité bancaire.

#### **2.2.3.1 Variables explicatives (X) – Indicateurs de digitalisation**

- **Nombre de clients utilisant les cartes CIB** : Le nombre de clients utilisant les cartes CIB montre simplement combien de clients ont adopté les cartes bancaires électroniques, ce qui reflète leur volonté d'utiliser des solutions de paiement numériques plutôt que des méthodes traditionnelles comme les paiements en espèces. C'est un signe que la digitalisation progresse chez les clients.
- **Nombre de clients utilisant les services digitaux de la BEA** : Ce paramètre évalue l'engagement des clients dans l'utilisation des services digitaux de la BEA, telles que l'application mobile et les services en ligne, indiquant une préférence pour les outils bancaires digitaux.
- **Nombre de clients ayant accès à l'application mobile** : Ce paramètre indique la pénétration des services mobiles, offrant aux clients une autonomie accrue dans la gestion de leurs opérations bancaires.
- **Nombre de transactions effectuées via DAB, GAB et TPE** : Cet indicateur quantifie l'utilisation des infrastructures électroniques pour les opérations bancaires, témoignant de l'efficacité et de l'accessibilité des services digitaux.

#### **2.2.3.2 Variables à expliquer (Y) – Indicateurs de performance financière :**

- **Return on Assets (ROA)** : Cet indicateur mesure la rentabilité des actifs de la banque, évaluant l'efficacité de l'utilisation des ressources pour générer des profits.
- **Return on Equity (ROE)** : Ce ratio évalue la rentabilité des fonds propres, indiquant la capacité de la banque à générer des bénéfices à partir des investissements des actionnaires

#### **2.2.3.3 Différence entre ROA et ROE**

- **Return on Assets (ROA)** mesure la rentabilité par rapport à l'ensemble des actifs détenus par la banque. Il évalue l'efficacité avec laquelle la banque utilise l'ensemble de ses ressources (fonds propres + dettes) pour générer du profit.

**Formule**

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{total actif}$$

→ Plus le ROA est élevé, plus la banque est efficace dans la gestion globale de ses ressources.

- Return on Equity (ROE), en revanche, mesure la rentabilité uniquement par rapport aux fonds propres. Il indique le rendement que les actionnaires obtiennent sur leurs investissements.

**Formule**

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{fonds propres}$$

→ Un ROE élevé peut refléter une bonne rentabilité pour les actionnaires, mais aussi un effet de levier important (beaucoup de dettes par rapport aux fonds propres).

### **2.3 Collecte des données**

Les données ont été collectées à partir de sources internes à la banque, garantissant ainsi leur fiabilité et leur pertinence.

#### **2.3.1 Variables à expliquer (Y) – Indicateurs de performance financière**

- **Return on Assets (ROA) et Return on Equity (ROE)** : Ces indicateurs ont été calculés à partir des données financières internes de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Les informations nécessaires, telles que le résultat net, le total des actifs et les capitaux propres, ont été extraites des rapports mensuels fournis par la direction de la comptabilité.

#### **2.3.2 Variables explicatives (X) – Indicateurs de digitalisation**

Les variables explicatives relatives à la digitalisation des services bancaires ont été collectées auprès de la direction des moyens de paiements de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), dans le cadre d'un stage effectué au sein de cette direction.

Ce stage a permis un accès direct aux systèmes d'information de la direction des moyens de paiements, facilitant ainsi la collecte précise et exhaustive des données nécessaires à l'analyse. Ces indicateurs reflètent l'engagement des clients envers les services digitaux de la banque et constituent des variables clés pour évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA.

#### **2.3.3 Période de collection des données**

- **Collecte des données financières (ROA, ROE) :** Une semaine de consultation au sein de la direction de la comptabilité.
- **Collecte des données sur la digitalisation :** Stage de deux mois effectué à la direction des moyens de paiements

#### **2.4 Outils statistiques et modélisation économétrique**

Dans un contexte marqué par une transformation digitale accélérée, le secteur bancaire connaît des mutations profondes, tant au niveau des services offerts que des modèles opérationnels adoptés. La digitalisation, entendue comme l'intégration des technologies numériques dans les processus bancaires, est devenue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et répondre aux attentes croissantes des clients en matière de services rapides et personnalisés.

Afin d'évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), cette étude adopte une démarche économétrique basée sur l'analyse des séries temporelles. Ce choix méthodologique permet de modéliser l'évolution des indicateurs financiers en fonction des variables liées aux services numériques, tout en tenant compte de leur dynamique dans le temps.

Le logiciel R a été utilisé pour sa richesse en bibliothèques statistiques et économétriques adaptées à l'analyse de données temporelles, notamment dans un contexte où la taille de l'échantillon est relativement limitée. À cet effet, le modèle linéaire dynamique (Dynamic Linear Model) a été retenu, car il permet d'intégrer des effets retardés (lags) et des différences premières, tout en restant interprétable économiquement.

Avant de présenter les résultats obtenus, cette section introduit brièvement les principaux outils et bibliothèques R mobilisés dans l'analyse, ainsi que leur rôle spécifique dans le traitement et l'estimation des modèles.

### **2.4.1 L'économétrie**

L'économétrie est une discipline qui combine les méthodes statistiques, les mathématiques et la théorie économique pour analyser des données économiques. Elle permet de quantifier des relations économiques, de tester des hypothèses théoriques et de prévoir des comportements économiques futurs. Dans le cadre de cette étude, l'économétrie est utilisée pour évaluer l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance financière de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).<sup>1</sup>

### **2.4.2 Le modèle économétrique**

C'est l'expression mathématique simplifiée d'une théorie économique.

Dans le cadre de cette étude un modèle économétrique de régression linéaire multiple a été élaboré, permettant d'établir des relations quantitatives entre les variables explicatives liées à la digitalisation et les indicateurs de performance financière.

-La régression linéaire multiple est une méthode statistique qui permet de modéliser la relation entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes, il est défini par l'équation suivante :  $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \epsilon_i$

Où :

**$Y_i$**  : représente la variable dépendante pour l'observation  $i$ , en l'occurrence les indicateurs de performance financière le Return on Assets (ROA) ou le Return on Equity (ROE).

**$X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{pi}$**  sont les variables explicatives associées à la digitalisation des services bancaires pour l'observation  $i$ .

**$\beta_0$**  : est l'ordonnée à l'origine (constante du modèle).

**$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$**  : sont les coefficients de régression à estimer, reflétant l'effet marginal de chaque variable explicative sur la variable dépendante

**$\epsilon_i$**  : est le terme d'erreur aléatoire, capturant les facteurs non observés influençant la variable dépendante

---

<sup>1</sup> Gujarati, D. N. (2004). Basic Econometrics (4th ed.). McGraw-Hill.

### **2.4.2 Le logiciel R en économétrie**

R est un environnement de programmation open-source largement utilisé pour l'analyse statistique et économétrique. Il offre une vaste gamme de packages dédiés à la modélisation, à l'estimation et à la visualisation des données. Dans cette étude, R a été employé pour :

- La manipulation et le nettoyage des données financières et numériques.  
L'estimation de modèles de régression linéaire multiple.
- La réalisation de tests statistiques (tests de significativité, multicollinéarité, hétéroscédasticité, etc.).
- La création de graphiques et de visualisations pour illustrer les relations entre les variables.<sup>1</sup>

### **2.4.3 Le modèle dynamique**

La régression dynamique est une technique statistique qui combine l'analyse de régression avec des données de séries chronologiques. Elle permet aux chercheurs et aux analystes de modéliser la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes tout en tenant compte de la dynamique temporelle des données. Cette méthode est particulièrement utile dans des domaines tels que l'économie, la finance et les sciences de l'environnement, où il est essentiel de comprendre l'impact des facteurs variables dans le temps.<sup>2</sup>

#### **2.4.3.1 Principes fondamentaux**

Contrairement aux modèles statiques qui supposent une relation immédiate et constante entre les variables, le modèle dynamique suppose que :

- L'effet d'une variable indépendante peut se manifester avec un certain retard (effet différé).
- La variable dépendante peut être influencée par ses propres valeurs passées (effet autorégressif).
- Certaines variables peuvent ne pas être stationnaires et nécessiter une transformation (différenciation) pour éviter des biais.

---

<sup>1</sup> Verzani, J. (2014). Using R for Introductory Statistics (2nd ed.). CRC Press.

<sup>2</sup> Statistics Easily. (s.d.). Qu'est-ce que la régression dynamique – expliquée en détail. Consulté le 9 mai 2025, à l'adresse : <https://fr.statisticseasily.com/glossaire/qu%27est-ce-que-la-r%C3%A9gression-dynamique-expliqu%C3%A9e-en-d%C3%A9tail>

Ce type de modèle est bien adapté à des contextes où les décisions économiques ou financières prennent effet progressivement au fil du temps.

#### **2.4.3.2 Forme générale d'un modèle de régression dynamique**

La forme la plus simple d'un modèle dynamique (de type ADL – *Autoregressive Distributed Lag*) est :  $Y_t = \alpha + \beta_1 Y_{t-1} + \beta_2 X_t + \beta_3 X_{t-1} + \varepsilon_t$

#### **2.4.3.3 Implémentation dans R**

Dans le logiciel R, la fonction `dynlm()` du package **dynlm** permet d'estimer facilement des modèles de régression dynamique ( voir l'annexe ). Elle est conçue pour les séries temporelles et accepte les fonctions suivantes :

- `L(X, k)`: valeur retardée de  $k$  périodes,
- `diff(X)`: différence première,
- `Log(X)`: logarithme de la variable.

#### **2.4.3.4 Interprétation des résultats de la régression dynamique**

L'interprétation des résultats d'un modèle de régression dynamique implique l'analyse des coefficients estimés, de leur signification et de l'adéquation globale du modèle. Les coefficients indiquent la force et la direction de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Les analystes doivent également examiner les graphiques de diagnostic pour évaluer les hypothèses du modèle et s'assurer que les résidus sont distribués de manière aléatoire, ce qui est essentiel pour une inférence valide.

### **2.5 Présentation et Discussion des résultats obtenus :**

Afin d'évaluer la validité des données chronologiques utilisées dans cette analyse, il est essentiel de vérifier leur stationnarité. À cette fin, nous avons appliqué un test statistique couramment utilisé dans l'analyse des données de séries : le test ADF (Augmented Dickey-Fuller).

#### **2.5.1 Test de stationnarité utilisant le test ADF**

##### **➤ Test ADF :**

Test Augmented Dickey-Fuller (ADF) est un test statistique fondamental utilisé en économétrie et en analyse de séries chronologiques pour déterminer si une série chronologique donnée est stationnaire ou non. La stationnarité est une propriété cruciale des données de séries chronologiques qui implique que les propriétés statistiques de la série,



## Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA

telles que la moyenne, la variance et l'auto corrélation, sont constantes dans le temps. En revanche, les données non stationnaires peuvent présenter des tendances, des cycles ou d'autres structures qui évoluent au fil du temps, ce qui peut conduire à des modèles et des prévisions trompeurs si elles ne sont pas correctement prises en compte.

Le test ADF résout ce problème en testant l'hypothèse nulle selon laquelle une racine unitaire est présente dans un modèle autorégressif de la série chronologique. Une racine unitaire indique que les chocs au niveau de la série ont un effet permanent et que la série est donc non stationnaire. Le test utilise un modèle autorégressif et ajoute des termes de différence décalés pour tenir compte de la corrélation sérielle, d'où la partie « augmentée » du nom.

➤ Premier modèle :  $\text{Diff}(Y1) \sim L(X1, 1) + L(X2, 1) + \text{diff}(X3) + \text{diff}(X4)$

**Tableau N°2- 1: Résultats des tests de stationnarité (ADF) des variables, avant différenciation**

Variable	P-value (test ADF)	Decision
X1	0.03424	Stationnaire
X2	0.0369	Stationnaire
X3	0.8835	Non stationnaire
X4	0.609	Non stationnaire
Y1	0.04379	Stationnaire
Y2	0.06719	Non stationnaire

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel R

Les tests de stationnarité ADF montrent que certaines de ces variables nécessitent une différenciation avant modélisation, en particulier X2 et X3, initialement non stationnaires.

**Tableau N°2- 2: Résultats des tests de stationnarité (ADF) des variables après différenciation**

Variable	Test ADF	Decision
X3	0.01	Stationnaire
X4	0.03794	Stationnaire
Y2	0.01268	Stationnaire

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel R

**2.5.2 Analyse de l'effet des variables sur le rendement des capitaux propres (ROE)**

**Tableau N°2- 3: Estimation des coefficients des variables explicatives sur le rendement des capitaux propres (ROE)**

Variable	Estimate
Intercept	3.316 e-02
L (X1, 1)	-6.140 e-07
L (X2, 1)	6.151 e-07
Diff (X3)	5.077 e-06
Diff (X4)	-3.893 e-06

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel R

➤ **Variable X1 : Nombre de clients utilisant effectivement les cartes**

Le coefficient associé à cette variable est négatif, ce qui suggère qu'une augmentation du nombre d'utilisateurs actifs des cartes bancaires CIB est corrélée à une légère baisse du rendement des capitaux propres (ROE).

Cette relation contre-intuitive peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Coûts opérationnels élevés : L'utilisation accrue des cartes peut entraîner une hausse des frais de gestion, de maintenance des systèmes, ou encore de sécurité (fraudes, litiges, etc.), ce qui pèse sur les bénéfices nets.
- Rendement limité : Il est possible que les transactions effectuées avec les cartes CIB ne génèrent pas suffisamment de marges pour couvrir les coûts, ce qui réduit leur contribution à la rentabilité des capitaux propres.
- Effet d'échelle non atteint : Si le nombre d'utilisateurs augmente sans une amélioration proportionnelle de l'efficacité opérationnelle, cela pourrait nuire à la rentabilité.

### ➤ **Variable X2 : Nombre de comptes ouverts via l'application mobile**

Le coefficient estimé pour cette variable est positif et statistiquement significatif, indiquant qu'une augmentation du nombre de comptes ouverts pour accéder à l'application mobile est associée à une amélioration du ROE.

Ce résultat peut être interprété de la manière suivante :

- **Réduction des coûts** : la réalisation des différentes opérations via l'application (retrait, virement, demande de chèque, consultation de solde) réduit les coûts administratifs et humains liés aux processus physiques (papier, personnel en agence, temps de traitement...).
- **Efficacité et accessibilité** : Contrairement à l'utilisation des cartes CIB (X1), l'usage accru de l'application mobile de la banque apparaît comme un levier de digitalisation plus efficace, contribuant positivement à la rentabilité des fonds propres (ROE). En effet, l'application mobile permet de réduire les coûts opérationnels (moins de personnel en agence, moins de traitements manuels), tout en augmentant l'accessibilité et la fréquence des interactions avec les clients. Cette amélioration de l'efficacité et de la satisfaction client favorise la fidélisation, l'augmentation des produits bancaires souscrits et donc des revenus, ce qui, à capital constant, se traduit par un meilleur retour sur les fonds propres investis.

### ➤ **Variable x3 : nombre total des clients digitalisés**

Ce coefficient associé à la variable X3 est positif, ce qui indique que l'augmentation du nombre de clients utilisant les services digitaux est liée à une amélioration du rendement des capitaux propres (ROE).

Cependant, cet effet reste faible ou modéré sur la période analysée.

Le coefficient positif associé à la variable X3, représentant le nombre de clients utilisant les services digitaux, indique une corrélation directe entre l'adoption globale des services numériques et l'amélioration du rendement des capitaux propres (ROE). Cela signifie que, de manière générale, la digitalisation contribue à accroître l'efficacité opérationnelle et à renforcer la rentabilité via une réduction des coûts et une intensification de l'activité bancaire. Cependant, cet effet global reste modéré, ce qui s'explique en partie par l'hétérogénéité des services digitaux eux-mêmes. En effet, comme discuté précédemment, certains services tels que l'utilisation des cartes CIB (X1) peuvent générer des coûts additionnels ou présenter une rentabilité moindre, ce qui vient atténuer l'impact positif d'autres outils plus performants.

comme les applications mobiles. Ainsi, bien que la digitalisation dans son ensemble tende à améliorer le ROE, l'effet net observé dépend fortement de la nature et de la rentabilité spécifique de chaque service numérique adopté.

### ➤ **Variable X4 : nombre de transaction financière via DAB ET GAB**

Le coefficient négatif, ce qui signifie que l'augmentation du nombre d'opérations via les distributeurs automatiques (DAB/GAB) est associée à une baisse du ROE.

#### ▪ **Une infrastructure coûteuse à rentabiliser**

Les distributeurs automatiques (DAB/GAB) sont des outils de digitalisation "physique", mais nécessitent des investissements Lourdes :

- Achat et déploiement des équipements,
- Maintenance régulière,
- Approvisionnement en liquidités,
- Sécurité (surveillance, anti-fraude),
- Consommation énergétique, localisation stratégique...

Ces coûts sont souvent fixes et incompressibles, indépendamment du volume d'opérations. Ainsi, même si le nombre de transactions augmente, cela ne suffit pas forcément à compenser les dépenses structurelles liées à l'exploitation de ces machines.

#### ▪ **Des marges faibles sur les transactions DAB/GAB**

Les opérations réalisées via les DAB/GAB (retraits, virements, paiements de factures, etc.) génèrent peu de revenus unitaires :

- Beaucoup de services sont gratuits ou faiblement facturés,
- Les commissions peuvent être plafonnées par la réglementation,
- Certains clients utilisent les DAB uniquement pour des retraits de liquidité, qui ne génèrent aucun revenu net pour la banque.

Par conséquent, même si l'usage augmente, la rentabilité marginale de chaque opération reste faible, voire nulle. Cela dilue le ROE, surtout si ces services cannibalisent d'autres canaux plus rentables (ex. : agences ou services en ligne à valeur ajoutée).

#### ▪ **Dépendance excessive à un canal peu évolutif**

Une augmentation rapide et constante du volume d'opérations via DAB/GAB pourrait signaler une dépendance excessive à un canal statique, sans création de valeur dynamique :

- Les DAB ne permettent pas de proposer de produits complexes (crédits,

placements, conseils personnalisés),

- L'interaction client est minimale, limitant les opportunités de **cross-selling** ou **up-selling**,
- Ils peuvent freiner la migration vers des solutions **entièrement numériques**, moins coûteuses et plus flexibles.

En ce sens, le recours accru aux DAB pourrait freiner la transition vers des modèles plus rentables, affectant négativement le rendement du capital.

### ▪ **Risque d'obsolescence technologique et d'inefficacité capitalistique**

Les DAB/GAB représentent des actifs fixes qui s'amortissent sur plusieurs années. Or, dans un contexte de transformation digitale rapide, ils peuvent devenir obsolètes avant la fin de leur cycle d'amortissement, entraînant :

- Des pertes de valeur comptable,
- Une faible rotation des actifs,
- Un impact négatif sur le ROE, qui mesure justement l'efficacité du capital investi.

Ainsi, l'augmentation des opérations DAB peut être le symptôme d'un modèle opérationnel rigide, encore dépendant de ressources physiques alors que le secteur évolue vers des solutions mobiles, dématérialisées et personnalisées.

Le résultat négatif de la variable X4 sur le ROE ne signifie pas nécessairement que les DAB/GAB sont inutiles, mais plutôt qu'ils ne sont plus un levier de rentabilité significatif dans le modèle bancaire moderne.

Cela invite à :

- Réévaluer leur rôle dans l'écosystème numérique,
- Optimiser leur déploiement en fonction de la rentabilité réelle par zone géographique,
- Complémenter les services DAB par des fonctionnalités numériques

Et surtout, accélérer la migration vers des plateformes numériques intégrées, plus rentables à moyen et long terme.

### 2.5.3 Analyse de l'effet des variables sur le rendement des ACTIFS (ROA)

#### ➤ **Deuxième modèle**

$$\text{diff}(Y2) \sim L(X1, 1) + L(X2, 1) + \text{diff}(X3) + \text{diff}(X4)$$

**Tableau N°2- 4: Estimation des coefficients des variables explicatives sur le rendement des actifs (ROA)**

Variable	Estimate
Intercept	9.47 e-04
L (X1, 1)	-2.058 e-06
L (X2, 1)	3.918 e-08
Diff (X3)	7.862 e-07
Diff (X4)	3.298 e-07

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du logiciel R

➤ **Variable X1 : Nombre de clients utilisant effectivement les cartes CIB**

Le coefficient est négatif et statistiquement significatif, ce qui signifie qu'une augmentation du nombre d'utilisateurs des cartes bancaires pourrait être associée à une baisse du ROA.

- Usage non rentable pour les actifs mobilisés

Les cartes sont souvent utilisées pour des opérations simples (retrait, paiement), qui ne rapportent pas beaucoup. Pourtant, leur fonctionnement dépend de nombreux actifs de la banque : systèmes informatiques, distributeurs, serveurs, personnel technique...

**Résultat : beaucoup d'actifs mobilisés pour peu de bénéfice, donc baisse du ROA.**

- **Clients utilisateurs ≠ clients rentables**

Un client qui utilise une carte n'est pas forcément un client qui contracte un crédit, investit ou épargne, c'est-à-dire qui rapporte réellement à la banque.

Plus d'utilisateurs de cartes ne signifie pas forcément plus de revenus par actif, donc le ROA peut baisser.

- **Saturation sans création de valeur**

Quand de plus en plus de clients utilisent les cartes uniquement pour des opérations de base, la banque peut atteindre un point de saturation : elle gère plus de volume, mais sans générer plus de valeur ajoutée. Cela bloque les ressources et limite l'amélioration de la productivité.

Ce déséquilibre réduit l'efficacité des actifs, et donc le ROA.

L'augmentation du nombre d'utilisateurs de cartes CIB peut alourdir l'utilisation des ressources sans générer de revenus suffisants.

Cela rend les actifs de la banque moins productifs, ce qui se traduit par une **baisse du ROA**.

### ➤ Variable X2 : Nombre de comptes ouverts via l'application mobile

Le coefficient estimé pour cette variable est positif et statistiquement significatif, indiquant qu'une augmentation du nombre de comptes ouverts en ligne est associée à une amélioration du ROA. Ce résultat peut être interprété de la manière suivante :

Le coefficient estimé pour la variable mesurant l'accès des clients à l'application mobile est **positif et statistiquement significatif**, ce qui indique qu'une augmentation du nombre d'utilisateurs de cette application est associée à une amélioration du **rendement des actifs (ROA)**. Sur le plan technique, cela suggère que l'usage de l'application mobile optimise la rentabilité des actifs bancaires en renforçant l'efficacité opérationnelle. En effet, l'application permet d'automatiser une grande partie des interactions entre la banque et ses clients (consultations de solde, virements, paiements, souscriptions de produits), réduisant ainsi les charges d'exploitation liées aux agences physiques. Par ailleurs, elle encourage une plus grande fréquence d'utilisation des services bancaires, favorisant une augmentation du produit net bancaire sans mobilisation d'actifs supplémentaires. Autrement dit, la banque parvient à générer plus de revenus avec les mêmes ressources, ce qui se traduit mécaniquement par une hausse du ROA. Ce résultat met en évidence l'intérêt stratégique de la digitalisation mobile dans la valorisation des actifs existants.

### ➤ Variable x3 : nombre total des clients digitalisés

Le coefficient de la variable X3 est positif, ce qui signifie que l'augmentation du nombre de clients utilisant les services digitaux est liée à une amélioration du rendement des actifs (ROA).

Le coefficient positif associé à la variable X3, mesurant l'usage des services digitaux par la clientèle, révèle une contribution favorable à l'amélioration du rendement des actifs (ROA). Techniquement, cela signifie que l'augmentation de l'adoption des outils numériques permet à la banque de générer davantage de résultats nets à partir de son volume total d'actifs. Cette amélioration s'explique par une meilleure allocation des ressources : les services digitaux — en particulier ceux à haute valeur ajoutée comme l'application mobile, les virements instantanés ou la consultation de solde en ligne — permettent d'automatiser une part significative des opérations de back-office et de réduire les besoins en infrastructures physiques. Cela optimise l'utilisation des actifs existants, notamment les systèmes informatiques, les plateformes de services et même les ressources humaines. Par conséquent, la banque parvient à dégager une performance plus efficace par unité d'actif, ce qui se traduit

par une hausse du ROA. Toutefois, il convient de noter que cet effet est fortement dépendant de la qualité et de la pertinence des services proposés : certains outils, comme les cartes CIB, peuvent engendrer des frais de maintenance ou des risques opérationnels, réduisant l'effet global si leur usage prédomine.

### ➤ **Variable X4 : nombre de transaction financière via DAB et GAB**

Le coefficient de X4 est positif dans le modèle du ROA, ce qui signifie que plus le nombre d'opérations via les distributeurs automatiques (DAB/GAB) augmente, plus le rendement des actifs s'améliore.

- Utilisation plus régulière des actifs physiques
- Les DAB et GAB sont des équipements coûteux. Lorsqu'ils sont utilisés plus fréquemment, ils deviennent plus productifs. La banque tire alors un meilleur rendement de ses investissements matériels, ce qui augmente le ROA.
- Automatisation des services
- Ces opérations sont automatisées, ce qui réduit le recours au personnel et allège les coûts de fonctionnement. Cela augmente le bénéfice tout en maintenant les actifs constants.
- Service continu, sans coût variable élevé
- Les DAB fonctionnent 24h/24 sans interruption. Plus ils sont utilisés, moins le coût unitaire de chaque opération est élevé, ce qui renforce l'efficacité de l'actif.

### **\*Différence entre les résultats obtenus par rapport ROA et ROE :**

- Le ROE mesure la rentabilité par rapport aux fonds propres, donc il est plus sensible aux marges financières et aux profits nets.
- Or, les opérations DAB/GAB rapportent peu : les frais sont faibles ou inexistantes.
- Donc, même si elles mobilisent bien les actifs (ce qui améliore le ROA), elles ne génèrent pas assez de profits nets pour satisfaire les actionnaires, ce qui fait baisser le ROE.
- L'augmentation des opérations via les DAB/GAB améliore le ROA car elle optimise l'utilisation des actifs physiques de la banque.

Mais elle réduit le ROE car elle n'apporte pas assez de bénéfices nets pour augmenter la rentabilité du capital.



**Synthèse économique générale :**

- La digitalisation, à travers les variables X2 et X3, tend à exercer un effet positif sur la performance de la banque, en particulier sur le **ROA**, ce qui traduit une amélioration de l'efficience dans l'utilisation des actifs.
- L'usage effectif des cartes bancaires (X1) présente un impact négatif aussi bien sur le ROE que sur le ROA, ce qui suggère la nécessité de réévaluer la stratégie tarifaire et les coûts associés à ce service.
- La variable X4 affiche un effet contrasté : négatif sur le ROE et positif sur le ROA, indiquant une rentabilité différenciée des distributeurs automatiques de billets (DAB/GAB), et soulignant l'intérêt d'une analyse plus fine de leur contribution économique.

### **Conclusion du chapitre 2 :**

Ce chapitre pratique a été consacré à l'application concrète de notre mémoire au sein de la Banque Extérieure d'Algérie, en particulier à la Direction des Moyens de Paiement, où nous avons combiné deux approches complémentaires : une étude descriptive et une étude empirique à base économétrique.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse descriptive de l'évolution des outils digitaux mis en place par la banque Extérieure d'Algérie. Cette analyse s'est appuyée sur des données statistiques réelles, qui nous ont permis de suivre l'évolution progressive de la digitalisation dans les processus internes de la banque.

Dans un second temps, nous avons conduit une étude empirique de type économétrique à partir d'un échantillon de données réelles, afin d'évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA. Pour cela, nous avons retenu comme variables dépendantes des indicateurs de performance tels que le ROA (Return on Assets) et le ROE (Return on equity), et comme variables indépendantes des éléments liés à l'adoption digitale. Ce modèle nous a permis de mesurer de manière quantitative l'influence de la digitalisation sur la rentabilité de la banque.

Cette double approche nous a permis non seulement de mieux comprendre les effets visibles de la transformation numérique, mais également de quantifier son impact réel sur la performance financière de l'institution. Les résultats obtenus ont mis en lumière des corrélations significatives entre certains aspects de la digitalisation et l'amélioration des indicateurs financiers, tout en révélant des limites à surmonter.

## **Conclusion générale**



La transformation digitale représente aujourd'hui bien plus qu'une simple modernisation technologique : elle s'impose comme une reconfiguration structurelle et stratégique profonde du secteur bancaire. Cette mutation, à la croisée de l'innovation technologique et de l'évolution des comportements des usagers, redéfinit les fondements de la compétitivité et de la performance dans un univers financier en perpétuelle mutation.

Cette étude s'attache à analyser l'influence de la digitalisation sur la performance financière de la BEA, en examinant les outils numériques déployés et en proposant des recommandations d'améliorer ses indicateurs de rentabilité.

Nous avons structuré notre mémoire de fin d'études en deux chapitres complémentaires.

Dans le premier chapitre théorie de notre travail, nous avons procédé à une exploration des concepts clés liés à la digitalisation, à travers une clarification des terminologies fondamentales telles que la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale. Nous avons mis en évidence les composantes essentielles de cette transformation – notamment la portabilité, la dématérialisation, l'automatisation – et présenté les outils technologiques majeurs (applications mobiles, sites web, logiciels métiers, newsletters, etc.) qui soutiennent cette dynamique dans le secteur bancaire. À cela s'ajoute une analyse détaillée des multiples enjeux induits, qu'ils soient stratégiques, organisationnels, humains, juridiques, techniques, sécuritaires ou encore sociétaux. Ces dimensions mettent en relief l'ampleur des répercussions de la digitalisation, tant sur les processus internes que sur l'expérience client, tout en soulevant des défis à surmonter pour en tirer pleinement profit.

Le deuxième chapitre, pratique s'appuie sur un stage effectué au sein de la direction des moyens de paiement de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Cette immersion nous a permis d'analyser concrètement l'impact des services digitaux – tels que les cartes bancaires, les DAB/GAB ou les applications mobiles – sur les performances financières de la banque

Une présentation succincte de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), incluant son historique, ses missions et sa structure organisationnelle, a été introduite en début de chapitre. Un accent particulier a été mis sur le fonctionnement de la direction des moyens de paiement, où s'est déroulé notre stage.

Notre étude de cas s'est appuyée sur deux volets complémentaires : une étude descriptive fondée sur l'analyse statistique de l'évolution des outils digitaux déployés par la BEA (tels que cartes CIB émises, l'application BEA mobile, DAB/GAB, TPE, etc.) ; et une

étude empirique de nature économétrique permettant de confronter les apports théoriques aux réalités du terrain. À travers une analyse statistique fondée sur un modèle de régression linéaire dynamique, nous avons pu établir des liens tangibles entre certains outils digitaux et les indicateurs financiers de performance (ROA, ROE).

L'approche combinée adoptée a permis d'évaluer l'impact des initiatives de digitalisation sur la performance financière de la BEA

L'analyse économétrique réalisée dans le cadre de ce travail a contribué à mettre en évidence plusieurs résultats significatifs. L'un des constats les plus marquants concerne l'usage de l'application mobile « BEA Mobile ». Le nombre de comptes ouverts via cette plateforme a eu une influence favorable sur les deux indicateurs étudiés, à savoir le ROA et le ROE. Cette amélioration peut être attribuée à la réduction des coûts de gestion, à la rapidité d'exécution des opérations, ainsi qu'à une meilleure satisfaction des clients, permettant à la banque d'augmenter ses revenus sans mobiliser davantage de ressources.

Dans la même dynamique, l'augmentation du nombre total de clients utilisant les services digitaux a montré un impact positif, bien que plus modéré, sur les deux indicateurs de performance. Cela témoigne de l'effet globalement favorable de la digitalisation sur la rentabilité bancaire, en particulier lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie cohérente et bien structurée.

Cependant, tous les outils digitaux n'ont pas produit les mêmes effets. L'utilisation accrue des cartes CIB a affiché un impact négatif sur le ROA comme sur le ROE. Cette contre-performance peut s'expliquer par des coûts élevés de gestion, des marges bénéficiaires limitées, et un usage souvent restreint à des opérations de base peu rentables. Il ne s'agit pas de remettre en cause leur utilité, mais plutôt de mettre en lumière la nécessité d'une réévaluation stratégique de leur rôle dans le modèle économique bancaire.

Quant aux transactions via les DAB/GAB, elles ont généré des effets contrastés : une amélioration du ROA grâce à une meilleure mobilisation des actifs matériels, mais une baisse du ROE, car les bénéfices nets issus de ces opérations étant insuffisants pour répondre aux attentes des actionnaires. Cela démontre que l'amélioration de l'accessibilité des services bancaires ne se traduit pas toujours par une hausse de la performance financière, soulignant ainsi la complexité du lien entre transformation digitale et rentabilité.

Ces résultats permettent de confirmer partiellement les hypothèses formulées au début de ce travail, D'une part, ils appuient l'idée que les initiatives de digitalisation mises en place par les banques algériennes peuvent exercer une influence significative sur leur performance financière (hypothèse 1). D'autre part, ils valident que l'adoption et l'utilisation des outils digitaux peuvent contribuer à l'amélioration de cette performance, bien que cet impact dépende fortement de la nature de l'outil utilisé et de son intégration dans la stratégie globale de la banque (hypothèse 2)

En somme, cette étude démontre que la digitalisation constitue un levier puissant, mais complexe, qui nécessite une évaluation régulière de l'impact de chaque outil numérique sur les indicateurs clés de performance, afin de garantir une stratégie digitale à la fois rentable, efficiente et durable dans le secteur bancaire algérien.

À l'issue de notre analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA, il ressort qu'il convient de :

- Renforcer les outils de mesure de performance digitale en intégrant des indicateurs spécifiques aux services numériques (tels que le taux d'activation des comptes e-Banking, la fréquence d'utilisation de l'application mobile, etc.) ;
- Repenser le modèle économique de certains services comme les cartes CIB ou les DAB/GAB, en évaluant leur rentabilité réelle par rapport aux coûts de maintenance et de déploiement ;
- Encourager l'utilisation des services digitaux à forte valeur ajoutée comme l'e-Banking mobile, tout en accompagnant les clients dans leur transition vers ces canaux ;
- Instaurer une stratégie claire de gestion de la digitalisation, en lien avec la rentabilité, l'inclusion financière et la fidélisation de la clientèle ;
- Mettre en place un plan d'optimisation des ressources humaines pour garantir l'acquisition des compétences numériques nécessaires à la réussite de la transformation digitale ;
- Développer une politique d'investissement technologique rigoureuse, fondée sur une étude de rentabilité et une vision à long terme.

Notre stage pratique au sein de la Direction des Moyens de Paiement de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) a été confronté à plusieurs difficultés qui ont entravé le bon déroulement de notre étude et limité la portée de nos résultats.

L'une des principales contraintes a été la limitation de certaines données, notamment le fait que plusieurs statistiques n'étaient disponibles que sous forme annuelle et non mensuelle. Cette absence de données détaillées a rendu difficile la constitution d'une base de données cohérente et harmonieuse, indispensable pour identifier de manière précise les variables indépendantes et dépendantes dans notre analyse.

Nous avons également constaté des lacunes et des incohérences dans certaines données disponibles, ce qui a complexifié davantage le traitement et l'analyse statistique.

Par ailleurs, les données relatives à la performance bancaire n'étaient pas disponibles au niveau du service où nous avons effectué notre stage, ce qui a limité notre capacité à analyser en profondeur certains aspects clés de la stratégie financière de la banque.

À cela s'ajoute la confidentialité de certaines informations financières, qui nous a empêchés d'accéder à des données essentielles à l'élaboration d'un plan de financement complet. Enfin, le temps restreint accordé à notre travail sur le terrain a également impacté le rythme d'avancement de notre mémoire.

En dernier lieu, nous terminons notre étude en proposant les perspectives de recherches suivantes :

- Approfondir l'étude de l'impact de la digitalisation sur la performance financière, en analysant plus précisément les effets des technologies numériques sur les indicateurs clés tels que la rentabilité, la gestion des risques et l'efficacité opérationnelle.
- Étendre la recherche à d'autres directions et agences bancaires, afin de comparer les niveaux de digitalisation et leurs conséquences sur la performance financière à différents échelons de l'organisation.
- Examiner l'influence de la digitalisation sur la satisfaction et la fidélisation des clients, en évaluant comment l'amélioration des services numériques contribue à la croissance durable de la banque.
- Analyser les facteurs organisationnels et humains qui facilitent ou freinent la digitalisation au sein des banques, afin de mieux comprendre les leviers à actionner pour réussir cette transformation.
- Développer des outils prédictifs et décisionnels basés sur les données numériques collectées, pour optimiser la gestion financière et anticiper les évolutions des marchés bancaires



## **Conclusion générale**

---

Au final, notre travail s'est inscrit dans une volonté de mieux comprendre l'impact de la digitalisation sur la performance financière des banques, en prenant comme cas pratique la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), au niveau de la Direction des Moyens de Paiement.

À travers cette étude, nous avons tenté d'analyser comment l'intégration des technologies numériques dans les processus bancaires peut améliorer la qualité des services, optimiser les coûts, et renforcer les indicateurs de performance financière.

Bien que notre recherche reste modeste, elle a permis de soulever plusieurs constats et d'ouvrir la voie à des pistes d'amélioration. Nous avons ainsi proposé quelques recommandations visant à accompagner la transformation digitale au sein de la BEA, Ce mémoire ne prétend pas apporter des solutions définitives, mais il ambitionne de mettre en lumière le lien croissant entre digitalisation et performance bancaire, et d'encourager des études plus approfondies sur ce sujet stratégique pour l'avenir du secteur financier.

# **Bibliographie**

### Les ouvrages

- Autissier, D. & Métais-Wiersch, E. (2016). La transformation digitale des organisations : Conduire et réussir le changement. Paris : Éditions Eyrolles. Parution le 13 octobre 2016
- Autissier, D., Li, L., & Moutot, J.-M. (2015). Agir en mode delivery : Pour piloter les transformations avec agilité. Paris : Éditions Eyrolles
- Besson, M. (dir.). (s.d.). Entreprise du futur : Les enjeux de la transformation numérique (p. 14). Livre blanc, Institut Mines-Télécom.
- Doriath, B., and C. Goujet. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Paris: Dunod, 2005.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education.
- Huet, Jean-Michel. La transformation digitale: Enjeux et bonnes pratiques. Paris: Eyrolles, 2016.
- Kalika, Michel. Structures d'entreprises: Réalités, déterminants et performances. Paris: Economica, 1998.
- Le Masne, T. (2021). La transformation digitale des entreprises : plongez de l'autre côté du miroir. Éditions ENI, Collection DataPro
- Le Masne, T. (2021). La transformation digitale des entreprises : plongez de l'autre côté du miroir. Éditions ENI, Collection DataPro
- Leboyer, C. La motivation dans l'entreprise: Modèles et stratégies.

### Articles scientifiques :

- Cherkaoui, K. "La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines." *Revue Internationale du Chercheur* 1, no. 1 (2020): 268-269.
- Derrar, A., and D. O. Belkhir. "Le rôle de la communication marketing dans les entreprises de service : Étude de cas de l'école de formation ISEC - Tlemcen." *Les Cahiers du MECAS* 15, no. 2 (2019): 111-120.
- Digital School of Paris (DSP). "Transformation digitale des entreprises : enjeux et impacts." January 17, 2023.
- El Ouardighi, M., and R. El Amrani. "L'impact de la digitalisation sur la performance logistique des entreprises marocaines." *Revue des Études et Recherches en Logistique et Développement (RERLED)* 5 (2020) : 45-60.

- Hibaut Le Masne. La transformation digitale des entreprises : Plongez de l'autre côté du miroir. Collection DataPro. Saint-Herblain: Éditions ENI, 2021.
- Laffond, François. "Les impacts humains de la transformation numérique de la banque." *Revue Banque*, no. 783 (2018).
- Laffond, François. "Les impacts humains de la transformation numérique de la banque." *Revue Banque (RB)*, 2018.
- Poincelot, Évelyne, and Grégory Wegmann. "Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique." *Institut d'administration des entreprises* 2, no. 1 (2005): 109-125.

### Mémoires et thèses

- Ayad, Fouzia, and Kahina Tahir. "Analyse des performances du système bancaire algérien : Cas de la banque BADR (Bejaia)." Master's thesis, Université Abderrahmane Mira de Béjaia, Béjaia, Algérie, 2015/2016.
- Belhadj Salah, Maher. "Les déterminants de la performance bancaire : Cas des banques Tunisiennes." Master's thesis, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arab, El Manar, Tunis, 2020.
- Belhamzi, Amina. "Système de mesure des performances des agences bancaires (cas de la CNEP Banque)." Mémoire en vue de l'obtention du diplôme supérieur des Études Bancaires (D.S.E.B), École Supérieure de Banque, Alger, Algérie, 2003.
- Dorion, Marie et Chaillie, Camille (2018). La digitalisation dans le secteur bancaire : Étude de l'impact de la digitalisation sur le comportement des consommateurs français dans le secteur bancaire. Mémoire de recherche, Master Gestion de Patrimoines, Paris School of Business
- Ejbari, Ridouane. "La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives." Master's thesis, Université Abdelmalek Essaâdi, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger.
- Farah, Lounes, and Rania Ghiar. "La mesure de la performance bancaire et introduction à l'approche DEA Cas : CPA Banque." Master's thesis, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, Algérie, 2020/2021.
- Hatim, Youssef. "Impact de la digitalisation des entreprises sur le contrôle de gestion." Master's thesis, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Agdal-Rabat, 2025.

## Bibliographie

---

- Hedjar, S. "La digitalisation dans les banques publiques : Entre avantages et inconvénients, Cas de la BNA direction régionale de Tizi-Ouzou." Master's thesis, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Lhadj Mohand, M. "L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance financière d'une banque cas de la BNA agence 356." Master's thesis, Université de Tizi-Ouzou, 2021.
- Radji, Sarah, and Asma Zemmour. "L'impact de la digitalisation des services financiers sur la performance bancaire." Master's thesis, Université Abderrahmane Mira de Béjaia, Béjaia, Algérie, 2022/2023.

### Les sites web

- Académie française. "Digital." Anglicismes, néologismes & mots voyageurs, November 7, 2013. <https://www.academie-francaise.fr/digital>.
- Arcep, Conseil général de l'économie, Arcom, & Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). "Baromètre du numérique 2025 : Équipements et usages du numérique." Communiqué de presse, March 19, 2025. [https://www.arcep.fr/fileadmin/cru-1714402758/user\\_upload/21-25-version-francaise.pdf](https://www.arcep.fr/fileadmin/cru-1714402758/user_upload/21-25-version-francaise.pdf).
- <https://www.audros.fr/automatisation-digitalisation-processus-metiers/>.
- Kwark Education. "Les outils digitaux : essentiels pour la transformation numérique des entreprises." Groupe Kwark, December 18, 2024. <https://kwark.education/blog/les-outils-digitaux-essentiels-pour-la-transformation-numerique-des-entreprises>.
- OCDE (2019). L'avenir du travail. <https://www.oecd.org/fr/emploi/l-avenir-du-travail-9789264313706-fr.htm>
- Plus que PRO Solution. "Les enjeux de la transformation digitale pour les entreprises." <https://www.plus-que-pro-solution.fr/en-savoir-plus/transformation-numerique/les-enjeux>

# **Annexes**

**Annexe 01 : Résultats de la régression dynamique sur la variable ROE (Y1)**

```

Time series regression with "ts" data:
Start = 2021(2), End = 2024(12)

Call:
dynlm(formula = Y1 ~ L(X1, 1) + L(X2, 1) + diff(X3) + diff(X4),
      ts_data = data)

Residuals:
      Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.064412 -0.022722 -0.004042  0.017958  0.104573

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.316e-02  1.662e-02   1.996   0.0525 .
L(X1, 1)     -6.140e-07  8.375e-06  -0.073   0.9419
L(X2, 1)      6.151e-07  3.655e-07   1.683   0.0999 .
diff(X3)      5.077e-06  1.279e-05   0.397   0.6933
diff(X4)     -3.893e-06  2.491e-06  -1.563   0.1256
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.0347 on 42 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.1134,    Adjusted R-squared:  0.02894
F-statistic: 1.343 on 4 and 42 DF,  p-value: 0.2701

```

## Annexe 02 : Résultats de la régression dynamique sur la variable ROA(Y2)

```

Time series regression with "ts" data:
Start = 2021(2), End = 2024(12)

Call:
dynlm(formula = diff(Y2) ~ L(X1, 1) + L(X2, 1) + diff(X3) + diff(X4),
      ts_data = data)

Residuals:
      Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.0157957 -0.0017228  0.0003982  0.0021632  0.0076626

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  9.479e-04  1.972e-03   0.481   0.6332
L(X1, 1)     -2.058e-06  9.940e-07  -2.071   0.0446 *
L(X2, 1)      3.918e-08  4.338e-08   0.903   0.3716
diff(X3)      7.862e-07  1.518e-06   0.518   0.6071
diff(X4)      3.298e-07  2.956e-07   1.116   0.2708
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.004118 on 42 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.0948,    Adjusted R-squared:  0.008596
F-statistic:  1.1 on 4 and 42 DF,  p-value: 0.3693

```



## Annexe 03 : Préparation des données et transformation en séries temporelles sous R

CODE r :

```
library(urca)
```

```
library(dynlm)
```

```
library(ARDL)
```

```
library(readxl)
```

```
library(lmtest)
```

```
library(forecast)
```

```
library(tseries)
```

```
attach(data)
```

```
+++++
```

```
# الخطوة 2: تحويل السلاسل الزمنية
```

```
# X1 إلى X5 المتغيرات
```

```
X1 <- ts(data$X1, start = c(2021, 1), frequency = 12)
```

```
X2 <- ts(data$X2, start = c(2021, 1), frequency = 12)
```

```
X3 <- ts(data$X3, start = c(2021, 1), frequency = 12)
```

```
X4 <- ts(data$X4, start = c(2021, 1), frequency = 12)
```

```
X5 <- ts(data$X5, start = c(2021, 1), frequency = 12)
```

```
Y1 <- ts(data$Y1, start = c(2021, 1), frequency = 12) # ROE
```

```
Y2 <- ts(data$Y2, start = c(2021, 1), frequency = 12) # ROA
```



ADF باستخدام اختبار (Stationarity) الخطوة 3: اختبار السكون #

```
adf.test(Y2)
```

# قراءة النتائج:

(I(0)) عند المستوى (stationary) المتغير ساكن  $\Rightarrow p < 0.05$  إذا كانت قيمة #

المتغير غير ساكن  $\rightarrow$  يجب تطبيق الفرق الأول  $\Rightarrow p > 0.05$  إذا كانت قيمة #

```
dY2 <- diff(Y2)
```

```
adf.test(dY2)
```

```
+++++
```

```
library(zoo)
```

```
ts_data <- zoo(data, order.by = as.Date(seq(as.Date("2021-01-01"), by = "month", length.out = nrow(data))))
```

```
model_dyn1 <- dynlm(Y1 ~ L(X1, 1) + L(X2, 1) + diff(X3) + diff(X4), ts_data=data)
```

```
summary(model_dyn1)
```

```
model_dyn2 <- dynlm(diff(Y2) ~ L(X1, 1) + L(X2, 1) + diff(X3) + diff(X4), ts_data=data)
```

```
summary(model_dyn2)
```

# Table de matière

## Table de matière

---

<b>Sommaire.....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicaces.....</b>	<b>II</b>
<b>Remerciement.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>IX</b>
<b>المخلص .....</b>	<b>X</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements théoriques de la digitalisation et la performance bancaire.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction du chapitre 1.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 1 : La transformation digital dans le secteur bancaire : enjeux et perspectives</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Fondements conceptuels du digital et de la digitalisation.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1. Définition du digital.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2. La digitalisation.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.1. Définition de la digitalisation.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.2. Les composantes de la digitalisation.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2.3. Les outils de la digitalisation.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2.4. Les enjeux de la digitalisation.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. La transformation digitale.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.3.1. Définition de la transformation digitale.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.3.2. La démarche de la transformation digitale.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. La digitalisation dans le secteur bancaire.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.1. Les Technologies Clés de la Digitalisation Bancaire.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1.1. Technologies de la digitalisation bancaire.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1.2. Les canaux de distribution alternatifs.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2. L'Impact de la Digitalisation sur les Services Bancaires.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2.1. La banque au cœur de la digitalisation.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.3. La Digitalisation et la Relation Client.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.3.1. Le web au cœur de la relation client.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.4. Les principales transformations digitales de la banque.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.4.1. Optimisation de l'expérience client.....</b>	<b>32</b>

## Table de matière

1.2.4.2. Le changement organisationnel.....	35
1.2.4.3. Évolution modèle économique de la banque.....	35
1.3. Les principaux outils de la digitalisation bancaire.....	37
Section 2 : Le cadre conceptuel de la performance bancaire.....	40
2.1. Généralité sur la performance bancaire.....	40
2.1.1. Définition de la performance.....	41
2.1.2. Les critères et types de la performance.....	42
2.1.2.1. Les critères de la performance.....	42
2.1.2.2. Les types de performance.....	44
2.1.3. Définition de la performance bancaire.....	48
2.2. Les indicateurs et les déterminant de la performance bancaire.....	49
2.2.1. Les indicateurs de la performance bancaire.....	49
2.2.1.1. Indicateurs financiers.....	49
2.2.1.2. Indicateurs non financiers (satisfaction client, innovation).....	50
2.2.2. Les déterminant de la performance bancaire.....	51
2.2.2.1. Les facteurs internes.....	51
2.2.2.2. Les facteurs externes.....	54
2.3. L'impact de la digitalisation sur la performance bancaire.....	56
2.3.1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle.....	56
2.3.2. Accessibilité et satisfaction client.....	57
2.3.3. Gestion des risques et sécurité.....	57
2.3.4. Innovation et compétitivité.....	58
2.3.5. Inclusion financière.....	58
Conclusion du chapitre 1.....	61
Chapitre 2 : Analyse pratique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA.....	62
Introduction du chapitre 2.....	62
Section 1 : Les leviers de déploiement de la digitalisation au sein de la BEA.....	63
1.1 Création, missions et objectifs de la BEA.....	63
1.1.1 La création de la banque extérieure d'Algérie.....	63
1.1.2 Les objectifs de la B.E.A.....	64
1.1.3 Organigramme général de la banque extérieur d'Algérie (BEA).....	64
1.2 Présentation de la direction de moyens de paiement "DMP ".....	66

## Table de matière

1.2.1.	Organisation générale de la DMP.....	66
1.2.2.	Missions de la « DMP ».....	67
1.2.3	Missions des sous structures de la direction des moyens des paiements.....	68
1..2.3.1	Le département « normalisation et telecompensation des instruments de paiement ».....	68
1.2.3.2	Le département « Monétique ».....	69
1.2.3.3.	Le département « gestion administrative et comptable ».....	70
1.2.3.4	Organigramme de la direction des moyens de paiement.....	72
1.3	Etude des services digitaux de la BEA.....	72
1.3.1.	Le service e-Banking BEA mobile.....	73
1.3.1.1.	Les fonctionnalités et services proposés par « BEA mobile ».....	73
1.3.1.2.	Évolution des virements via l'application BEA Mobile (2021–2023).....	74
1.3.2.	Le Service TPE.....	75
1.3.3.	Les cartes CIB.....	76
1.3.3.1.	Carte CIB Classique.....	77
1.3.3.2.	Carte CIB Gold.....	77
1.3.3.3.	Les cartes de paiement.....	78
1.3.3.4.	Les cartes Naftal.....	79
1.3.3.5.	Les cartes Mastercard.....	79
1.3.3.6.	Évolution des commandes de cartes CIB (janvier 2023 – mars 2024) 80	
1.3.4	Les technologies de système de paiement.....	81
Section 2 : Étude économétrique de l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la BEA.....		83
2.1.	Revue de la littérature sur l'impact de la digitalisation sur la performance financière.....	83
2.1.1.	Etudes portant sur les effets de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien	84
2.1.2.	Etudes portant sur les effets de la digitalisation dans le secteur bancaire international.....	84
2.1.3	Lecture critique de la revue de littérature.....	85
2.2	Structure de l'étude & de variables mobilisées.....	86
2.2.1	L'objectif de l'étude.....	86
2.2.2	Type de recherche.....	87
2.2.2.1	Approche quantitative.....	87

## Table de matière

---

2.2.3.1	Variables explicatives (X) – Indicateurs de digitalisation.....	90
2.2.3.2	Variables à expliquer (Y) – Indicateurs de performance financière :	90
2.2.3.3	Différence entre ROA et ROE.....	90
2.3	Collecte des données.....	91
2.3.1	Variables à expliquer (Y) – Indicateurs de performance financière.....	91
2.4	Outils statistiques et modélisation économétrique.....	92
2.4.1	L'économétrie.....	93
2.4.2	Le logiciel R en économétrie.....	94
2.4.3	Le modèle dynamique.....	94
2.4.3.1	Principes fondamentaux.....	94
2.4.3.2	Forme générale d'un modèle de régression dynamique.....	95
2.4.3.3	Implémentation dans R.....	95
2.4.3.4	Interprétation des résultats de la régression dynamique.....	95
2.5	Présentation et Discussion des résultats obtenus.....	95
2.5.1	Test de stationnarité utilisant le test ADF.....	95
2.5.2	Analyse de l'effet des variables sur le rendement des capitaux propres (ROE) 97	
2.5.3	Analyse de l'effet des variables sur le rendement des ACTIFS (ROA) .100	
	Conclusion du chapitre 2.....	105
	Conclusion générale.....	106
	Bibliographie	
	Annexes	
	Table de matière	